

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора закладу вищої освіти,
професора кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського
національного університету імені В. Н. Каразіна,

Кузьминчук Наталії Валеріївни

на дисертаційну роботу **Сєдого Павла Владиславовича**

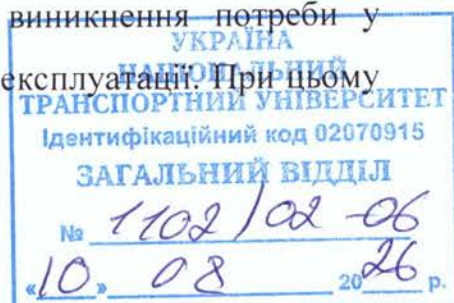
на тему «Економічне планування розвитку інформаційно-комунікаційної
інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» з
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Актуальність теми дисертаційного дослідження.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові
можливості для підвищення продуктивності праці на основі диджиталізації
бізнес-процесів, формування нових моделей ведення бізнесу, створення нових
цифрових продуктів, забезпечення нового рівня використання ресурсів,
підвищення вмотивованості працівників внаслідок зниження частки одноманітних
і монотонних дій. Для реалізації потенціалу сучасних технологій підприємство
повинно мати відповідну інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, яка сама
по собі є складним організаційно-технологічним середовищем із власними
особливостями побудови, функціонування та розвитку.

Розгортання та забезпечення працездатності сучасної інформаційно-
комунікаційної інфраструктури підприємства пов'язані з використанням значних
обсягів фінансових ресурсів, а динамічний характер ринкового та технологічного
середовища зумовлює потребу в постійному моніторингу відповідності наявної
інфраструктури сучасним вимогам та своєчасному її удосконаленні з метою
забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. У зв'язку з цим
розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури вимагає ретельного
економічного планування з урахуванням можливості виникнення потреби у
модернізації інфраструктури в межах планового терміну експлуатації. При цьому



значення адаптивних властивостей інформаційно-комунікаційної інфраструктури та її здатності до модернізації без заміни базової структури суттєво зростає, що необхідно враховувати при виборі моделі побудови інфраструктури підприємства на етапі стратегічного планування. Тому дисертаційне дослідження, спрямоване на удосконалення методичних підходів до розробки та обґрунтування економічних планів розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства на основі комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників в умовах диджиталізації та високої динамічності технологічного середовища є актуальним та своєчасним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Виконання дисертаційної роботи безпосередньо пов'язане з проведенням наукових досліджень у межах тематики наукових планів кафедри менеджменту Національного транспортного університету, зокрема науково-дослідної роботи «Інноваційно-адаптивне управління бізнес-процесами транспортної галузі» (номер державної реєстрації 0123U100369, 2023 рік) та «Інновації в управлінні сталим розвитком транспортного комплексу» (номер державної реєстрації 0125U000111, 2025 рік). При виконанні окремих розділів названих робіт автор дослідив особливості реалізації стратегічних альтернатив інноваційного розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в контексті забезпечення їх сталого розвитку та провів аналіз можливих теоретичних підходів до адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації.

Структура та зміст дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота загальним обсягом 305 сторінок має логічну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі проведено глибокий аналіз термінологічного апарату та практики його використання для визначення інфраструктури цифрового забезпечення діяльності підприємств. На основі застосування компонентно-

функціонального підходу було уточнено визначення поняття «інформаційно-комунікаційна інфраструктура» та обґрунтовано доцільність його використання на мікрорівні, тобто на рівні підприємства. Розглянуто особливості впливу існуючих базових моделей побудови інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства на показники економічної ефективності його діяльності та обґрунтовано необхідність застосування диференційованого індивідуального підходу до вибору найбільш ефективного варіанту побудови інфраструктурного рішення при плануванні. Визначено ключові особливості економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації.

У другому розділі роботи проведено аналіз стану та тенденцій розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємств як в Україні, так і в інших державах, зокрема, країнах Європейського Союзу. Використання в якості основної інформаційної бази офіційної статистики держав та їх об'єднань забезпечило високий рівень обґрунтованості отриманих висновків. Виявлено ключові проблеми економічного планування розвитку інфраструктури.

У третьому розділі розроблено науково-методичні положення щодо удосконалення системи економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації. Автором запропоновано концептуальну модель диференційованого підходу до вибору методів *ex ante* оцінювання економічної ефективності використання інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства, сформовано концептуальну модель для оцінювання економічної цінності гнучкості інфраструктурних рішень, яку було покладено в основу розробки нового методичного підходу для проведення вартісного оцінювання економічного потенціалу гнучкості інфраструктурних рішень та удосконалення процесу планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Дисертаційна робота характеризується належним рівнем наукової обґрунтованості отриманих результатів. Автором проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємств, що надало можливість сформулювати цілісне розуміння особливостей досліджуваної проблематики та запропонувати науково обґрунтовані підходи щодо удосконалення процесів економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації.

При вирішенні необхідних для досягнення мети дослідження завдань автором використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано при визначенні структури інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства та складу фінансово-економічних чинників формування базового вартісного потенціалу гнучкості інфраструктури; теоретичного узагальнення – при дослідженні еволюції наукових поглядів на сутність інформаційно-комунікаційної інфраструктури; системного аналізу – при дослідженні внутрішньої архітектури інформаційно-комунікаційної інфраструктури; статистичного аналізу – при проведенні комплексного оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; функціонального та математичного моделювання – для формалізації процесу визначення економічної цінності гнучкості інфраструктурних рішень; економіко-математичні методи фінансового менеджменту – при оцінюванні економічної ефективності інвестицій в інформаційно-комунікаційну інфраструктуру підприємства; сценарного планування – для врахування високого ступеня невизначеності еволюції технологій та динаміки ринку. Як теоретичну основу формування концептуальної моделі диференційованого вибору методів *ex ante* оцінювання проєктів розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства було використано фундаментальний фреймворк TOE та ресурсну теорію RBT.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними, достовірними та мають вагоме теоретичне і практичне значення.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження визначається розробкою теоретичних і методичних положень, необхідних для удосконалення процесу економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації з урахуванням індивідуальних особливостей діяльності підприємства та динамічних властивостей інфраструктурних рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступних положеннях:

- вперше розроблено методичний підхід до визначення економічної цінності гнучкості інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації, який забезпечує можливість комплексного врахування прямої економії операційних витрат на основі використання адаптивних властивостей по зниженню наявних потужностей, прогнозованого приросту доходів за рахунок своєчасного масштабування наявних потужностей, а також уникнення фінансових втрат і збитків, що можуть виникати при критичних навантаженнях;

- удосконалено процес економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації на основі застосування диференційованого підходу до вибору методів проведення ex ante оцінювання економічної ефективності проєктів, що надає можливість комплексно враховувати індивідуальні особливості діяльності підприємства при прийнятті стратегічних рішень;

- удосконалено методичні підходи оцінювання економічної ефективності проєктів розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємств на основі використання запропонованого показника розширеної чистої приведеної

вартості, що надає можливість враховувати додаткову економічну цінність гнучкості інфраструктурних рішень;

– дістав подальшого розвитку понятійно-термінологічний апарат у частині визначення сутності категорії «інформаційно-комунікаційна інфраструктура», яка визначається як комплекс апаратно-технічних, комунікаційних та інтелектуальних компонентів, а також обслуговуючих засобів, об'єднаних в єдину систему з метою забезпечення здійснення повного спектру інформаційних процесів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, необхідних для ефективного ведення економічної діяльності в умовах диджиталізації;

– дістали подальшого розвитку принципи вибору моделі побудови інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації з урахуванням динамічних властивостей інфраструктурних рішень, використання яких дозволяє удосконалити процес формування можливих варіантів побудови інфраструктури з метою подальшого їх оцінювання.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає в розробленні науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації з урахуванням економічної цінності гнучкості інфраструктурних рішень та розробці інтерактивної системи проведення необхідних розрахунків.

Одержані результати, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, що підтверджується документами про їх застосування в діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДАКШН СП» (акт впровадження від 18 березня 2026 року), ТОВ «Акцент сервіс груп» (акт впровадження від 07 квітня 2026 року), ТОВ «Каміон-Авто-запчастина» (акт впровадження від 16 квітня 2026 року). Теоретичні положення та методичні розробки дисертаційної роботи використовуються також в освітньому процесі Національного транспортного університету при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) та другого

(магістерського) рівнів вищої освіти при викладанні дисциплін «Діагностика та прогнозування розвитку бізнес-структур», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Проектний аналіз» (акт впровадження № 697а/01-07 від 22 травня 2026 року).

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.

Основні результати дисертаційного дослідження достатньою мірою висвітлені в наукових працях автора та пройшли належну апробацію в науковому середовищі. За темою дисертації опубліковано 17 наукових праць загальним обсягом 5,74 друкованих аркушів, у тому числі чотири статті у наукових фахових виданнях України, одна стаття в іноземному виданні, а також дванадцять публікацій апробаційного характеру.

Опубліковані праці достатньо повно розкривають зміст дисертаційної роботи, її теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації. Кількість, обсяг і зміст наукових публікацій відповідають чинним вимогам щодо висвітлення та апробації результатів дисертаційних досліджень на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а також підтверджують належний рівень наукової комунікації та апробації отриманих результатів.

Дотримання принципів академічної доброчесності.

При детальному розгляді дисертаційної роботи не виявлено порушень академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження. Робота виконана з дотриманням принципів академічної етики, а всі використані наукові положення, ідеї, результати досліджень та запозичення належним чином оформлені із посиланням на відповідні джерела. Результати перевірки дисертації за допомогою спеціалізованих програмних засобів підтвердили її відповідність вимогам академічної доброчесності та відсутність неправомірних текстових запозичень.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу, відзначаючи її актуальність, наукову новизну, теоретичну та практичну цінність одержаних результатів, вважаю за доцільне висловити окремі зауваження та положення дискусійного характеру:

1. Серед визначених у підрозділі 1.2 принципів побудови ефективної інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства називаються принципи адаптивності та масштабованості. З урахуванням існування різних поглядів на сутність понять «адаптивність» та «масштабованість» варто було більш чітко охарактеризувати різницю між ними в контексті завдань, що вирішуються в дисертаційній роботі.

2. Оскільки при визначенні обсягів реалізації продукції можуть використовуватися різні одиниці виміру (вартісні, фізичні), то з метою уникнення можливості неоднозначного тлумачення сутності наведеної на рисунку 2.14 діаграми (с. 122) доцільно було більш точно конкретизувати назву рисунка.

3. У наведеному в підрозділі 3.1 описі сутності концептуальної моделі диференційованого підходу до вибору методу проведення *ex ante* оцінювання проєктів розвитку ІКІ підприємства запропоновано враховувати причини ініціації проєкту та в контексті вирішуваної задачі поділити їх за названою ознакою на три види: «виживання», «оптимізації» та «розширення». Однак у подальшому в роботі дана пропозиція не знайшла достатнього розвитку, незважаючи на очевидну перспективність отримання додаткових науково-теоретичних результатів з науковою новизною.

4. Запропонована концептуальна модель диференційованого вибору методу проведення *ex ante* оцінювання проєктів розвитку ІКІ підприємства (рис. 3.2, с. 190) передбачає врахування зрілості використовуваних технологій. Не зовсім зрозуміло, який підхід пропонується при цьому використовувати для визначення рівня зрілості технологій.

Водночас, висвітлені зауваження та дискусійні питання не применшують теоретичної та практичної цінності отриманих результатів дисертаційного

дослідження, а, навпаки, створюють фундамент для подальшої наукової дискусії та досліджень.

Загальний висновок.

Дисертація Седого Павла Владиславовича є завершеною науковою працею, яку присвячено вирішенню актуального наукового завдання з удосконалення процесу економічного планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємств в умовах диджиталізації з формуванням науково-практичного інструментарію для проведення оцінювання ефективності альтернативних проєктів розвитку інфраструктури підприємств.

Тема дисертаційної роботи є актуальною та відповідає сучасним потребам розвитку теорії і практики забезпечення економічного розвитку підприємств. Викладені у дисертації наукові положення, висновки, рекомендації та інші результати, характеризуються науковою новизною, належним рівнем теоретичного обґрунтування та практичним значенням.

Основні положення дисертаційного дослідження достатньою мірою апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових наукових виданнях та впроваджені у практичну діяльність підприємств, що підтверджує їх наукову та практичну значущість. Обсяг публікацій, ступінь апробації та впровадження результатів дослідження відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Седого Павла Владиславовича «Економічне планування розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства в умовах диджиталізації» повністю відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», а також пунктів 6 - 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету

Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор, Седой Павло Владиславович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

Професор кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
доктор економічних наук, професор
закладу вищої освіти



Наталія КУЗЬМИНЧУК

Підпис Наталії Кузьминчук засвідчую

В.О. Начальник відділу кадрів
Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна



Олена ГРОМИКО

