

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора,
декана факультету бізнесу та соціальних комунікацій, професора кафедри
менеджменту та маркетингу Державного університету інтелектуальних
технологій і зв'язку Чукурної Олени Павлівни
на дисертаційну роботу Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі
«Цифрові інфокомунікаційні ресурси забезпечення розвитку підприємства
в умовах криз»,**

**подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного
університету «Одеська політехніка» на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 – Менеджмент**

1. Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі зумовлена глибинними трансформаціями економічного середовища, що відбуваються під впливом цифровізації, посилення кризових явищ, зростання технологічних ризиків та підвищення ролі інформаційних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В умовах нестабільності, воєнних викликів і прискореної цифрової трансформації саме цифрові інфокомунікаційні ресурси набувають статусу стратегічного активу, від ефективності управління яким залежить здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток. Перехід до цифровоорієнтованої моделі управління передбачає інтеграцію інформаційної інфраструктури та комунікаційних платформ у систему стратегічного й антикризового менеджменту. У сучасних умовах підприємства стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, кіберзагрозами, енергетичною нестабільністю та зростанням інформаційних ризиків, що виявляє обмеженість традиційних підходів до управління ресурсами та потребує формування нових механізмів цифрової стійкості.

Особливої значущості набуває комплексне дослідження рівня цифрової зрілості підприємств та розробки методичних підходів до управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами як чинника розвитку в умовах криз. Враховуючи актуальні потреби післявоєнного відновлення економіки України, формування цифрово стійких підприємств є необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні економічні процеси. У даному контексті особливої уваги потребує створення науково обґрунтованого інструментарію аналітичного моніторингу цифрової зрілості та оцінювання ефективності цифрових рішень, що дозволить підвищити якість стратегічних управлінських рішень і мінімізувати ризики в умовах нестабільного середовища. Саме системний підхід до управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами здатен забезпечити узгодженість між

технологічними можливостями підприємства та його довгостроковими цілями розвитку.

Дисертаційне дослідження є логічним продовженням і розвитком наукових розробок, що здійснюються в межах науково-дослідної діяльності Національного університету «Одеська політехніка». Отримані результати враховано під час виконання таких наукових тем:

- у межах теми НДР №155-71 «Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем» (держреєстрація №0118U006802, 2018–2022 рр.), досліджено теоретичні підходи та моделі впливу цифрових ресурсів на розвиток і стійкість підприємства;
- у темі НДР № 232-71 «Теоретико-методологічні та практичні інструменти менеджменту персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення» (держреєстрація №0123U101756, 2023–2026 рр.), де дисертантом розроблено концептуальну модель фокусного інфокомунікаційного цифрового забезпечення розвитку підприємства; розроблено рекомендації щодо оцінювання інфокомунікаційних цифрових рішень підприємства, обґрунтовано науково-методичні засади формування інфокомунікаційної цифрової стратегії підприємства з урахуванням кризових умов;
- госпдоговірній НДР № 1847-81 «Діджитал-трансформація системи управління виробничого бізнесу: проблеми, перспективи, фактори адаптивності» (27.10.2021-27.10.2022 р.), де автором проаналізовано зовнішні кризові фактори та їх вплив на цифрову інфраструктуру підприємства.

Особистий внесок здобувача у розробку організаційно-економічних засад управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами в умовах криз, а також проведений аналіз світових і національних тенденцій цифрової трансформації підприємств дають підстави стверджувати, що дисертаційна роботи має вагомe наукове та практичне значення.

Таким чином обрана тема дослідження є актуальною та узгоджується з сучасними запитами теорії й практики управління в умовах цифрової трансформації та кризової нестабільності, має чіткий зв'язок із науковими темами та програмами, що виконуються в межах наукової діяльності провідного закладу вищої освіти.

2. Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна

Дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі є самостійним комплексним дослідженням, у межах якого вирішено важливе наукове завдання – розроблення та обґрунтування теоретичних і науково-методичних підходів до використання цифрових інфокомунікаційних ресурсів забезпечення розвитку підприємства в умовах криз на засадах системного підходу. За структурою дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (с. 2–264).

Анотація (с. 2–6) чітко та стисло відображає зміст дисертаційної роботи, її робочу гіпотезу та ключові теоретико-прикладні результати кожного розділу, зосереджуючись на проблематиці управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами в системі забезпечення розвитку підприємства в умовах криз. У ній також окреслено сучасні цифрові та кризові виклики, розкрито підходи до формування цифрової стійкості, обґрунтовано концептуальну модель та організаційно-економічні механізми інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного й антикризового управління підприємством.

У вступі (с. 20–27) належним чином обґрунтовано актуальність обраної теми, сформульовано мету та завдання дослідження, визначено його об'єкт і предмет, окреслено методичний інструментарій, розкрито наукову новизну отриманих результатів і їх практичне значення. Також наведено зв'язок дисертаційної роботи з науково-дослідними темами Національного університету «Одеська політехніка», зокрема НДР № 155-71 (ДР № 0118U006802, 2018–2022 рр.) та № 232-71 (ДР № 0123U101756, 2023–2026 рр.), госпдогвірною НДР № 1847-81 «Діджитал-трансформація системи управління виробничого бізнесу: проблеми, перспективи, фактори адаптивності» (27.10.2021-27.10.2022 р.), що засвідчує її відповідність загальній науковій програмі закладу вищої освіти.

У першому розділі (с. 28–83) представлено теоретичні засади формування цифрових інфокомунікаційних ресурсів підприємства. У підрозділі 1.1 (с. 28–46) дисертантом визначено сутність, класифікацію та еволюцію інфокомунікаційних цифрових ресурсів. У підрозділі 1.2 (с. 46–66) розглянуто теоретичні підходи та моделі впливу цифрових ресурсів на розвиток і стійкість підприємств. У підрозділі 1.3 (с. 66–83) висвітлено особливості формування інфокомунікаційної інфраструктури підприємства в умовах кризових викликів. Особливу увагу приділено структурі інфокомунікаційної системи підприємства, що функціонує під впливом зовнішніх криз.

Другий розділ (с. 87–141) присвячено проведенню аналітичної оцінки стану та ефективності використання інфокомунікаційних цифрових ресурсів на підприємствах. У підрозділі 2.1 (с. 87–105) представлено аналіз зовнішніх кризових факторів та їх впливу на цифрову інфраструктуру підприємств. У підрозділі 2.2 (с. 105–120) проведено діагностику рівня цифрової зрілості та інфокомунікаційних ресурсів підприємства. На основі розробленого методичного підходу дисертантом здійснено оцінювання рівня цифрової зрілості та ефективності використання цифрових інфокомунікаційних ресурсів на прикладі реальних вітчизняних підприємств ТОВ «ФК «Герц»» та ТОВ «Герц» з подальшою інтерпретацією отриманих результатів та формулювання відповідних аналітичних висновків. У підрозділі 2.3 (с. 120–141) здійснено оцінювання результативності застосування цифрових ресурсів у забезпеченні розвитку та стійкості підприємства.

У третьому розділі (с. 145–206) дисертантом запропоновано науково-методичний підхід та перспективні напрями трансформації системного цифрового інфокомунікаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах криз. У підрозділі 3.1 (с. 145–165) розроблено концептуальну модель фокусного цифрового інфокомунікаційного забезпечення розвитку підприємства. Основою

моделі є поєднання цифрових ресурсів та технологій, необхідних для розвитку та діяльності підприємства в умовах кризи. У підрозділі 3.2 (с. 165–187) представлено науково-методичні засади формування цифрової інфокомунікаційної стратегії підприємства з урахуванням кризових умов. У підрозділі 3.3 (с. 187–206) надано інструменти та рекомендації щодо оцінювання цифрових рішень підприємства.

У **висновках** (с. 210–215) автор узагальнив основні результати дослідження, що засвідчують послідовну реалізацію поставленої мети та виконання визначених завдань. Систематизовано теоретичні положення, обґрунтовано практичні рекомендації та окреслено перспективні напрями подальших наукових досліджень. Висновки характеризуються логічною завершеністю, узгодженістю з робочою гіпотезою та практичною спрямованістю.

Наукова новизна дисертації полягає в:

- удосконаленні сутнісного визначення поняття цифрових інфокомунікаційних ресурсів підприємства;
- представлених науково-методичних підвалинах цифрової інфокомунікаційної стратегії підприємства з урахуванням кризових умов;
- подальшому розвитку теоретичного обґрунтування впливу цифрових ресурсів на стійкість підприємства через систематизацію та конкретизацію смарт-моделей управління та їх антикризових функцій;
- запропонованих методичних підходах та аналітичному інструментарію оцінювання результативності та цифрової стійкості інфокомунікаційних цифрових рішень.

Таким чином, дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі є ґрунтовним науковим дослідженням, у якому поєднано теоретичну цілісність, прикладну спрямованість та сучасність наукових підходів. Сформульовані положення, висновки й рекомендації відзначаються належним рівнем обґрунтованості, апробації та практичної значущості для управління розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації та кризової нестабільності.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, викладені в дисертації Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності, що забезпечено застосуванням системного та міждисциплінарного підходу до вирішення проблеми управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами в умовах криз. У ході дослідження використано комплекс сучасних наукових методів, які логічно відповідають визначеній меті та завданням роботи: систематизації, монографічній, контент-аналізу; хронологічного аналізу, типологізації; структурно-функціонального та системного аналізу; порівняльного аналізу; експертних оцінок та індикаторного аналізу; індексного та багатокритеріального аналізу; групування, типологізації, case study; матричного та heatmap-аналізу; системного підходу, логіко-функціонального та процесного моделювання; узагальнення та логічної структуризації.

Теоретичні узагальнення, представлені у дисертації, спираються на широку літературну базу (список джерел – 171 найменування), що включає фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, сучасні аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, World Economic Forum, McKinsey Global Institute, а також офіційні статистичні дані.

Обґрунтованість отриманих у дисертації висновків підтверджується послідовною логікою викладення матеріалу: кожен із трьох розділів завершується узагальнюючими висновками (с. 83, 142, 206), що відображають взаємозв'язок між теоретичним аналізом, оцінюванням рівня цифрової зрілості, розробленням моделей та формуванням практичних рекомендацій щодо управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами. В свою чергу чітка структурна організація роботи (розділи – підрозділи – висновки) забезпечує послідовність аргументації, прозорість отриманих результатів і їх узгодженість із поставленою метою дослідження.

Окремої уваги заслуговує апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації були перевірені на практиці шляхом застосування авторської методики оцінювання рівня цифрової зрілості та результативності використання цифрових інфокомунікаційних ресурсів на двох вітчизняних підприємствах: ТОВ «ФК «Герц»», ТОВ «Герц» (с. 239–260), що базувалась на оцінюванні за п'ятьма базовими вимірами, які відображають системну логіку цифрової трансформації підприємства: процеси; технології; дані; персонал; управління. Отримані результати засвідчили досягнення запланованих управлінських ефектів, дозволили виявити критичні зони цифрової вразливості та визначити обґрунтовані напрями підвищення цифрової стійкості підприємств в умовах криз.

Наукові результати, висновки та рекомендації дисертації пройшли належну апробацію шляхом їх оприлюднення у наукових публікаціях та представлення на міжнародних науково-практичних конференціях. За темою дослідження автором опубліковано 7 наукових праць.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес і наукову роботу Національного університету «Одеська політехніка», що підтверджується відповідними актами (акти впровадження №1951/67-07 від 05.12.2025 та №1950/67-07 від 05.12.2025 відповідно).

Відповідно до вище відзначеного, можна стверджувати, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації характеризуються логічною послідовністю, належним рівнем обґрунтованості, достовірністю та підтверджені результатами практичної апробації.

4. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях

Дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі характеризується належним рівнем обґрунтованості, комплексністю наукового підходу та повним відображенням основних результатів у наукових публікаціях автора. Усі ключові складові дослідження – від теоретичних положень до

прикладних результатів і практичних рекомендацій – знайшли висвітлення у фахових працях, що свідчить про самостійність виконання роботи та сформованість наукової позиції дисертанта.

Дисертантом опубліковано 11 наукових праць, з яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 7 – тези доповідей на наукових конференціях.

Основні положення дисертації належним чином відображені у публікаціях автора, подані послідовно та узгоджено з текстом роботи, що забезпечує прозорість отриманих результатів і підтверджує їх авторську приналежність. Усі наукові праці містять необхідне теоретичне обґрунтування та коректні посилання на використані джерела, що свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності.

Таким чином можна стверджувати, що ключові наукові результати дисертаційної роботи Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі належним чином відображені у наукових публікаціях автора, пройшли апробацію на наукових конференціях та в цілому відповідають установленим вимогам до представлення результатів дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

Перелік і кількість опублікованих праць відображають усі ключові теоретичні та прикладні результати дисертаційного дослідження, що дає підстави вважати їх апробацію достатньою та завершеною.

Обсяг і рівень наукових публікацій відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі виконана на актуальну тематику та має вагоме теоретичне й практичне значення. У дослідженні коректно визначено об'єкт і предмет, чітко окреслено мету, завдання та наукову гіпотезу, а одержані результати послідовно систематизовано у формі теоретичних узагальнень і прикладних рекомендацій, орієнтованих на впровадження у діяльність підприємств.

Автором дотримано принципів академічної доброчесності: використані джерела оформлено належним чином, власні наукові результати чітко окреслено, а всі запозичення супроводжуються коректними посиланнями відповідно до встановлених вимог.

Тематика дисертаційної роботи, її зміст, логічна побудова та рівень наукової новизни повністю відповідають спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. Обсяг, структура й оформлення дисертаційної роботи узгоджуються з чинними нормативними вимогами Міністерства освіти і науки України щодо підготовки кваліфікаційних наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

6. Важливість для науки та практики

Дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі характеризується чіткою логічною та змістовною структурою, що відповідає

встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Дослідження побудовано з дотриманням принципів наукової послідовності й аргументованості, поєднуючи ґрунтовний теоретичний аналіз, результати емпіричного оцінювання, моделювання та розроблення практичних рекомендацій.

Загальний обсяг дисертації становить 264 сторінки друкованого тексту та включає анотацію, вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел (171 найменування) і три додатки (А–В). Структура роботи є раціональною та позбавленою другорядних елементів, що засвідчує її логічну цілісність і змістову насиченість.

Матеріал дисертації викладено у науковому стилі з дотриманням вимог академічної мови. Подані поняття, визначення, теоретичні узагальнення та прикладні пропозиції сформульовані чітко, послідовно й належним чином методологічно обґрунтовані.

Усі графічні матеріали (схеми, таблиці, діаграми, рисунки), які супроводжують текст дисертаційної роботи, оформлені відповідно до встановлених вимог і сприяють кращому сприйняттю змісту роботи. Ілюстративні матеріали подані з необхідними поясненнями, належною нумерацією та посиланням в тексті. Таблиці мають чітку структуру, відображають результати аналітичних розрахунків і доповнюють теоретичні положення дослідження.

Список використаних джерел охоплює широке коло наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних організацій та публікації у фахових виданнях, що засвідчує глибоке опрацювання сучасних наукових підходів і належний рівень обізнаності дисертанта з актуальним станом наукової думки у сфері управління цифровими інфокомунікаційними ресурсами.

Оформлення дисертаційної роботи здійснено відповідно до чинних вимог МОН України. У тексті коректно подано посилання на використані джерела, дотримано правил застосування умовних скорочень та забезпечено єдність стилістичного оформлення.

Таким чином, змістове наповнення та оформлення дисертаційної роботи Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі відповідають встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць і засвідчують належний рівень професійної та наукової підготовки дисертанта.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Незважаючи на вагомі наукові та прикладні здобутки дисертаційного дослідження Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі, існують окремі аспекти, які заслуговують на окрему увагу – як такі, що мають дискусійний характер, так і ті, що відкривають перспективи для подальшого наукового пошуку.

По-перше, структура інфокомунікаційних цифрових ресурсів (рис. 1.2, стор. 37) загалом відзначається системністю побудови, проте дискусійним є виокремлення ресурсів цифрової безпеки (CSR) як самостійної рівнозначної

категорії, оскільки безпека є наскрізною властивістю усіх інших складових моделі, а не окремим їх видом.

По-друге, при формуванні переліку зовнішніх кризових факторів (рис. 2.9, стор. 97) варто було б забезпечити чітку відповідність між заявленими у назві групами факторів – загальноекономічними, політичними, техногенними, кібернетичними та соціальними – і конкретними елементами схеми, оскільки їх групова належність у самій схемі не позначена, що ускладнює однозначне тлумачення запропонованої класифікації. Окрім того, окремі елементи, зокрема «формування нової управлінської культури» та «зростання ролі даних у прийнятті рішень», є радше внутрішніми організаційними процесами, аніж зовнішніми кризовими факторами, що потребує додаткового авторського обґрунтування.

По-третє, проведення аналітичного огляду стану цифрової зрілості підприємств України за п'ятьма ключовими вимірами – процеси, технології, дані, персонал та управління – заслуговує на позитивну оцінку як методологічно структурований підхід, проте залишається дискусійним питання повноти та достатності саме такого набору вимірів. Зокрема, поза увагою залишився вимір цифрової безпеки, що в умовах війни та кризової нестабільності є одним із найбільш критичних чинників цифрової зрілості підприємства.

По-четверте, сформульовані автором принципи побудови інфокомунікаційної екосистеми підприємства загалом відзначаються логічною послідовністю та практичною спрямованістю, проте варто зауважити, що окремі з них, зокрема адаптивність, стійкість та безперервність, є змістовно суміжними і частково дублюють одне одного, що ускладнює їх чітке розмежування як самостійних принципів. Доцільним було б або чіткіше розмежувати їх змістовне наповнення, або об'єднати у більш узагальнений принцип.

По-п'яте, запропонований алгоритм проектування інфокомунікаційної системи підприємства (рис. 3.8, стор. 184) вирізняється детальним опрацюванням етапів, завдань та необхідних ресурсів, що свідчить про практичну орієнтованість авторського підходу. Проте доцільним було б його доповнення орієнтованими часовими рамками реалізації кожного етапу, що підвищило б його прикладну цінність для підприємств, які перебувають на різних стадіях цифрової зрілості.

В той же час варто наголосити, що наведені зауваження носять дискусійний характер, не впливають на загальну високу наукову цінність дисертації та можуть бути використані як напрями подальших наукових досліджень дисертанта.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі на тему «Цифрові інфокомунікаційні ресурси забезпечення розвитку підприємства в умовах криз» є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі використані положення, ідеї та результати інших авторів належним чином оформлені з відповідними посиланнями на джерела. Ознак порушення принципів академічної доброчесності в роботі не встановлено.

Загальна оцінка

Дисертаційне дослідження Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі виконано на актуальну тему та характеризується належним теоретичним і методичним рівнем опрацювання. Робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому запропоновано вирішення важливого наукового завдання, що має вагоме теоретичне та прикладне значення.

З огляду на актуальність обраної теми та спрямованість дослідження, внесок автора у розв'язання важливого наукового завдання, належний рівень теоретичного й емпіричного опрацювання, підтверджене практичне впровадження та апробацію результатів, а також володіння сучасною методологією наукового пізнання, можна визнати, що дисертаційна робота Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі на тему «Цифрові інфокомунікаційні ресурси забезпечення розвитку підприємства в умовах криз» *відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, а її автор – Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі – заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.*

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій,
професор кафедри менеджменту та маркетингу
Державного університету інтелектуальних
технологій і зв'язку МОН України

Олена ЧУКУРНА

Проректор з науково-педагогічної
та виховної роботи



Світлана ХАДЖИРАДЄВА