

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора, професора кафедри маркетингу,
менеджменту та комерції ВНЗ «Національна академія управління»

Костинець Юлії Володимирівни

на дисертацію **Кохно Вячеслава Сергійовича**

**«ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ»,**

подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Актуальність теми дисертаційної роботи

Цифрова трансформація суттєво змінює умови започаткування, функціонування та розвитку підприємницької діяльності, формує нові способи взаємодії підприємств із клієнтами, постачальниками, державними інституціями та фінансовими установами, трансформує бізнес-моделі й підходи до організації внутрішніх процесів. За таких умов інфраструктура підприємництва вже не може розглядатися виключно як сукупність традиційних фінансових, організаційних та інституційних елементів. Дедалі більшого значення набувають цифрові платформи, хмарні сервіси, інформаційно-аналітичні системи, технології автоматизації, штучного інтелекту, цифрові канали взаємодії та відповідне інституційне середовище.

Для України ця проблематика має особливе значення. Повномасштабна війна посилила територіальні та секторальні диспропорції, обмежила фізичний доступ підприємців до окремих елементів традиційної інфраструктури та одночасно прискорила перехід бізнесу до цифрових форм діяльності. Цифрова інфраструктура за таких умов виконує не лише функцію підвищення ефективності, а й функцію забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності підприємницької діяльності.

З огляду на це тема дисертаційної роботи Кохно В.С., присвячена теоретичному обґрунтуванню, методичному забезпеченню та розробленню практичних рекомендацій щодо розвитку інфраструктурного забезпечення підприємництва в умовах цифрової економіки, є актуальною, своєчасною та відповідає сучасним потребам розвитку підприємницького сектору України.

Мету дисертаційної роботи досягнуто. В роботі обґрунтовано напрями вдосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки на основі детального аналізу та оцінки існуючих

інфраструктурних засобів та ресурсів, що впливають на зростання підприємницької активності.

Значимість проведеного дослідження підтверджується його зв'язком із науково-дослідною роботою Київського національного університету технологій та дизайну: «Інноваційні підходи до структурно-функціональної модернізації інфраструктури підприємництва в період післявоєнного відновлення України» (державний реєстраційний номер 0123U100978), в межах якої автором розроблено науково-методичний підхід до класифікації цифрової інфраструктури як поєднання «твердої» і «м'якої» складових, що дозволяє методично відокремити технічні (мережеві, обчислювальні, безпекові) елементи від сервісних та інституційно-організаційних та - науковий підхід до класифікації елементів цифрової інфраструктури підприємництва, який, на відміну від існуючих одновимірних підходів, ґрунтується на трьох взаємопов'язаних критеріях – функціональному, інтеграційному та ціннісному, що дозволяє комплексно враховувати роль цифрових сервісів не лише як технологічних інструментів, але й як факторів інтеграції бізнес-процесів та створення доданої вартості в підприємницькій діяльності.

Ступінь обґрунтованості й достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

У вступі дисертації чітко обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження. Автор послідовно переходить від теоретичного осмислення змісту інфраструктури підприємництва та її трансформації в цифровій економіці до аналізу стану цифрової інфраструктури, оцінювання цифрової зрілості підприємств і формування практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницької екосистеми.

Мета і завдання знайшли розв'язання у роботі на належному рівні, що дозволило дисертанту одержати низку результатів з елементами наукової новизни, які відображають особистий внесок автора. Практичне значення одержаних результатів підтверджено довідками про їх впровадження у практику підприємств та організацій, а також в освітній процес закладів вищої освіти.

Основні теоретичні положення, висновки та пропозиції дисертації знайшли відображення у достатній кількості публікацій. За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць, з них 1 стаття опублікована у іноземному науковому виданні, що індексується у міжнародній

наукометричній базі Scopus, 5 статей опубліковані у фахових наукових виданнях України категорії Б, 1 одноосібний розділ – у колективній монографії та 4 публікації апробаційного характеру.

Позитивної оцінки заслуговує структура дисертаційної роботи, яка є логічною, послідовною та забезпечує комплексне розкриття теми дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу виконано згідно вимог до оформлення наукових праць.

Структура і зміст дисертаційної роботи відповідають поставленим у дослідженні завданням згідно мети. Ступінь наукової обґрунтованості положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації з погляду сучасних науково-теоретичних досліджень та питань практичної реалізації, в цілому є достатнім.

У першому розділі (с. 32-91) систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності підприємництва, підприємницької інфраструктури та цифрової трансформації. Заслуговує на увагу запропоноване автором бачення інфраструктури підприємництва як складної багаторівневої системи. Розвиток цієї позиції у концепції «подвійної багаторівневості» (с. 43) дозволяє одночасно врахувати рівні функціонування інфраструктури та її функціонально-змістові складові.

У другому розділі (с. 92-136) досліджено сучасний стан цифрової інфраструктури України, проведено міжгалузеве порівняння цифрової трансформації секторів економіки та запропоновано методичний інструментарій оцінювання цифрового розвитку підприємств.

Окремої уваги заслуговує використання композитного індексу для виявлення секторальних диспропорцій цифрової трансформації (с. 96-99). Методичний підхід до його формування попередньо пройшов наукову апробацію у публікації (номер 4 у списку опублікованих праць за темою дисертації), підготовлений у співавторстві, при цьому в дисертації чітко визначено особистий внесок здобувача, який полягає в участі у розробленні методичного підходу, систематизації показників цифрової інфраструктури, людського капіталу, технологічного впровадження та інноваційної активності, здійсненні міжсекторального порівняння та обґрунтуванні напрямів подолання цифрових диспропорцій.

Важливою складовою роботи є запропонована модифікація матриці цифрової зрілості підприємства (с. 108-109) та система взаємопов'язаних показників цифрового розвитку підприємства. Індекс DSI орієнтований насамперед на мікрорівневу діагностику та дає можливість оцінити цифрову насиченість конкретного підприємства за сукупністю ключових цифрових

сервісів. Індeksi DII, DCI та AAI деталізують окремі складові цифровізації, що створює можливість переходу від загальної оцінки цифрової насиченості до аналізу її структури.

До позитивних характеристик методичної частини роботи слід також віднести намагання автора пов'язати рівень використання цифрових технологій не лише з фактом їх наявності, а з економічними результатами діяльності підприємства. Саме така логіка дала змогу поставити питання про можливість виникнення ефекту «псевдоцифровізації», коли формально високий рівень використання цифрових сервісів не забезпечує відповідного підвищення результативності бізнесу.

У роботі застосовано симуляційне моделювання на масиві 600 модельних підприємств (с. 110-134). Аналіз змісту відповідного методичного блоку свідчить, що симуляційний підхід використано автором передусім як інструмент внутрішньої перевірки запропонованої моделі, зокрема для перевірки поведінки запропонованої системи показників за контрольованих умов, проведення сценарного аналізу та кількісної оцінки окремих зв'язків між цифровою інфраструктурою, інноваційністю, адаптивністю, конкурентоспроможністю й результативністю підприємств. Окремі зв'язки в межах симуляційного масиву оцінено методом найменших квадратів за допомогою регресійних рівнянь.

Водночас автор не обмежився виключно симуляційним підходом. Для попередньої емпіричної апробації запропонованого інструментарію проведено реальне пілотне опитування представників підприємств із використанням окремих анкет для малого і середнього бізнесу та корпоративного сектору, результати аналізу якого представлені в третьому розділі дисертації (с. 138-144). Таким чином, у роботі фактично реалізовано два взаємодоповнювальні етапи: модельно-сценарне дослідження та пілотну перевірку окремих положень у реальному підприємницькому середовищі.

Третій розділ логічно продовжує попередні результати та містить пропозиції щодо вдосконалення інфраструктурного забезпечення підприємництва на макро-, мезо- та мікрорівнях. Позитивною рисою є спроба поєднати інституційні, технологічні та управлінські аспекти цифрової трансформації підприємництва в єдину систему.

Дисертація виконана на належному науковому рівні, характеризується логічністю та послідовністю викладу матеріалу, аргументованістю основних положень і висновків, а також застосуванням комплексу сучасних методів наукового дослідження. Автор продемонстрував належний рівень опрацювання теоретичних засад досліджуваної проблематики, здатність до систематизації та критичного осмислення наукових підходів, проведення

самостійного аналітичного дослідження та формування власних теоретичних, методичних і практичних положень щодо інфраструктурного забезпечення розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки.

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

На основі детального вивчення поданої до захисту дисертації Кохно Вячеслава Сергійовича, анотації дисертації та опублікованих за темою дослідження наукових праць, можна стверджувати, що дослідження містить сукупність наукових положень, висновків і рекомендацій, які відзначаються елементами наукової новизни і практичною цінністю.

До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, слід віднести:

- розвиток теоретичного бачення інфраструктури підприємництва як багаторівневої системи та обґрунтування концепції її «подвійної багаторівневості», яка поєднує ієрархічний та функціональний виміри;
- удосконалення методичного підходу до оцінювання секторальних диспропорцій цифрової трансформації економіки;
- удосконалення існуючого підходу Digital Maturity Matrix шляхом його операціоналізації для цілей оцінювання цифрової зрілості підприємств через розроблення системи взаємопов'язаних кількісних індексів DSI, DII, DCI та AAI, що дають змогу оцінювати як загальний рівень цифрової насиченості підприємства, так і окремі напрями його цифрового розвитку;
- розвиток підходів до оцінювання зв'язку між цифровою інфраструктурою та інноваційністю, адаптивністю, конкурентоспроможністю і результативністю підприємства;
- розвиток наукових положень щодо прояву «псевдоцифровізації» підприємств, під якою розуміється можливий розрив між формальним поширенням цифрових технологій та їх реальною інтеграцією в бізнес-процеси і впливом на результати діяльності;
- формування багаторівневих рекомендацій щодо розвитку інфраструктури підприємництва, а саме розвиток практичних підходів до формування інфраструктурного забезпечення підприємництва на макро-, мезо- та мікрорівнях в умовах цифрової трансформації.

Слід позитивно відзначити, що авторський підхід не обмежується визначенням факту використання цифрових технологій, а спрямований на дослідження економічного змісту цифрової трансформації та її результативності.

Таким чином, отримані результати дисертаційної роботи Кохно В.С. характеризуються науковою новизною, теоретичною значущістю та практичною спрямованістю, що свідчить про вагомий особистий внесок автора у розвиток теорії та практики інфраструктурного забезпечення підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

Науково-практична значимість результатів дослідження

Практичне значення результатів дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств ТОВ «Марітайм Логістікс» (довідка №12/1 від 12.03.2026) та ТОВ «ТрейдСіті», громадської організації «Міжнародна академія інформатики» (довідка від 24.12.2025 № 2625-12/04) та в освітній процес та науково-дослідну діяльність Київського національного університету технологій та дизайну (довідка від 23.04.2026 № 02-02/800) та ВНЗ «Національна академія управління» (акт про впровадження від 15.01.2026 р.).

Розроблені автором підходи мають перспективу використання запропонованого інструментарію підприємствами для діагностики власного рівня цифрового розвитку, виявлення диспропорцій між окремими складовими цифровізації та визначення пріоритетних напрямів подальших цифрових змін. Індекс DSI може застосовуватися на рівні окремого підприємства, тоді як агрегування індивідуальних значень створює можливість для порівняння підприємств різного розміру, секторів та окремих груп суб'єктів підприємництва.

Запропоновані положення також можуть становити інтерес для органів державної влади, місцевого самоврядування, інституцій підтримки підприємництва, бізнес-асоціацій та інших учасників підприємницької екосистеми під час формування програм цифрової трансформації та підтримки малого і середнього бізнесу.

Повнота викладу в публікаціях наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Наукові результати, представлені в роботі, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використовуються лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта, що вказано в переліку наукових праць. Основні результати

роботи достатньою мірою апробовані у наукових публікаціях автора та матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій.

Теоретичні узагальнення, висновки і рекомендації, запропоновані дисертантом, відображені в 11 наукових працях, з них: 1 стаття опублікована у іноземному науковому виданні, що індексується у міжнародній наукометричній базі Scopus, 5 статей опубліковані у фахових наукових виданнях України категорії Б, 1 одноосібний розділ – у колективній монографії та 4 публікації апробаційного характеру. Публікації тематично відповідають основним напрямам дисертаційного дослідження та охоплюють проблематику цифрової інфраструктури, цифрових платформ, цифрової конкурентоспроможності, бар'єрів цифровізації, трансформації підприємництва та оцінювання секторальних відмінностей цифрового розвитку. Повнота викладу основних результатів дисертаційної роботи відповідає вимогам п. 8, 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 р. № 44 щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Відсутність порушення академічної доброчесності

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в цілому є достатнім.

Дискусійні положення та зауваження

Разом із позитивною оцінкою дисертаційної роботи слід висловити окремі зауваження та побажання і звернути увагу на положення дискусійного характеру:

1. У підрозділі 1.1 запропоновано змістовну концепцію «подвійної багаторівневості» інфраструктури підприємництва. Її прикладну цінність можна було б посилити шляхом більш детальної операціоналізації: визначення набору вимірюваних показників для окремих елементів запропонованої матриці та критеріїв діагностики взаємодії між ними. Це створило б можливість безпосереднього застосування концепції для оцінювання конкретних підприємницьких екосистем.

2. Назва підрозділу 2.1 передбачає одночасно регіональний і галузевий аналіз цифрової інфраструктури, однак кількісна складова дослідження більше розвинена саме у галузевому аспекті. Регіональний аналіз має переважно описовий характер. Подальший розвиток дослідження доцільно спрямувати на формування регіональних або макрорегіональних оцінок цифрової трансформації та їх просторове зіставлення.

3. Доцільно було б детальніше описати дизайн реального опитування підприємств, чітко відокремивши його від симуляційного масиву 600 модельних підприємств. Зокрема, варто було б у єдиному методичному блоці навести фактичний обсяг пілотної вибірки, принципи добору респондентів, структуру за розміром і видами діяльності та межі можливого узагальнення результатів. Це зробило б двоетапну логіку дослідження – симуляційне тестування та реальну пілотну апробацію – більш прозорою для читача.

4. Вагові коефіцієнти складових DSI та DII мають авторський теоретико-аналітичний характер. Їх методичне обґрунтування було б переконливішим у разі доповнення аналізом чутливості до альтернативних схем зважування. Окремого пояснення заслуговує роль “Data & Governance” як наскрізного чинника, який впливає на ефективність інших складових цифрової трансформації.

5. Виявлені в межах симуляційного аналізу порогові значення DSI близько 0,35 та 0,60 становлять цікавий результат дослідження. Водночас доцільно трактувати їх як модельні орієнтири, отримані за прийнятих параметрів симуляції. Подальша перевірка їх стійкості на ширшій реальній вибірці підприємств дала б змогу оцінити можливість використання цих значень як практичних діагностичних меж.

6. Запропонована у підрозділі 3.4 система рекомендацій охоплює макро-, мезо- та мікрорівні, що є безперечною перевагою роботи. Водночас практичну складову можна було б поглибити через розроблення окремої матриці реалізації із зазначенням відповідальних суб'єктів, очікуваних результатів, строків та кількісних індикаторів моніторингу.

7. У роботі наявні окремі техніко-редакційні неточності, зокрема порушення послідовності нумерації таблиць і рисунків, поодинокі неточності бібліографічних посилань та розбіжність у зазначеній кількості публікацій в українській і англійській анотаціях. Такі недоліки свідчать про недостатньо ретельне остаточне редакційне опрацювання дисертації, однак не впливають на зміст основних наукових результатів.

Зазначені зауваження мають переважно дискусійний та рекомендаційний характер, визначають можливі напрями подальшого

розвитку й емпіричної апробації запропонованого автором інструментарію та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Детальне ознайомлення з дисертаційною роботою, анотацією та опублікованими працями дозволяє зробити висновок, що дослідження Кохно Вячеслава Сергійовича на тему «Інфраструктурне забезпечення розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки» виконане з урахуванням актуальності обраної теми. Дисертація є одноосібно виконаною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено поставлені наукові завдання та одержано результати, що мають теоретичне, методичне і практичне значення для розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації.

Представлені наукові результати дисертаційної роботи, які пройшли апробацію та практичне впровадження, дозволяють дійти висновку, що дисертація Кохно Вячеслава Сергійовича на тему «Інфраструктурне забезпечення розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки» за своїм змістом, теоретичним обґрунтуванням, рівнем наукової новизни та практичним значенням є самостійною, завершеною науковою працею, яка за назвою, метою та завданнями, об'єктом і предметом дослідження, структурою та представленими науковими розробками відповідає спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність та вимогам 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 12.01.2022 р. № 44, а її автор – Кохно Вячеслав Сергійович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Офіційний опонент:

професор кафедри маркетингу та менеджменту та комерційного банківського управління,
ВНЗ «Національна академія управління»,
доктор економічних наук, професор

Юлія КОСТИНЕЦЬ



Підпис

Ю.Д. Костинець
ЗАСВІДЧУЮ
Начальник відділу персоналу та студентів
08 2026 р.
ТРЕТІЙНА ЧУДОВА