

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента, кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри менеджменту

Київського національного університету технологій та дизайну

Цалко Тетяни Ростиславівни

на дисертаційну роботу

Швецова Владіслава Анатолійовича

на тему: «Трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання
в умовах цифровізації економіки України»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дисертації

Дисертаційне дослідження Швецова Владіслава Анатолійовича на тему «Трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України» присвячене вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій із трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки. Обрана тема повною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку підприємництва, процесам платформізації економічних відносин, поширенню технологій штучного інтелекту, хмарних обчислень та Інтернету речей, а також завданням післявоєнного відновлення економіки України.

Особливої ваги зазначена проблематика набуває для підприємств швейної галузі, діяльність яких характеризується високою залежністю від швидкості оновлення асортименту, динаміки споживчого попиту, стану логістичних ланцюгів та рівня цифровізації бізнес-процесів. В умовах воєнних викликів, що

Вхідний №	127-13
«10»	20 26
Київський національний університет технологій та дизайну	

супроводжуються руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних зв'язків, релокацією підприємств, міграційними процесами та посиленням регіональних диспропорцій економічного розвитку, цифровізація перетворюється не лише на інструмент підвищення ефективності діяльності, а й на ключову передумову забезпечення операційної стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання.

Наукова цінність дисертаційної роботи полягає у комплексному підході до дослідження середовища формування бізнес-моделей, який поєднує структурно-економічний, цифровий та безпековий виміри аналізу. Слід окремо відзначити, що включення безпекових індикаторів до формалізованої системи оцінювання бізнес-середовища є рідкісним для сучасних вітчизняних досліджень і становить самостійний науковий інтерес. Практична спрямованість роботи обумовлюється тим, що запропоновані рекомендації можуть бути використані суб'єктами господарювання швейної галузі, галузевими об'єднаннями та бізнес-асоціаціями, органами державної влади й місцевого самоврядування під час формування програм регіонального розвитку, подолання цифрової нерівності та створення інструментів цільової підтримки бізнесу.

Зважаючи на викладене, можна зазначити, що тема дисертаційного дослідження є актуальною, своєчасною та має вагоме наукове і практичне значення. Виконане дослідження відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, а його результати становлять інтерес для науковців, представників бізнесу та органів державного управління, які опікуються питаннями цифрової трансформації економіки й відновлення промислового потенціалу України.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження Швецова В. А. виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну, а саме: «Технологічний розвиток підприємницького бізнесу в умовах

війни та післявоєнний період відновлення України» (номер державної реєстрації 0123U100977), у межах якої автором особисто сформовано систему структурно-економічних, цифрових і безпекових показників оцінювання середовища функціонування підприємств та обґрунтовано комплекс стратегічних рекомендацій щодо адаптації і підвищення стійкості бізнес-моделей в умовах воєнних викликів; «Трансформація систем менеджменту господарювання в умовах цифровізації суб'єктів» (номер державної реєстрації 0125U001974), у межах якої автору належить розроблення науково-методичного підходу до оцінювання середовища формування бізнес-моделей та побудова поетапної дорожньої карти інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств відповідно до рівня їхньої цифрової зрілості.

Тематика дослідження узгоджується з положеннями Стратегії цифрового ринку Європи, Глобальної програми ООН зі сталого розвитку, рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку, Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, а також Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Основні положення дисертації відповідають цілям зазначених науково-дослідних робіт та державним пріоритетам у сфері цифровізації економіки, підтримки підприємництва й післявоєнного відновлення регіонів.

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

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Швецова Владіслава Анатолійовича дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації мають належний рівень теоретичного обґрунтування й достовірності. Це забезпечено послідовною логікою дослідження, відповідністю його структурних складових поставленим меті та

завданням, а також комплексним опрацюванням проблематики трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації економіки.

Обґрунтованість основних результатів дисертації базується на системному аналізі наукових підходів до трактування сутності бізнес-моделі, закономірностей розвитку цифрової економіки та методичного інструментарію оцінювання бізнес-середовища. Заслуговує на схвальну оцінку проведений автором бібліометричний аналіз 1734 публікацій наукометричної бази Scopus за 2004-2024 рр. із використанням програмного продукту VOSviewer 1.6.20 та інструментарію Scopus Tools Analysis. Аналіз здійснено за трьома критеріями — рівнем тісноти зв'язків, еволюційно-часовим та просторовим виміром, що дозволило виокремити вісім тематичних кластерів понятійного апарату, простежити трансформацію наукового дискурсу за п'ятьма часовими періодами та ідентифікувати недостатньо досліджені напрями, зокрема галузеву специфіку трансформації бізнес-моделей і особливості адаптації підприємств до цифрового середовища в умовах кризових явищ.

Вірогідність наукових результатів забезпечується коректним застосуванням сукупності методів дослідження, серед яких бібліометричний аналіз і систематизація, логічне узагальнення та наукова абстракція, системний аналіз і класифікація, економіко-статистичні методи, методи нормування та інтегрального агрегування, методи економічного прогнозування (екстраполяція та інтерполяція), порівняльний аналіз і математичне моделювання, матричний та графічно-аналітичний методи. Використання зазначеного методичного інструментарію відповідає характеру поставлених завдань і дозволяє вважати отримані висновки достатньо аргументованими.

Інформаційно-фактологічною базою дослідження слугували закони України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, дані Державної міграційної служби України та Міністерства цифрової трансформації України, матеріали

міжнародних організацій, зокрема Міжнародної організації з міграції та Міжнародної торгової палати, а також спеціалізованих аналітичних платформ alerts.in.ua і DeepStateMapLive. Це дозволило сформувати репрезентативну систему показників для 20 областей України за період 2015-2024 рр. Методично обґрунтованим є виключення з вибірки Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької областей та АР Крим у зв'язку з неможливістю формування коректної та зіставної статистичної бази.

Висновки, наведені в дисертації, відповідають змісту проведеного дослідження, узгоджуються з визначеними завданнями та відображають одержані теоретичні й прикладні результати. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи є логічними, аргументованими й достатньо достовірними. Вони ґрунтуються на належній теоретико-методологічній базі, підтверджені результатами аналітичних розрахунків, пройшли наукову апробацію та мають виражене практичне спрямування.

4. Ступінь новизни наукових положень

Результати дисертаційного дослідження Швецова Владіслава Анатолійовича мають належний рівень наукової новизни та розвивають теоретичні й методичні положення у сфері підприємництва, цифрової економіки та стратегічного управління підприємствами. До основних наукових результатів, які містять елементи новизни, належать:

- уперше запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання середовища формування бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки, який базується на інтеграції структурно-економічних, цифрових та безпекових показників і поєднує інструментарій нормування стимуляторів і дестимуляторів, інтегрального агрегування, динамічного коригування структурно-економічної складової відповідно до темпів цифровізації та статистичного узгодження показників на основі співвідношення стандартних відхилень;

– удосконалено підхід до визначення факторів вибору бізнес-моделі суб'єктів господарювання з виробництва одягу, що передбачає інтеграцію внутрішніх, зовнішніх та ринкових факторів цифровізації з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємства, специфіки ринкового середовища та впливу технологічних трендів на процес трансформації бізнесу;

– удосконалено методичний інструментарій оцінювання бізнес-моделей шляхом інтеграції фінансових, стратегічних, клієнтських, цифрово-технологічних, прогностичних та експертних методів оцінювання з урахуванням специфіки виробничих процесів і динаміки споживчого попиту;

– удосконалено систему показників оцінювання середовища формування бізнес-моделей, яка поєднує структурно-економічні, цифрові та безпекові індикатори з урахуванням регіональних диспропорцій, міграційних процесів, рівня цифровізації бізнесу та воєнних ризиків;

– набули подальшого розвитку методичні засади формування стратегій трансформації бізнес-моделей шляхом розроблення матриці вибору бізнес-моделей залежно від рівня сприятливості бізнес-середовища, цифрової зрілості регіонів та безпекових умов функціонування;

– набули подальшого розвитку практичні засади трансформації бізнес-моделей шляхом розроблення дорожньої карти цифрової трансформації, що передбачає поетапну інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси відповідно до специфіки бізнес-моделі, складу стейкхолдерів, рівня цифрової зрілості та умов воєнного середовища.

Найбільш вагомим і самостійним є перший із зазначених результатів. Розроблена автором шестиетапна процедура — формування цілісної інформаційної бази, класифікація показників на стимулятори та дестимулятори, нелінійне (квадратичне) нормування, побудова інтегральних показників за складовими, покрокова інтеграція з коригуванням структурно-економічної складової на темпи цифровізації та інтерпретація результатів за шестирівневою

шкалою — дійсно відрізняється від традиційних адитивних і середньозважених схем згортки та дозволяє врахувати екзогенний характер безпекової компоненти, що не піддається контролю з боку підприємства.

5. Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження

Основні результати дисертаційного дослідження Швецова Владіслава Анатолійовича достатньо повно відображені у наукових публікаціях та пройшли належну апробацію у професійному науковому середовищі. За тематикою дисертації автором опубліковано 16 наукових праць, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України та 10 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,68 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,28 друк. арк. Такий обсяг публікацій відповідає вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії згідно з пунктами 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44).

Опубліковані праці відображають основні положення дисертаційної роботи, її наукову новизну, результати теоретичних узагальнень, методичні розробки та практичні рекомендації. Зміст публікацій є логічно узгодженим зі структурою дисертації; у працях, опублікованих у співавторстві, чітко визначено особистий внесок здобувача, що підтверджує самостійність виконаного дослідження.

Результати дослідження доповідалися на сімох міжнародних та трьох всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на IV-VI Міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 2022-2024 рр.), V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в

контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2024 р.), II та III Міжнародних наукових конференціях «Актуальні проблеми суспільно-гуманітарних наук в умовах трансформаційних змін» (м. Прага, Чехія, 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу» (м. Київ, 2025 р.), а також на I-III Всеукраїнських науково-практичних конференціях молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (м. Київ, 2023-2025 рр.). Це свідчить про наукову обґрунтованість, актуальність і практичну значущість запропонованих автором положень.

6. Наукове та практичне значення результатів дослідження

Наукова цінність дисертаційної роботи Швецова Владіслава Анатолійовича полягає у поглибленні теоретико-методичних засад трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання під впливом цифровізації та у розширенні інструментарію оцінювання середовища їх формування. Запропоновані автором підходи розвивають наявні наукові положення у сфері підприємництва, цифрової економіки та стратегічного управління, зокрема в частині врахування безпекової компоненти бізнес-середовища, що набуває визначального значення в умовах воєнного стану.

Практична значущість дослідження визначається доведенням основних наукових положень до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій. Заслугує на позитивну оцінку проведена автором діагностика регіонального середовища формування бізнес-моделей за 20 областями України, за результатами якої встановлено суттєву просторову диференціацію умов господарювання (діапазон значень інтегрального показника від +1,276 до -1,326) та здійснено типологізацію регіонів із виділенням чотирьох стратегічних груп: експортно-виробничих регіонів, споживчих і креативних хабів, внутрішніх адаптивних хабів та регіонів цифрового відновлення.

Практичну цінність становлять розроблена матриця вибору бізнес-моделей залежно від типу регіонального середовища, деталізовані заходи цифрової трансформації для кожної групи регіонів, а також трансформаційні траєкторії восьми бізнес-моделей швейної галузі — експортної, локального виробництва, аутсорсингової, B2B, індивідуального пошиву, виробництва на вимогу, D2C та циркулярної — з визначенням ролей внутрішніх, зовнішніх і глобальних стейкхолдерів у процесі цифрового переходу.

Окремої уваги заслуговує розроблена триетапна дорожня карта цифрової трансформації, що структурує перехід підприємства від базової автоматизації обліку та впровадження ERP-модулів у короткостроковій перспективі (3-12 місяців) через інтеграцію виробничих, складських і комерційних процесів в єдину цифрову систему (1-2 роки) до формування інтелектуальної клієнтоорієнтованої екосистеми із застосуванням технологій штучного інтелекту, цифрових паспортів продукту та повної простежуваності ланцюгів постачання (2-4 роки).

Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх впровадження у діяльність ТОВ «Рекламний Текстиль» (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 1 від 17.04.2026 р.), де використано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства, адаптовано систему показників оцінювання, застосовано підходи до цифровізації процесів проєктування та управління життєвим циклом продукції, частково інтегровано елементи ERP- і CRM-систем, а також впроваджено поетапну дорожню карту цифрового розвитку. Наукові положення та практичний інструментарій впроваджено також в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну (довідка про впровадження № 02-55/455 від 17.04.2026 р.).

Результати дисертаційного дослідження мають суттєве наукове й практичне значення та можуть бути ефективно використані у діяльності суб'єктів

господарювання швейної галузі, галузевих об'єднань і бізнес-асоціацій, органів державної влади та місцевого самоврядування, а також у науково-дослідній та освітній діяльності, що підтверджує актуальність, прикладну спрямованість і цінність виконаної роботи.

7. Відсутність порушення академічної доброчесності

Проведений аналіз дисертаційної роботи, наукових публікацій здобувача та використаної джерельної бази дає підстави стверджувати, що дослідження виконано відповідно до принципів академічної доброчесності. Дисертація відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами.

Усі наукові положення, ідеї, результати досліджень інших авторів, статистичні та аналітичні матеріали, використані в дисертації, мають належні посилання на першоджерела; список використаних джерел налічує 199 найменувань, у тому числі значну частку іншомовних публікацій, що свідчить про коректне дотримання вимог щодо цитування та використання результатів інтелектуальної праці інших дослідників. У працях, опублікованих у співавторстві, визначено особистий внесок здобувача. У роботі не виявлено ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень норм академічної доброчесності. Наукові результати, висновки та рекомендації є взаємопов'язаними, відповідають поставленим завданням дослідження та мають самостійний характер.

Дослідження Швецова Владіслава Анатолійовича виконане з дотриманням етичних стандартів наукової діяльності та відповідає вимогам Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту» і загальновизнаним принципам академічної доброчесності.

8. Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертації

Загалом позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне звернути увагу на окремі зауваження та дискусійні положення.

1. У формулі (2.7) підрозділу 2.3 (с. 128) вагові коефіцієнти всіх показників прийнято рівними одиниці з поясненням «враховуючи однакову пріоритетність показників». Водночас доцільним видається додаткове обґрунтування прийнятого припущення щодо однакової пріоритетності показників, зокрема шляхом зіставлення отриманих результатів з альтернативними процедурами визначення вагових коефіцієнтів, наприклад ентропійним методом або методом аналізу ієрархій.

2. Шкала інтерпретації результатів (формули 2.10-2.16) будується на фактичних мінімальному та максимальному значеннях інтегрального показника у вибірці, причому нижню межу фактично задає аномальне значення 2022 року (-1,326 для Київської області). Внаслідок цього межі рівнів середовища не є інваріантними: при оновленні даних або зміні складу вибірки класифікація конкретного регіону може змінитися без фактичної зміни умов господарювання. Автор сам зазначає (с. 132) доцільність застосування квантильного розподілу або кластерного аналізу за наявності асиметрії даних, проте відповідних розрахунків не наводить.

3. Показник частки підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, має нульові значення протягом 2014-2017 рр. (Додаток А). У поєднанні з квадратичною формою нормування (формули 2.3, 2.5) це створює ризик виродження внеску відповідного індикатора у структурі цифрової складової на початку досліджуваного періоду, що доцільно було б окремо прокоментувати.

4. У підрозділі 3.1 та у висновках до розділу 3 зроблено висновок про те, що регіони з вищим рівнем цифрової зрілості демонстрували вищі темпи відновлення після кризового шоку 2022 року. Проте статистичної перевірки цієї

залежності (кореляційного або регресійного аналізу зв'язку між значеннями цифрової складової та темпами відновлення інтегрального показника) у роботі не наведено, а висновок ґрунтується переважно на візуальному порівнянні динамічних рядів. Додаткова кількісна перевірка цієї залежності могла б посилити аргументованість отриманого результату.

5. Показник рівня безпеки (відстань від лінії фронту) включено до системи індикаторів (табл. 2.6) з одиницею виміру «км / індекс», однак у тексті не розкрито алгоритм його розрахунку: від якої саме точки регіону вимірюється відстань (адміністративного центру, центроїда території чи найближчої межі області), яким чином показник визначався для 2015-2021 рр. та за якою процедурою здійснювався перехід від відстані у кілометрах до індексної форми. Це ускладнює відтворюваність запропонованої методики.

6. Результати бібліометричного аналізу (підрозділ 1.1), зокрема виокремлені вісім тематичних кластерів понятійного апарату та еволюційна карта наукового дискурсу, залишаються значною мірою самодостатнім блоком дослідження. У подальшому викладі не простежується, яким чином ідентифіковані кластери та встановлені прогалини у наукових дослідженнях вплинули на добір конкретних груп показників у підрозділі 2.2 та на побудову науково-методичного підходу у підрозділі 2.3. Посилення цього логічного зв'язку підвищило б внутрішню цілісність роботи.

7. У тексті роботи наявні термінологічні неузгодженості та редакційні недоліки. Зокрема, паралельно вживаються поняття «безпекова складова» та «небезпекова складова» (формули 2.6-2.9, с. 128-130), що ускладнює однозначне тлумачення напряму впливу відповідного інтегрального показника; у підрозділі 3.2 матриця вибору бізнес-моделей у тексті позначена як табл. 3.5, тоді як у самій роботі має номер 3.6 (с. 156). Трапляються також окремі одруківки: «справедлвио» (с. 121), «Запропонова формула» (с. 124), «дистри'юторами» (с. 93), «виобництво на замовлення» (табл. 3.14, с. 168).

8. У висновках дисертації доцільно було б чіткіше окреслити перспективні напрями подальших наукових досліджень, зокрема щодо поширення розробленого науково-методичного підходу на інші галузі переробної промисловості та щодо його адаптації до умов відновлення деокупованих і прифронтових територій.

Зазначені зауваження та дискусійні положення мають рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та можуть бути корисними для поглиблення наукової дискусії, уточнення окремих теоретико-методичних положень і підвищення прикладної значущості запропонованих автором підходів.

9. Загальні висновки та оцінка дисертації

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що дисертаційна робота Швецова Владіслава Анатолійовича «Трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України» є завершеним, самостійним і цілісним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання, що має істотне значення для розвитку теорії та практики підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Дисертація має логічну структуру та містить повний комплекс відповідних встановленим вимогам структурних елементів: анотацію, перелік умовних позначень, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Повний обсяг дисертації становить 247 сторінок, зокрема 180 сторінок основного тексту; робота містить 35 таблиць, 29 рисунків, 4 додатки та список використаних джерел із 199 найменувань. Зміст роботи відповідає обраній спеціальності, а визначені завдання дослідження повністю узгоджуються з отриманими результатами.

За своїм змістом, науковою новизною, рівнем теоретичного обґрунтування, практичною цінністю отриманих результатів та ступенем їх апробації дисертація відповідає 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 січня 2022 р. № 44, а її автор — Швецов Владіслав Анатолійович — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Київського національного університету

технологій та дизайну

Тетяна ЦАЛКО

