

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,
професора кафедри маркетингу

Сумського державного університету

ЧИГРИН Олени Юріївни

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

з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження. Сучасний вектор розвитку світової та національної економіки визначається прискореною цифровою трансформацією, яка принципово змінює архітектуру ринкового середовища, способи організації бізнес-процесів, канали комунікації зі споживачами та механізми формування доданої вартості. Стрімке впровадження платформних рішень, сервісів на основі штучного інтелекту, хмарних обчислень, систем класу ERP, CRM, PLM, CAD/CAM та інструментів Big Data ставить перед сучасним підприємництвом виклик не просто технологічного оновлення, а глибокої якісної перебудови фундаментальних засад ведення бізнесу – його бізнес-моделей.

Зазначена проблематика є критично актуальною для суб'єктів господарювання з виробництва одягу (швейної галузі) України. Даний сектор характеризується високою динамічністю споживчого попиту, короткою тривалістю життєвого циклу товарних позицій, критичною залежністю від швидкості оновлення асортименту та гнучкістю ланцюгів постачання. В умовах повномасштабної війни вітчизняні виробники одягу зіткнулися з викликами: руйнуванням виробничої інфраструктури, вимушеною релокацією, порушенням логістики, суттєвими змінами структури та купівельної спроможності вітчизняного споживача, а також поглибленням регіональних диспропорцій. За цих обставин цифровізація перетворюється з фактора підвищення операційної ефективності на вирішальну передумову забезпечення адаптивності, життєстійкості та конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках.

Наукова проблема, розв'язанню якої присвячено дисертацію Швецова В.А., полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному розробленні комплексного інструментарію трансформації бізнес-моделей підприємств з виробництва одягу в умовах поєднання двох потужних векторів впливу: системної цифровізації економіки та воєнно-економічних викликів.

Аналіз змісту роботи засвідчує, що автор розглядає цифрову економіку як складне середовище трансформації, у межах якого технології не лише оптимізують окремі функції, а й формують нові цифрово-орієнтовані (платформні, data-driven,

циркулярні) моделі бізнесу. Слід відзначити наукову цінність проведеного здобувачем бібліометричного аналізу масиву 1734 публікацій із бази Scopus (за період 2004–2024 рр.) за допомогою інструментарію VOSviewer та Scopus Tools Analysis, що дозволило критично узагальнити світовий досвід і довести наявність наукового прогалини у питаннях адаптації бізнес-моделей до реалій воєнної економіки, цифрової нерівності та регіональної диференціації.

З огляду на це, тема дисертаційної праці Швецова В. А., орієнтована на обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделей швейних підприємств в умовах цифровізації та воєнного стану, є безсумнівно своєчасною, актуальною та має суттєве теоретичне й прикладне значення для розвитку спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження Швецова Владіслава Анатолійовича виконано у відповідності до державних і міжнародних стратегічних документів, зокрема у зв'язку зі Стратегією цифрового ринку Європи, Глобальною програмою ООН зі сталого розвитку, рекомендаціями ОЕСР, Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року.

Тематика праці безпосередньо інтегрована у плани науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД), а саме:

1. «Технологічний розвиток підприємницького бізнесу в умовах війни та післявоєнний період відновлення України» (номер державної реєстрації 0123U100977). У межах цієї НДР автором особисто сформовано трискладову систему оцінювальних індикаторів (структурно-економічних, цифрових та безпекових) для діагностики середовища функціонування підприємств швейної галузі, а також обґрунтовано стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості їхніх бізнес-моделей під впливом воєнно-економічних ризиків.

2. «Трансформація систем менеджменту господарювання в умовах цифровізації суб'єктів» (номер державної реєстрації 0125U001974). У межах цієї НДР здобувачу належить авторська розробка науково-методичного підходу до аналізу середовища формування бізнес-моделей, а також систематизація триетапної дорожньої карти поетапного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств з урахуванням рівня їхньої цифрової зрілості.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Високий ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, представлених у дисертаційній праці Швецова В.А., зумовлений чіткою методологічною логікою дослідження, системним використанням адекватного наукового інструментарію, а також належною інформаційно-фактологічною базою.

Логіка побудови дослідження є послідовною та концептуально витриманою: від вивчення теоретико-методологічних засад цифровізації та генезису бізнес-моделювання у першому розділі, через розроблення й удосконалення методичного інструментарію оцінювання середовища та бізнес-моделей у другому розділі, до практичної діагностики регіонального середовища, формування стратегій і дорожньої карти цифрової трансформації підприємств з виробництва одягу у третьому розділі.

Загальна обґрунтованість наукових результатів дисертації забезпечується насамперед застосуванням репрезентативного та різнопланового методичного апарату. Для розв'язання поставлених завдань автором використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких ключове місце посідає бібліометричний аналіз (із застосуванням програмного забезпечення VOSviewer 1.6.20.0 та Scopus Tools Analysis для вибірки з 1734 публікацій за 2004–2024 pp.), що дозволило систематизувати понятійний апарат і виокремити 8 тематичних кластерів дослідження бізнес-моделей. Методи логічного узагальнення, системного аналізу та наукової абстракції слугували підґрунтям для визначення детермінант розвитку цифрової економіки та уточнення факторів вибору бізнес-моделі. Водночас застосування економіко-статистичних методів, інструментів нормування стимуляторів і дестимуляторів, інтегрального агрегування та статистичного узгодження на основі співвідношення стандартних відхилень дозволило розробити авторський науково-методичний підхід до оцінювання середовища формування бізнес-моделей швейних підприємств. Для побудови матриці вибору стратегій та розроблення триетапної дорожньої карти цифрового розвитку здобувачем успішно залучено матричний і графічно-аналітичний методи.

Важливим чинником достовірності отриманих результатів виступає надійна інформаційно-фактологічна та джерельна база праці. Дослідження спирається на закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди міжнародних організацій (IDC, GlobalData, Gartner, McKinsey), первинну документацію підприємств швейної галузі, а також науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених, що охоплює 199 опрацьованих джерел. Розрахункова частина роботи виконана із застосуванням табличного процесора MS Excel.

Наукова вагомість висновків підтверджується логічною кореляцією теоретичних положень із їх практичним впровадженням. Сформовані здобувачем рекомендації доведені до рівня прикладних розробок, що засвідчено довідкою про впровадження у діяльність ТОВ «Рекламний Текстиль» (Довідка № 1 від 17.04.2026 р.), а також довідкою про інтеграцію результатів в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну під час викладання 17 навчальних дисциплін (Довідка № 02-55/455 від 17.04.2026 р.).

Повнота висвітлення результатів дослідження засвідчується наявністю 16 наукових публікацій за темою дисертації загальним обсягом 3,68 друкованих аркушів

(з яких особисто автору належить 3,28 др. арк.), у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України та 10 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Оцінюючи робочий масив у сукупності, можна констатувати, що наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації Швецова В.А., є належним чином аргументованими, послідовними, методично підкріпленими та характеризуються високим ступенем наукової достовірності.

4. Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки для підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках.

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 відповідно до загальних і специфічних вимог оцінювання бізнес-середовища та поєднує інструментарій нормування стимуляторів і дестимуляторів, інтегрального агрегування, динамічного коригування структурно-економічної складової відповідно до темпів цифровізації й статистичного узгодження показників на основі співвідношення стандартних відхилень, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику середовища функціонування підприємств, оцінювати рівень сприятливості умов для трансформації бізнес-моделей та обґрунтовувати стратегічні напрями розвитку суб'єктів господарювання в умовах воєнних викликів і цифрової економіки;

удосконалено:

- підхід до визначення факторів вибору бізнес-моделі суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки, який, на відміну від існуючих підходів, 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, що дозволяє комплексно оцінювати передумови формування цифрово-орієнтованих бізнес-моделей та обґрунтовувати стратегічні напрями розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки;

- методичний інструментарій оцінювання бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає інтеграцію фінансових, стратегічних, клієнтських, цифрово-технологічних, прогностичних та експертних методів оцінювання з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємства, специфіки

виробничих процесів та динаміки споживчого попиту, що дозволяє обґрунтовувати вибір цільової бізнес-моделі та визначати стратегічні напрями її трансформації в умовах цифрової економіки;

- систему показників оцінювання середовища формування бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує структурно-економічні, цифрові та безпекові індикатори з урахуванням регіональних диспропорцій, міграційних процесів, рівня цифровізації бізнесу та воєнних ризиків, що дозволяє забезпечити комплексне оцінювання умов трансформації бізнес-моделей і визначати перспективні напрями розвитку підприємств у контексті цифрової економіки та післявоєнного відновлення України;

набули подальшого розвитку:

- методичні засади формування стратегій трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки шляхом розроблення матриці вибору бізнес-моделей залежно від рівня сприятливості бізнес-середовища, цифрової зрілості регіонів та безпекових умов функціонування, що дозволяє визначати пріоритетні напрями цифрової трансформації, адаптувати бізнес-процеси до воєнних ризиків та забезпечувати підвищення стійкості підприємств в умовах цифрової економіки;

- практичні засади трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки шляхом розроблення дорожньої карти цифрової трансформації, яка передбачає поетапну інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси відповідно до специфіки бізнес-моделі, складу стейкхолдерів, рівня цифрової зрілості та умов воєнного середовища, що дозволяє забезпечити підвищення адаптивності, прозорості, клієнтоорієнтованості та стійкості підприємств у межах цифрової економіки

5. Повнота викладення результатів дослідження в опублікованих працях.

Основні наукові положення, теоретичні висновки та практичні рекомендації дисертаційної праці Швецова Владіслава Анатолійовича повною мірою висвітлено в опублікованих працях здобувача. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 3,68 друкованих аркушів, з яких особисто автору належить 3,28 друкованих аркушів. Усі публікації підготовлені відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України щодо апробації результатів дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Результати дослідження відображено у 6 наукових статтях, опублікованих у фахових виданнях України, включених до переліку МОН України:

- у статті «Закономірності розвитку цифрової економіки в світі та Україні» (2025 р., у співавторстві, внесок автора – 0,52 др. арк.) виявлено та узагальнено

ключові закономірності розвитку цифрової економіки й чинники цифрової трансформації;

- у праці «Інфраструктурне забезпечення функціонування стартапів в Україні» (2022 р., у співавторстві, внесок автора – 0,39 др. арк.) проаналізовано стан інфраструктури та фінансового забезпечення стартап-проектів;

- у одноосібній статті «Трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України» (2025 р., 0,41 др. арк.) розкрито теоретичні та практичні засади адаптації бізнес-моделей до умов цифрової економіки;

- у статті «Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств як чинник забезпечення їхньої життєстійкості у повоєнний час» (2026 р., у співавторстві, внесок автора – 0,44 др. арк.) висвітлено засади управління фінансовими ресурсами як ключового чинника стійкості суб'єктів господарювання;

- у двох спільних працях «Бар'єри інноваційного розвитку підприємництва в умовах повоєнної трансформації та управління змінами» (2026 р., внесок автора – 0,34 др. арк.) та «Інституційні механізми стимулювання інноваційного розвитку підприємництва в умовах повоєнного відновлення економіки» (2026 р., внесок автора – 0,33 др. арк.) систематизовано основні бар'єри та обґрунтовано інституційні важелі активізації інноваційного розвитку бізнесу.

Апробацію та практичне обговорення результатів дисертаційного дослідження здійснено на 10 науково-практичних конференціях (з яких 7 міжнародних та 3 всеукраїнські). Матеріали доповідей опубліковано у збірниках конференцій у Києві та Празі (Чехія) протягом 2022–2025 років (загальний обсяг апробаційних публікацій – 0,95 др. арк.).

Аналіз опублікованих праць засвідчує їхню повну відповідність змісту, захисним положенням і висновкам дисертаційної роботи. Особистий внесок здобувача у працях, виконаних у співавторстві, є чітко визначеним і полягає у самостійному формулюванні наукових завдань, проведенні аналітичних розрахунків та обґрунтуванні авторських концептуальних підходів. Праць, які містять некоректні запозичення чи плагіат, не виявлено.

6. Практичне значення одержаних результатів. Прикладний характер здобутих наукових результатів дисертаційної праці Швецова В.А. полягає в доведенні основних теоретико-методичних положень до рівня конкретних прикладних розробок, алгоритмів і рекомендацій, спроможних підвищити стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки та безпекових викликів.

Сформований здобувачем прикладний інструментарій орієнтований на застосування кількома цільовими групами стейкхолдерів:

1. Для суб'єктів господарювання з виробництва одягу (підприємств швейної галузі) прикладну цінність становлять методичний підхід до діагностики власного

рівня цифрової зрілості, алгоритми обґрунтування вибору цільових бізнес-моделей (платформної, data-driven, циркулярної), а також поетапна дорожня карта цифрової трансформації. Практичне застосування цих розробок дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, прискорити розробку й виведення на ринок нових моделей одягу, скоротити операційні витрати та мінімізувати безпекові й логістичні ризики в умовах воєнного стану.

2. Для галузевих об'єднань, асоціацій та професійних спілок результати дослідження слугують прикладною основою для проведення моніторингу цифрового розвитку підприємств сектору, оцінювання технологічних трендів і підготовки стратегічних ініціатив щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних виробників одягу та їхньої подальшої інтеграції у європейський економічний простір.

3. Для органів державної влади та місцевого самоврядування сформований інструментарій є корисним при розробці регіональних програм економічного розвитку й відбудови, цільових заходів підтримки малого та середнього підприємництва, а також інструментів подолання цифрової нерівності між регіонами України з урахуванням логістичних обмежень і воєнно-економічних ризиків.

Прикладне значення одержаних здобувачем результатів підтверджується їхнім практичним впровадженням у діяльність суб'єктів господарювання та освітній процес:

- впровадження у реальний сектор економіки: результати дисертації впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Рекламний Текстиль» (Довідка № 1 від 17.04.2026 р.). На підприємстві застосовано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-моделі за допомогою системи фінансових, виробничих і маркетингових індикаторів, частково інтегровано елементи ERP- і CRM-систем, інструменти автоматизації проєктування й управління життєвим циклом продукції, а також реалізовано поетапну дорожню карту цифрового розвитку. Це забезпечило скорочення часу розроблення нових моделей, зниження операційних витрат й оптимізацію використання ресурсного потенціалу;

- впровадження в освітній процес: прикладний інструментарій та теоретичні положення дослідження інтегровано у навчальний процес Київського національного університету технологій та дизайну під час викладання 17 навчальних дисциплін («Економіка», «Менеджмент», «Бізнес-аналіз», «Основи підприємництва», «Стратегії розвитку бізнесу», «Інформаційні технології в підприємстві», «Управління електронним бізнесом» та ін.) (Довідка про впровадження № 02-55/455 від 17.04.2026 р.).

Прикладний вектор дослідження Швецова В. А. повністю відповідає запитам ринку та орієнтований на розв'язання реальних завдань цифровізації суб'єктів господарювання швейної галузі України.

7. Аналіз структури та змісту дисертації. Структура та обсяг дисертаційної праці Швецова Владіслава Анатолійовича є логічно вибудованими, пропорційними та повністю підпорядкованими досягненню поставленої мети й розв'язанню визначених наукових завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (199 найменувань) та 4 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 247 сторінок, з яких 180 сторінок припадає на основний текст, що містить 35 таблиць та 29 рисунків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено зв'язок праці з науковими програмами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення, а також наведено дані щодо апробації й публікації результатів.

Перший розділ «Теоретичні засади трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації» (с. 27–82) присвячений поглибленню концептуальних засад бізнес-моделювання та аналізу цифрової економіки як детермінанти трансформації суб'єктів господарювання.

Зокрема, у підрозділі 1.1 здобувачем виконано бібліометричний аналіз 1734 наукових публікацій із бази Scopus за період 2004–2024 рр. із застосуванням інструменту VOSviewer 1.6.20.0. Це дозволило систематизувати понятійний апарат за 8 тематичними кластерами та виявити три ключові еволюційні тенденції: сталість концепту «бізнес-модель», прискорення досліджень цифрових технологій і посилення уваги до концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки.

У підрозділі 1.2 досліджено закономірності розвитку цифрової економіки у світі та Україні. Автор підкріплює виклад ґрунтовним масивом статистичних даних щодо динаміки світових витрат на цифрову трансформацію (з прогнозом зростання до 3,9 трлн дол. США у 2027 р.), ринку хмарних послуг і штучного інтелекту, а також розкриває специфіку цифровізації українського бізнесу, зокрема стрімке відновлення показників електронної комерції у 2023–2024 рр. після спаду 2022 року.

У підрозділі 1.3 розкрито безпосередній вплив цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей, розширено їхню класифікацію за типом взаємодії та механізмами монетизації, а також систематизовано чинники (внутрішні, зовнішні, ринкові), що визначають вибір цільової бізнес-моделі для підприємств малого та середнього бізнесу.

Другий розділ «Методичні засади оцінювання бізнес-моделей в умовах цифровізації» (с. 83–139) містить розробку методичного та методико-прикладного апарату для оцінювання середовища та параметрів трансформації бізнес-моделей.

У підрозділі 2.1 простежено хронологічну еволюцію поняття «бізнес-модель» (від раннього й корпоративного етапів до ціннісного та сучасного інноваційного), виокремлено відмінності між традиційними й цифровими бізнес-моделями та деталізовано їхню галузеву специфіку для швейної індустрії (зокрема моделі On-

Demand, D2C, Custom, Circularity та III-інтегровані моделі). Також систематизовано 6 груп методів оцінювання бізнес-моделей.

Підрозділ 2.2 присвячено обґрунтуванню системи індикаторів для оцінювання середовища формування бізнес-моделей швейних підприємств. Автор сформував комплексну трискладову систему показників, яка охоплює структурно-економічні, цифрові та безпекові індикатори, що дає змогу врахувати воєнні ризики, міграційні зрушення та регіональні диспропорції.

У підрозділі 2.3 розроблено авторський науково-методичний підхід до оцінювання середовища формування бізнес-моделей, який поєднує процедури нормування стимуляторів і дестимуляторів, інтегральне агрегування, динамічне коригування відповідно до темпів цифровізації та статистичне узгодження на основі співвідношення стандартних відхилень.

Третій розділ «Практичні аспекти трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації та воєнних викликів» (с. 140–193) присвячений апробації розробленого інструментарію та формуванню прикладних рекомендацій.

У підрозділі 3.1 здійснено комплексну діагностику регіонального середовища України за запропонованим методичним підходом, що дозволило виявити глибоку асиметрію регіонів за рівнем цифрової зрілості та безпековими умовами і типологізувати території на території з високим потенціалом, адаптивні території та зони підвищеного ризику.

У підрозділі 3.2 розроблено матрицю вибору стратегій трансформації бізнес-моделей залежно від рівня сприятливості середовища, цифрової зрілості регіону та безпекових чинників, що дозволяє підприємствам обґрунтовано обирати між стратегіями цифрового масштабування, адаптивної цифровізації чи операційного виживання.

У підрозділі 3.3 запропоновано триетапну дорожню карту цифрової трансформації швейних підприємств, яка деталізує перехід від базової автоматизації (ERP, онлайн-канали) до інтегрованої системи й надалі – до використання інструментів III, цифрових паспортів товарів (DPP) та повної простежуваності поставок у довгостроковій перспективі.

У висновках дисертації узагальнено ключові наукові та практичні результати дослідження, що повністю відповідають поставленим у вступі завданням.

Викладений у трьох розділах матеріал характеризується внутрішньою єдністю, глибоким аналітичним опрацюванням та логічною послідовністю викладу.

8. Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності.

Аналіз кваліфікаційної наукової праці Швецова Владіслава Анатолійовича засвідчує дотримання вимог Закону України «Про освіту» (ст. 42), Закону України «Про вищу освіту», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

присудження ступеня доктора філософії, а також Кодексу академічної доброчесності Київського національного університету технологій та дизайну.

Усі цитування, аналітичні дані, методичні розробки та графічний матеріал, використані у дисертації, мають належні посилання на першоджерела (список використаних джерел містить 198 найменувань). У працях, опублікованих у співавторстві, особистий внесок здобувача конкретизовано та виокремлено.

Перевірка дисертаційного дослідження за допомогою спеціалізованих програмних засобів для виявлення текстових запозичень засвідчила високий рівень унікальності авторського тексту. Фактів фабрикації чи фальсифікації вихідних даних, первинних матеріалів або результатів обчислень не виявлено. Дисертація є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, у якій відображено власні авторські ідеї, розробки та висновки.

9. Дискусійні положення та зауваження. Позитивно оцінюючи загальний високий науковий рівень, концептуальну цілісність, теоретичну і практичну цінність дисертаційної праці Швецова В.А., вважаю за необхідне вказати на окремі дискусійні моменти, некоректності та зауваження до її змісту й оформлення:

1. У підрозділі 1.1 під час проведення бібліометричного аналізу 1734 публікацій із бази Scopus за 2004–2024 рр. автором виокремлено 8 тематичних кластерів за допомогою VOSviewer. Водночас поза детальною увагою здобувач залишилося аналітичне співвідношення між кластером «промисловість 4.0 / цифрова сервітизація» та кластером «малий і середній бізнес / динамічні можливості», що ускладнює оцінку того, як саме специфіка малих суб'єктів господарювання корелює із загальними глобальними трендами цифровізації.

2. При обґрунтуванні у підрозділі 1.2 детермінант розвитку цифрової економіки здобувач детально аналізує світові та національні тренди інвестування у штучний інтелект, хмарні обчислення й електронну торгівлю. Однак у тексті бракує поглибленого аналізу бар'єрів цифровізації, пов'язаних із кібербезпекою та ризиками витоку цифрових даних, які є критичними під час використання хмарних ERP- і CRM-систем на підприємствах швейної галузі.

3. У підрозділі 2.2 запропоновано трискладову систему індикаторів для оцінювання середовища формування бізнес-моделей (структурно-економічних, цифрових та безпекових). Разом із тим, у групі цифрових показників перевага надана інфраструктурним метрикам (наявність доступу до Інтернет, купівля хмарних послуг), тоді як індикатори рівня цифрових компетентностей персоналу та готовності менеджменту до управлінських змін представлені лише опосередковано.

4. Запропонований у підрозділі 2.3 та апробований у підрозділі 3.1 науково-методичний підхід передбачає динамічне коригування структурно-економічної складової відповідно до темпів цифровізації та статистичне узгодження на основі співвідношення стандартних відхилень. Потребує додаткового роз'яснення питання про те, за якими критеріями визначалися граничні межі коригувальних коефіцієнтів і

як саме компенсується можлива викривленість статистичних даних за умов воєнної нестабільності в регіонах підвищеного ризику.

5. У підрозділі 3.2 розроблено матрицю вибору стратегій трансформації бізнес-моделей залежно від сприятливості бізнес-середовища, цифрової зрілості регіонів та безпекових умов. Проте в тексті недостатньо розкрито механізм зворотного зв'язку: як саме підприємство має здійснювати реконфігурацію обраної стратегії у разі раптової зміни безпекової зони (наприклад, переходу регіону з категорії адаптивних до зони підвищеного ризику).

6. Сформульована у підрозділі 3.3 дорожня карта цифрової трансформації деталізує три часові горизонти інтеграції цифрових технологій. Водночас автор оминає детальну економіко-математичну оцінку обсягу капітальних інвестицій, необхідних для переходу від базової автоматизації (перший етап) до впровадження штучного інтелекту та цифрових паспортів товарів (третій етап), що дещо ускладнює оцінку фінансової спроможності малих підприємств щодо реалізації цього плану.

Зазначені зауваження та дискусійні моменти мають переважно консультативний, уточнювальний характер і не применшують наукової новизни, теоретичної й практичної значущості отриманих автором результатів.

Загальний висновок

Дисертаційна праця Швецова Владіслава Анатолійовича на тему: «Трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України» є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, яка містить нові, науково обґрунтовані результати, що у своїй сукупності вирішують важливе науково-прикладне завдання щодо теоретико-методичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій стосовно трансформації бізнес-моделей підприємств з виробництва одягу в умовах цифровізації для підвищення їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринках.

Робота виконана на належному теоретичному й методичному рівні, характеризується науковою новизною, високим ступенем обґрунтованості сформульованих положень, висновків і рекомендацій, а також має вагоме теоретичне та практичне значення для розвитку економіки й управління підприємствами швейної галузі України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Публікації здобувача повною мірою відображають основні результати дослідження.

За актуальністю теми, обсягом наукових результатів, рівнем новизни, обґрунтованістю висновків і практичною значущістю дисертація відповідає всім 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 (зі змінами та доповненнями), а також вимогам Міністерства освіти і науки України, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Автор дисертації, Швецов Владіслав Анатолійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Сумського державного університету

Олена ЧИГРИН

