

ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора,
першого проректора, професора кафедри фінансів
Полтавського університету економіки і торгівлі

ПЕДЧЕНКО Наталії Сергіївни

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. Цифрова трансформація дедалі активніше впливає на механізми формування вартості, організацію виробничих процесів, структуру витрат, способи взаємодії з клієнтами та підходи до управління ресурсами підприємств. За таких умов конкурентоспроможність суб'єктів господарювання визначається вже не лише якістю продукції чи масштабами виробництва, а й здатністю своєчасно інтегрувати цифрові технології у ключові елементи бізнес-моделі. Використання ERP- і CRM-систем, хмарних сервісів, технологій штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ та інструментів автоматизованого проєктування створює передумови для скорочення операційних витрат, прискорення управлінських рішень, підвищення прозорості бізнес-процесів і формування нових джерел доходу.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають для суб'єктів господарювання з виробництва одягу. Швейна галузь функціонує в умовах швидкої зміни споживчого попиту, короткого життєвого циклу продукції, необхідності постійного оновлення асортименту та значної залежності від стабільності логістичних і виробничих зв'язків. Водночас цифровізація підприємств цієї сфери потребує суттєвих фінансових ресурсів, обґрунтованого вибору технологій, оцінювання строків їх окупності та узгодження інвестиційних рішень із фактичним рівнем цифрової зрілості підприємства.

Повномасштабна війна посилила фінансово-економічні ризики діяльності вітчизняних виробників одягу. Порушення ланцюгів постачання, релокація виробничих потужностей, скорочення внутрішнього попиту, дефіцит обігового капіталу, міграція трудових ресурсів і нерівномірність безпекових умов у регіонах України суттєво ускладнили процеси стратегічного планування. За таких обставин трансформація бізнес-моделей має розглядатися не як окремий технологічний захід, а як комплексний процес, що охоплює фінансове забезпечення, управління

ризиками, організацію виробництва, цифрові канали збуту та механізми взаємодії зі споживачами.

Дисертаційна робота В. А. Швецова спрямована на розв'язання актуального наукового завдання, пов'язаного з обґрунтуванням теоретико-методичних засад і розробленням практичних рекомендацій щодо трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах цифровізації економіки України. Важливою перевагою дослідження є поєднання цифрового, структурно-економічного та безпекового аспектів оцінювання середовища функціонування підприємств.

На окрему увагу заслуговує проведений здобувачем бібліометричний аналіз 1734 наукових публікацій, представлених у базі Scopus за 2004–2024 рр., із використанням програмного інструментарію VOSviewer. Його результати дали змогу систематизувати сучасні напрями дослідження цифрової трансформації бізнес-моделей, визначити основні тематичні кластери та встановити недостатню розробленість питань адаптації підприємств з виробництва одягу до воєнних ризиків, регіональної диференціації та цифрової нерівності.

Таким чином, обрана В. А. Швецовим тема дисертації є актуальною як із наукової, так і з практичної позиції. Її опрацювання відповідає потребам підприємств швейної галузі у формуванні фінансово стійких, адаптивних і цифрово орієнтованих бізнес-моделей та має значення для розвитку досліджень за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

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

Концептуальна спрямованість дослідження Швецова В. А. узгоджується із засадами провідних державних та міжнародних програмних документів, серед яких Стратегія цифрового ринку Європейського Союзу, Цілі сталого розвитку ООН, Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року та Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року.

Обґрунтовані у дисертації наукові результати є складовою частиною науково-дослідних робіт, які виконувалися у Київському національному університеті технологій та дизайну за безпосередньої участі здобувача:

1. «Технологічний розвиток підприємницького бізнесу в умовах війни та післявоєнний період відновлення України» (номер державної реєстрації 0123U100977). Авторський внесок полягає у розробленні тривимірної системи оцінювальних показників (структурно-економічних, цифрових та безпекових) для діагностики умов функціонування суб'єктів господарювання та у підготовці рекомендацій щодо зміцнення життєстійкості їхніх бізнес-моделей.

2. «Трансформація систем менеджменту господарювання в умовах цифровізації суб'єктів» (номер державної реєстрації 0125U001974). Особисто здобувачем обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінювання середовища формування бізнес-моделей та побудовано триетапну дорожню карту

впровадження цифрових рішень у діяльність суб'єктів підприємництва з урахуванням рівня їхньої цифрової зрілості.

Наведене засвідчує прикладний характер та прикладну цінність отриманих автором наукових результатів у межах виконання пріоритетних держбюджетних тематик.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі В. А. Швецова, характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, логічної послідовності та методичної виваженості. Досягнення поставленої мети забезпечено завдяки комплексному використанню сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що відповідають предмету, об'єкту та визначеним завданням дисертаційної роботи.

Методологічна основа дослідження сформована на поєднанні теоретичного аналізу із прикладними інструментами економічних досліджень. Для узагальнення сучасних наукових підходів до трансформації бізнес-моделей використано бібліометричний аналіз масиву із 1734 наукових публікацій, індексованих у міжнародній базі Scopus за 2004–2024 роки, із застосуванням програмного забезпечення VOSviewer 1.6.20.0. Це дало можливість визначити ключові напрями розвитку наукових досліджень, систематизувати їх за тематичними кластерами та обґрунтувати перспективні напрями подальших досліджень.

Достатній рівень достовірності отриманих результатів забезпечено використанням офіційних статистичних матеріалів Державної служби статистики України, нормативно-правових актів, міжнародних аналітичних матеріалів, інформації консалтингових компаній Gartner, IDC, McKinsey, GlobalData, а також фактичних даних діяльності підприємств швейної галузі. Обробка інформації здійснювалася із застосуванням програмного середовища MS Excel, що забезпечило коректність розрахунків та можливість комплексного аналізу досліджуваних показників.

Наукова аргументація авторських положень базується на використанні системного аналізу, наукової абстракції, економіко-статистичних методів, інтегрального оцінювання, методів нормування показників, статистичного узгодження та графічної інтерпретації результатів. Послідовність застосування зазначеного інструментарію забезпечує логічний взаємозв'язок між теоретичними положеннями, методичними розробками та практичними рекомендаціями, запропонованими автором.

Практична значущість результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність ТОВ «Рекламний Текстиль» (довідка № 1 від 17.04.2026 р.), де використано окремі методичні положення дисертації щодо оцінювання бізнес-моделей та цифрової трансформації підприємства. Результати дослідження також інтегровано в освітній процес Київського національного університету технологій

та дизайну під час викладання 17 навчальних дисциплін (довідка № 02-55/455 від 17.04.2026 р.), що підтверджує їх навчально-методичну цінність.

Необхідний рівень апробації результатів забезпечено опублікуванням 16 наукових праць загальним обсягом 3,68 друк. арк., із яких особистий внесок здобувача становить 3,28 друк. арк. Основні результати дослідження висвітлено у 6 статтях, опублікованих у фахових наукових виданнях України, а також апробовано у матеріалах 10 науково-практичних конференцій.

Наведене дає підстави стверджувати, що сформульовані у дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, достовірними, логічно взаємопов'язаними та підтвердженими результатами теоретичних і прикладних досліджень, а використаний методичний інструментарій повною мірою відповідає поставленим у роботі завданням.

4. Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної праці полягає у розширенні теоретичних положень та розробленні практичного інструментарію щодо трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу в умовах прискореної цифровізації та воєнно-економічних викликів.

Аналіз наукових результатів дозволяє виокремити такі ключові положення за рівнем їх новизни:

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. Аналіз наукових праць здобувача свідчить про достатній рівень апробації та оприлюднення результатів дисертаційного дослідження. Основні положення, теоретичні узагальнення, методичні розробки та практичні рекомендації, викладені у дисертації, знайшли відображення в опублікованих працях автора та послідовно розкривають логіку виконаного наукового дослідження.

За темою дисертації В. А. Швецов опублікував 16 наукових праць загальним обсягом 3,68 друкованих аркуша, із яких 3,28 друкованих аркуша становить

особистий внесок здобувача. Серед них 6 статей опубліковано у фахових наукових виданнях України, а результати дослідження також апробовано у матеріалах 10 науково-практичних конференцій, що забезпечило їх широке професійне обговорення.

Публікації автора охоплюють усі ключові напрями виконаного дослідження. У них послідовно висвітлено теоретичні аспекти розвитку цифрової економіки та трансформації бізнес-моделей, питання інноваційного розвитку підприємництва, формування сприятливого інституційного середовища, забезпечення життєстійкості підприємств в умовах воєнних викликів, а також розроблені автором методичні підходи до оцінювання та трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання з виробництва одягу.

Представлені результати опубліковано протягом кількох років, що свідчить про послідовний характер виконання дослідження та поступове формування його наукових положень. Опубліковані роботи взаємопов'язані між собою, не дублюють одна одну, а відображають окремі етапи виконання дисертаційного дослідження – від аналізу теоретичних засад до обґрунтування прикладних рекомендацій.

Особистий внесок здобувача у працях, підготовлених у співавторстві, визначено належним чином, що дає можливість чітко ідентифікувати результати, отримані безпосередньо автором дисертації.

Таким чином, зміст опублікованих праць достатньою мірою відображає основні результати дисертаційного дослідження, а їх кількість і характер відповідають чинним вимогам до апробації результатів дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

6. Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення дисертаційної роботи В. А. Швецова полягає у можливості використання запропонованих науково-методичних розробок для підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації підприємств з виробництва одягу. Запропоновані автором підходи спрямовані на вдосконалення механізмів формування та розвитку бізнес-моделей з урахуванням сучасних цифрових технологій, особливостей функціонування підприємств у воєнний період та регіональної специфіки ведення господарської діяльності.

Практичну цінність становить розроблений науково-методичний підхід до оцінювання середовища формування бізнес-моделей, який може використовуватися під час прийняття управлінських рішень щодо вибору напрямів цифрової трансформації підприємства. Запропонована система структурно-економічних, цифрових і безпекових індикаторів дає змогу комплексно оцінювати умови функціонування суб'єктів господарювання та визначати доцільність впровадження окремих цифрових технологій залежно від особливостей зовнішнього середовища.

Практичний інтерес також становлять запропоновані автором стратегічна матриця вибору бізнес-моделей та триетапна дорожня карта цифрової трансформації підприємств, які можуть бути використані керівниками підприємств для планування заходів із цифрового розвитку, підвищення адаптивності бізнесу та зміцнення його конкурентних позицій.

Отримані результати дослідження вже знайшли практичне застосування. Їх впроваджено у діяльність ТОВ «Рекламний Текстиль» (довідка № 1 від 17.04.2026 р.), де використано окремі методичні рекомендації щодо оцінювання бізнес-моделі підприємства та формування напрямів її цифрової трансформації.

Теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну під час викладання 17 навчальних дисциплін (довідка № 02-55/455 від 17.04.2026 р.), що сприяє оновленню змісту освітніх компонентів відповідно до сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки.

Загалом результати дисертаційної роботи мають належний рівень практичної значущості, характеризуються можливістю їх безпосереднього використання у діяльності підприємств, а також у науково-дослідній та освітній сферах, що підтверджує прикладну спрямованість виконаного дослідження.

7. Аналіз структури та змісту дисертації. Дисертаційна робота В. А. Швецова характеризується цілісною структурою та логічною побудовою, що забезпечує послідовне розкриття поставленої наукової проблеми. Композиція дослідження відповідає його меті та сформульованим завданням, а взаємозв'язок між окремими структурними елементами дозволяє простежити логіку переходу від теоретичних положень до їх практичної реалізації.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 198 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 247 сторінок, з яких 180 сторінок займає основний текст. Робота містить 35 таблиць і 29 рисунків, що сприяють наочному представленню результатів дослідження.

У вступі належним чином обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, сформульовано наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, наведено інформацію щодо їх апробації та впровадження.

Перший розділ присвячено дослідженню теоретичних засад цифрової трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання. Автор здійснив аналіз сучасних підходів до трактування бізнес-моделі, розглянув особливості розвитку цифрової економіки, а також на основі бібліометричного аналізу визначив сучасні напрями наукових досліджень у цій сфері.

У другому розділі сформовано методичну основу дисертаційного дослідження. Автором удосконалено підходи до оцінювання бізнес-моделей підприємств з виробництва одягу, запропоновано систему показників оцінювання

середовища їх формування та розроблено науково-методичний підхід до комплексної оцінки впливу структурно-економічних, цифрових і безпекових чинників.

Третій розділ має прикладний характер і містить результати практичного застосування розроблених автором методичних положень. У ньому проведено оцінювання середовища функціонування підприємств, запропоновано стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей залежно від рівня цифрової зрілості та умов ведення господарської діяльності, а також розроблено дорожню карту впровадження цифрових рішень.

Зміст розділів є взаємопов'язаним, не містить логічних суперечностей або необґрунтованих переходів між окремими етапами дослідження. Виклад матеріалу характеризується послідовністю, аргументованістю та належним рівнем наукової систематизації, а сформульовані висновки логічно випливають із проведеного аналізу та отриманих результатів.

8. Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності.

Аналіз дисертаційної праці Швецова Владіслава Анатолійовича свідчить про дотримання норм Закону України «Про вищу освіту», Закону України «Про освіту» (ст. 42), Порядку присудження ступеня доктора філософії та Кодексу академічної доброчесності КНУТД.

Усі викладені факти, цитування, аналітичні розрахунки та ілюстративний матеріал супроводжуються належними посиланнями на джерела (список містить 198 найменувань). У спільних працях особистий внесок здобувача є чітко розмежованим. Перевірка тексту спеціалізованими антиплагіатними програмами підтвердила високий рівень унікальності викладу. Ознак фальсифікації чи некоректного запозичення матеріалів не виявлено. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею.

9. Дискусійні положення та зауваження. Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи В. А. Швецова, її теоретичну обґрунтованість та практичну спрямованість, вважаю за доцільне висловити окремі зауваження та побажання, які мають дискусійний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

1. У роботі переконливо обґрунтовано необхідність цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств з виробництва одягу. Разом із тим доцільно було б більш детально дослідити економічну ефективність запропонованих цифрових рішень шляхом застосування показників інвестиційного аналізу (NPV, IRR, строк окупності тощо), що дозволило б кількісно оцінити очікувані результати їх впровадження.

2. Автором запропоновано комплексний підхід до оцінювання середовища формування бізнес-моделей, однак дискусійним залишається питання визначення вагомості окремих груп показників. Більш розгорнуте обґрунтування вибору

коефіцієнтів або проведення аналізу чутливості моделі могло б додатково підтвердити її універсальність і стійкість до зміни вхідних параметрів.

3. Значну увагу приділено впливу цифровізації та безпекових чинників на діяльність підприємств. Водночас доцільно було б ширше розглянути фінансові механізми забезпечення цифрової трансформації, зокрема можливості використання державних програм підтримки, грантового фінансування, міжнародної технічної допомоги та інших джерел залучення інвестицій.

4. Запропонована автором стратегічна матриця трансформації бізнес-моделей є практично цінною, однак її прикладне значення могло б бути посилене шляхом апробації на декількох підприємствах, що відрізняються масштабами діяльності, організаційною структурою або регіональними умовами функціонування.

5. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінювання довгострокового впливу цифрової трансформації на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств. Зокрема, заслуговує на увагу аналіз взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості підприємства та зміною його фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Наведені зауваження мають рекомендаційний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не зменшують наукової цінності отриманих автором результатів. Вони є, радше, підґрунтям для подальшого розвитку порушених у дисертації наукових положень.

Загальний висновок

Дисертаційна праця Швецова Владіслава Анатолійовича на тему: «Трансформація бізнес-моделей суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки України» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання, що має теоретичне та практичне значення для розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

Отримані автором наукові результати характеризуються належним рівнем обґрунтованості, наукової новизни, практичної цінності та достовірності. Основні положення дисертації достатньою мірою апробовані, опубліковані у фахових наукових виданнях і впроваджені у практичну діяльність та освітній процес.

За змістом, рівнем виконання, оформленням та сукупністю отриманих результатів дисертаційна робота 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 року № 44 (зі змінами), а також вимогам, установленим для дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Вважаю, що Швецов Владіслав Анатолійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
перший проректор, професор кафедри фінансів
Полтавського університету економіки і торгівлі



Н. Педченко

Наталія ПЕДЧЕНКО

