

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»



К. В. Муравйов

2025 р.

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»
Дацуна Сергія Васильовича
за темою: «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі
трансформації їх бізнес-моделі»**

ВИТЯГ

**з протоколу № 3-2 засідання фахового семінару кафедри управління
бізнесом Міжрегіональної академії управління персоналом
від 10 жовтня 2025 року**

Присутні:

члени кафедри управління бізнесом: Братусь Ганна Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри; Гончаренко Михайло Федорович, доктор економічних наук, професор, віце-президент МАУП, професор кафедри управління бізнесом; Козлова Алла Іванівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, заступник завідувача кафедри управління бізнесом; Бойченко Еліна Борисівна, доктор економічних наук, професор; Каменева Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент; Філіппов Михайло Іванович, кандидат економічних наук, професор; Даневич Микола Володимирович, кандидат економічних наук, доцент; Пилипченко Олег Олександрович кандидат економічних наук, доцент; Мазур Юлія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, декан ННІУЕБ; Мазнева Марина Вікторівна кандидат економічних наук доцент.

запрошені: Каліна Ірина Іванівна, доктор економічних наук, професор, заступник директора ННІУЕБ; Дацій Олександр Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу; Романова

Лідія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу; Дмитренко Геннадій Анатолійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Червінська Любов Петрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Кришталь Галина Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи; Коваль Микола Іванович, кандидат економічних наук, професор, старший науковий співробітник; Скиба Ганна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи; Ганжуренко Ірина Валеріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Карбовська Любов Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу; Кривоберець Марина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедри організації туристичної діяльності.

Присутні на засіданні 21 особа, з яких 10 докторів економічних наук і 11 кандидатів економічних наук.

Порядок денний:

1. Обговорення дисертаційної роботи Дацуна Сергія Васильовича на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», поданої для попередньої експертизи на предмет її рекомендації до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертація виконана в ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Науковий керівник - д.е.н., професор Гончаренко Михайло Федорович, віце-президент Міжрегіональної Академії управління персоналом, професор кафедри управління бізнесом.

СЛУХАЛИ:

Доповідь Дацуна Сергія Васильовича за результатами дисертаційної роботи на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Тема затверджена Вченою радою ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» 29 червня 2022 р. (протокол № 5).

Науковий керівник - д.е.н., професор Гончаренко Михайло Федорович, віце президент Міжрегіональної Академії управління персоналом, професор кафедри управління бізнесом.

Доповідь здобувача:

Шановний головуєчий, шановні члени міжкафедрального фахового семінару та присутні!

Вашій увазі представлені результати дисертаційного дослідження на тему: **«Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі»**.

У вступній частині своєї доповіді хотів би зазначити, що сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, високої турбулентності ринку, цифровізації економіки та, в українських реаліях, — у ситуації війни та необхідності післявоєнного відновлення. Ці фактори радикально змінюють підходи до ведення бізнесу, зокрема висувають нові вимоги до конкурентоспроможності та гнучкості бізнес-моделей.

В таких умовах управління конкурентоспроможністю набуває нової якості, оскільки йдеться не просто про зниження витрат чи підвищення ефективності, а про системне оновлення логіки функціонування підприємства. У цьому контексті ключову роль відіграє бізнес-модель як стратегічний інструмент адаптації, джерело інновацій та основа довгострокової стійкості. Актуальність зазначених проблем і зумовила вибір теми моєї дисертаційної роботи, її структуру та логіку проведеного дослідження.

Об'єктом дослідження процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Предметом — теоретико-методичні засади та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах трансформації їх бізнес-моделі.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі основні завдання, як висвітлення еволюції наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства, її економічної сутності та взаємозв'язку із трансформацією бізнес-моделі підприємства; розкриття сутності управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства; визначення особливостей трансформації бізнес-моделей в умовах військового стану; проаналізовано рівень конкурентоспроможності економіки України та виявлено й узагальнено особливості розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни; визначено основні напрями трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в з урахуванням викликів війни та розроблено науково обгрунтоване методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки в Україні; обгрунтовано підходи до інтеграції елементів реінжинірингу бізнес-процесів і кайдзен-підходу в механізм підвищення конкурентоспроможності

підприємства та сформульовано стратегічні пріоритети трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки.

Хотів би зупинитися на науковій новизні одержаних результатів. У дисертаційній роботі:

Уперше:

- Розроблено концептуальну модель підвищення конкурентоспроможності операторів експрес-доставки на основі трансформації бізнес-моделі з урахуванням воєнних ризиків, цифрових викликів та інструментів управління змінами.

Удосконалено:

- Аналітичний підхід до дослідження ринку експрес-доставки шляхом поєднання SWOT-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера та аналізу бізнес-моделей провідних гравців;
- Методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі підприємства із поетапним аналізом середовища, побудовою Business Model Canvas та розробкою дорожньої карти змін;
- Концептуальний підхід до інтеграції реінжинірингу та кайдзен-підходу як взаємодоповнювальних інструментів модернізації.

Набули подальшого розвитку:

- Підходи до управління життєвим циклом бізнес-моделі;
- Систематизація чинників трансформації — від цифровізації до наслідків воєнного стану;
- Роль адаптивного управління як динамічної системи швидкого реагування.

Перейду до основних результатів дослідження.

У теоретичному блоці роботи розкрито значення бізнес-моделі як ключового компонента стратегічного управління, що поєднує внутрішні ресурси з вимогами зовнішнього середовища. Доведено, що саме гнучкість, інноваційність та цифрова інтегрованість бізнес-моделі визначають її здатність до адаптації в умовах кризи.

Особливу увагу приділено життєвому циклу бізнес-моделі. На слайді продемонстровано етапи життєвого циклу бізнес-моделі підприємства та визначено, що трансформація бізнес-моделі може відбуватися: (1) на етапі реалізації, коли виявляються слабкі місця або виникає потреба швидко адаптувати модель до динамічного середовища; (2) після реалізації, як окремий стратегічний цикл, коли бізнес-модель переглядається, оновлюється чи навіть радикально змінюється. Запропоноване методичне забезпечення дозволяє оцінити ефективність моделі, перевірити її масштабованість та адаптувати до нових викликів.

Далі я хотів би зупинитися на практичному аспекті дослідження. У роботі здійснено глибокий аналіз ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни. Встановлено, що бізнес-моделі таких компаній, як «Нова пошта», «Укрпошта», Meest Express та Delivery, були вимушено трансформовані під впливом руйнування логістики, волатильності попиту, зростання витрат та загроз безпеці. Зокрема, на слайді можна побачити, що в умовах військових дій підприємства України стикаються з численними структурними викликами: руйнуванням інфраструктури, перериванням ланцюгів постачання, скороченням ринків збуту, втратою трудового потенціалу, а також із посиленою волатильністю на зовнішніх ринках. У внутрішньому середовищі посилюються загрози у вигляді дефіциту фінансових та матеріальних ресурсів, зниження купівельної спроможності населення, технологічної відсталості та зменшення інноваційної активності. За таких умов зростає потреба у науково-обґрунтованому перегляді бізнес-моделей підприємств, що передбачає модернізацію виробничих потужностей, цифровізацію та автоматизацію процесів, інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості, активізацію інноваційної діяльності та ефективний ризик-менеджмент. Наступний слайд демонструє досвід трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в умовах повномасштабної війни в Україні. Можемо зробити низку важливих висновків. По-перше, адаптаційні стратегії провідних компаній, зокрема «Нова пошта» та «Укрпошта», свідчать про високу інституційну стійкість і здатність до оперативного реагування на кризові виклики. По-друге, найбільш ефективними у кризових умовах виявилися гнучкі бізнес-моделі, які поєднують логістичну диверсифікацію, цифрову трансформацію, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність та міжнародну експансію. По-третє, впровадження інноваційних сервісів, розвиток партнерських відносин та активне залучення до гуманітарних і соціальних проєктів значно підвищують стійкість компаній і формують їх позитивний імідж як на національному, так і міжнародному рівнях. По-четверте, приклади «Нової пошти», АТ «Укрпошта», Meest Express та Delivery демонструють, що системне переосмислення бізнес-моделі, орієнтоване на довгострокову перспективу, є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності середовища.

Результати дослідження свідчать, що найефективнішими виявились моделі, які поєднують клієнтоцентризм, цифрову трансформацію, соціальну відповідальність та логістичну диверсифікацію. Проведений SWOT-аналіз та оцінка за моделлю М. Портера дозволили побудувати комплекс рекомендацій щодо оптимізації бізнес-моделі підприємств сфери логістики.

Запропоновано методику, що включає аналіз середовища (PESTLE, SWOT), побудову Business Model Canvas, розробку стратегії змін, моніторинг та оцінку результатів. Такий підхід має прикладне значення для широкого кола підприємств, що працюють у турбулентному середовищі.

Окремо хотів би акцентувати на поєднанні реінжинірингу та кайдзен-підходу. Реінжиніринг виступає механізмом реалізації стратегічних зсувів, орієнтованим на радикальне перепроєктування ключових процесів для досягнення значних покращень у часі циклу, собівартості, якості та гнучкості, тоді як кайдзен забезпечує поступову стабілізацію, усунення втрат і підвищення операційної досконалості в межах наявної архітектури підприємства. У роботі доведено доцільність їх комбінованого використання: реінжиніринг – для радикальних змін, кайдзен – для постійного вдосконалення. Це дозволяє поєднати стратегічну трансформацію з щоденною операційною ефективністю.

Завершуючи виступ, хочу підкреслити, що трансформація бізнес-моделі є не просто відповіддю на кризу, а передумовою довгострокового зростання підприємства. Результати дисертації мають як теоретичну цінність, так і практичну значущість, зокрема, вже були впроваджені у діяльність підприємств та освітній процес.

Висновки по результатам проведеного дослідження наведені на наступних трьох слайдах.

Доповідь закінчено. Дякую за увагу.

ЗАПИТАННЯ:

1. О.І. Даций, д.е.н., професор. *Яку роль відіграє бізнес-модель підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища?*

Відповідь здобувача

Бізнес-модель підприємства виконує ключову роль як системоутворювальний елемент стратегічного управління, що забезпечує реалізацію цілей підприємства шляхом ефективної конфігурації ресурсів, процесів та партнерських взаємодій. Її трансформація є інструментом стратегічного оновлення логіки функціонування підприємства, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому інноваційний потенціал, гнучкість та стійкість. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли підприємства стикаються з численними ризиками та обмеженнями, бізнес-модель набуває особливого значення як інструмент стратегічного аналізу, прийняття рішень та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Вона виконує

стратегічну, інноваційну, діагностичну, інвестиційну та адаптаційну функції, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й формувати власну траєкторію розвитку, базуючись на синергії внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

2. Г.І. Скиба, к.е.н. доцент. *Яке значення має методичне забезпечення у процесі трансформації бізнес-моделі підприємства?*

Відповідь здобувача

Методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі підприємства є фундаментальним елементом управлінської системи, що дозволяє впорядкувати процеси стратегічного аналізу, проєктування, впровадження та оцінки ефективності трансформаційних змін. Його використання сприяє формуванню життєздатної бізнес-моделі, яка здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховуючи ризики, виклики та можливості, що виникають у контексті воєнного стану, цифровізації та глобальних трансформацій. Системний підхід, що включає аналіз життєвого циклу бізнес-моделі, побудову концептуальної моделі, її верифікацію, оптимізацію та масштабування, створює основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід забезпечує систематизацію управлінських дій, зниження невизначеності, підвищення ефективності функціонування підприємства та формування довгострокових стратегічних переваг.

3. Ю.В. Мазур, к.е.н., доцент. *Які основні чинники зумовлюють потребу трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах війни та цифровізації економіки, і як ці чинники впливають на управлінські рішення?*

Відповідь здобувача

У сучасних умовах тривалого воєнного стану та стрімкої цифровізації економіки трансформація бізнес-моделей підприємств стає не просто актуальною, а необхідною умовою забезпечення їх життєздатності, стійкості та конкурентоспроможності. Аналіз чинників, що спонукають до трансформації, дозволяє виокремити три основні групи впливів: (1) зовнішні шоки, спричинені війною; (2) цифрова революція; (3) еволюція мережевих форм господарювання.

По-перше, війна спричиняє суттєві структурні порушення у функціонуванні підприємств: руйнування логістичних ланцюгів, волатильність споживчого попиту, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зростання регуляторного тиску, а також посилення ризиків безпеки та кіберзагроз. Ці виклики зумовлюють потребу в оперативному перегляді

логіки створення, доставки та монетизації цінності, що, своєю чергою, вимагає структурної перебудови бізнес-моделі.

По-друге, цифровізація економіки змінює парадигму підприємницької діяльності, орієнтуючи її на дані, платформи та цифрові взаємодії. Використання big data, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), хмарних рішень, мобільних платформ і блокчейн-технологій вже не є конкурентною перевагою, а стає базовою умовою функціонування. У таких умовах підприємство має трансформувати свою бізнес-модель у напрямі цифрової інтеграції, платформізації та сервісної орієнтації.

По-третє, розвиток мережеских форм господарювання, зокрема економіки спільного використання, децентралізованих моделей управління, нових форматів B2C і C2C, створює нові вимоги до гнучкості бізнес-моделі. Усе це вимагає впровадження принципів адаптивного управління, здатного забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, динамічне коригування управлінських рішень і сценарне планування.

4. Л.В. Романова, д.е.н., професор. *Як співвідносяться поняття трансформації бізнес-моделі, управління змінами та адаптивного управління в контексті оновлення підприємства, і яка роль бізнес-моделі у забезпеченні його стійкості?*

Відповідь здобувача

У системі оновлення сучасного підприємства трансформація бізнес-моделі, управління змінами та адаптивне управління утворюють взаємопов'язаний і взаємодоповнюючий концептуально-методологічний трикутник. Кожна з цих категорій виконує чітко окреслену функцію, а їх синергія забезпечує стратегічну стійкість та інноваційний розвиток суб'єкта господарювання в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Трансформація бізнес-моделі – це стратегічна категорія, що описує глибинні зміни у логіці функціонування підприємства: від способів створення цінності до каналів її доставки та механізмів монетизації. Вона є відповіддю на потребу підприємства адаптуватися до нових ринкових умов, технологічних трендів, змін у споживчій поведінці чи економічних обмеженнях, як-от війна чи глобальні кризи. Зміна бізнес-моделі передбачає її реінжиніринг, масштабування або повну реконфігурацію.

Управління змінами відіграє процесуальну функцію – це сукупність інструментів, методів і управлінських рішень, які забезпечують впровадження змін на практиці. Воно включає в себе організаційне проектування, визначення відповідальних осіб, розробку планів дій, комунікацію змін, управління опором і моніторинг результатів. Таким чином,

управління змінами відповідає за забезпечення керованості процесів трансформації.

Адаптивне управління, у свою чергу, виступає як контекстуальний модуль, що забезпечує гнучкість підприємства у динамічному середовищі. Його сутність полягає у здатності підприємства реагувати на зміни в режимі реального часу завдяки постійному моніторингу, сценарному прогнозуванню, швидкому ухваленню рішень та динамічному коригуванню стратегічного курсу. У контексті воєнного стану та економічної нестабільності саме адаптивне управління дозволяє реалізовувати концепцію антикрихкості підприємства.

Роль бізнес-моделі у цій системі є ключовою: вона виконує стратегічну, інвестиційну, інноваційну, адаптаційну та діагностичну функції. Бізнес-модель акумулює як внутрішні ресурси та компетенції, так і зовнішні виклики та можливості. Саме тому вона є системоутворювальним елементом стратегічного управління, що об'єднує всі елементи в єдину логіку створення та захоплення цінності. Здатність до трансформації, впровадження змін та адаптації визначає її стійкість як основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

5. Г.О. Кришталь, д.е.н., професор. *Якими є особливості функціонування ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни, та які стратегічні зміни в бізнес-моделях операторів цього ринку дозволяють їм зберігати конкурентоспроможність?*

Відповідь здобувача

У воєнний період ринок експрес-доставки в Україні зазнав суттєвих трансформацій, обумовлених глибокими структурними викликами та системною дестабілізацією логістичного середовища. Особливості його функціонування зумовлюються, з одного боку, необхідністю безперервного забезпечення доставки товарів у будь-яких умовах, а з іншого – зростанням попиту на послуги, пов'язані з гуманітарною допомогою, електронною комерцією та переорієнтацією ланцюгів постачання.

Серед ключових характеристик ринку варто виокремити: високу волатильність споживчого попиту, нерівномірну географію логістичних операцій, підвищений рівень ризиків (у тому числі безпекових), а також необхідність гнучкої адаптації маршрутів доставки через окупацію окремих територій або руйнування інфраструктури. У цих умовах традиційні моделі централізованої логістики виявилися малоефективними, що зумовило необхідність впровадження децентралізованих, цифрово керованих форматів доставки.

На цьому тлі бізнес-моделі провідних операторів ринку зазнали радикальних змін. Зокрема, відбувся перехід до мультиканальних логістичних систем, в яких поєднуються фізичні відділення, поштомати, кур'єрська доставка, мобільні пункти прийому та, в перспективі, дрони. Основними джерелами конкурентних переваг стали швидкість, надійність, технологічна гнучкість і клієнтоцентризм. Впровадження цифрових платформ дозволило автоматизувати процеси відстеження, маршрутизації, комунікації з клієнтами, що сприяло підвищенню операційної ефективності та скороченню часу доставки.

Крім того, стратегічною особливістю українських поштово-логістичних операторів стала орієнтація на соціальну місію: збереження доступу до доставки навіть у найвіддаленіших та ризикових регіонах, підтримка маломобільних верств населення, надання гуманітарних послуг. Це сформувало довіру клієнтів та зміцнило імідж компаній як відповідальних і надійних партнерів.

6. А.І. Козлова, к.е.н., доцент. *Які практичні приклади трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки в Україні в умовах повномасштабної війни підтверджують їх здатність до адаптації та інституційної стійкості?*

Відповідь здобувача

Аналіз практичного досвіду провідних українських операторів ринку експрес-доставки в умовах повномасштабної війни дозволяє стверджувати, що саме гнучкість, інноваційність і клієнтоцентризм стали визначальними чинниками їхньої адаптації та забезпечення стратегічної стійкості. Компанії «Нова пошта», АТ «Укрпошта», Meest Express, Delivery виступають яскравими прикладами суб'єктів, які змогли переосмислити свої бізнес-моделі та сформувати нові конкурентні переваги в умовах системної кризи.

Так, «Нова пошта» здійснила глибоку цифрову трансформацію логістичної інфраструктури, впровадила мобільні додатки нового покоління, оптимізувала мережу поштоматів і запровадила автономні міні-відділення у кризових регіонах. Значну увагу компанія приділила розвитку партнерських логістичних сервісів та міжнародній експансії, розширивши присутність на ринках Європи. Це дозволило не лише зберегти обсяги операцій, а й активізувати інтеграцію у транснаціональні логістичні ланцюги.

АТ «Укрпошта» як національний оператор зобов'язаний надавати універсальні послуги по всій території України, що стало особливо складним завданням під час війни. Тим не менше, компанія зуміла модернізувати власну логістику через створення нових автоматизованих сортувальних

центрів, оптимізацію маршрутної мережі, впровадження електронної комерції та розширення фінансових сервісів. Окрім цього, активна участь у соціальних, гуманітарних та міжнародних проектах підвищила репутаційний капітал компанії.

Компанії Meest Express та Delivery також адаптували свої бізнес-моделі шляхом впровадження гнучких логістичних стратегій, диверсифікації каналів доставки, розвитку партнерств з ритейлерами, електронними маркетплейсами, платформами онлайн-торгівлі.

Ключовими елементами успішної адаптації стали: інноваційні сервіси, мобільність, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, соціальна відповідальність та активне залучення до національних ініціатив. Відтак, ці компанії продемонстрували високу інституційну стійкість, гнучкість та готовність до стратегічного переосмислення власного розвитку.

7. Г.А. Братусь, д.е.н., професор. *Яким чином системний підхід до трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки в умовах війни сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів?*

Відповідь здобувача

В роботі запропоновано системний підхід до трансформації бізнес-моделі підприємств, зокрема операторів ринку експрес-доставки в умовах воєнних ризиків, що є необхідною умовою забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності. Застосування поетапної структури трансформації, яка включає стратегічний аналіз зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз), оцінювання конкурентного поля (модель «п'яти сил» Портера), SWOT-аналіз, побудову TOWS-матриці, формування Canvas-моделі, розроблення стратегії та дорожньої карти змін, а також моніторинг і оцінювання результативності, дає змогу обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення та гнучко адаптуватися до турбулентного середовища.

Такий підхід дозволяє інтегрувати стратегічні, тактичні та операційні інструменти управління в єдину систему реагування на зовнішні виклики. Він також передбачає включення емпіричних даних для доказової бази управлінських рішень, що підвищує точність планування. Врахування сценарності дозволяє підприємствам моделювати декілька варіантів розвитку подій і адаптувати свою бізнес-модель до кожного з них. Крім того, система моніторингу та верифікації забезпечує безперервне вдосконалення та коригування бізнес-моделі в реальному часі.

8. Л.О. Карбовська, к.е.н., доцент *Яку роль відіграють реінжиніринг бізнес-процесів та підхід кайдзен у процесі трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення?*

Відповідь здобувача

У процесі трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки реінжиніринг та кайдзен виступають ключовими інструментами оптимізації бізнес-процесів, що дозволяють підприємствам підвищити свою ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність. Реінжиніринг — це метод радикального перепроєктування основних процесів підприємства, що орієнтований на досягнення суттєвих покращень у таких критичних аспектах, як швидкість, вартість, якість і гнучкість. Він є стратегічним інструментом, доцільним у випадках необхідності глибоких структурних змін або переходу до нової бізнес-моделі.

Натомість кайдзен є інструментом безперервного вдосконалення, який ґрунтується на поступовому усуненні втрат, підвищенні якості, стабільності операцій та залученні персоналу до процесу змін. Кайдзен забезпечує оперативну адаптацію організаційної архітектури до мікрозмін у зовнішньому середовищі, що є особливо актуальним в умовах воєнної нестабільності, коли ресурси обмежені, а потреба в гнучкості – максимальна.

Комплементарне використання реінжинірингу та кайдзен дозволяє поєднати стратегічну трансформацію з операційною досконалістю. Реінжиніринг забезпечує проривні зміни, закладаючи основу для формування нової бізнес-моделі, тоді як кайдзен сприяє поступовому вдосконаленню в рамках наявної моделі. Такий підхід дозволяє підприємству водночас досягти ефекту масштабних покращень і зберегти стабільність процесів.

Особливої значущості цей дуальний підхід набуває у післявоєнний період, коли підприємства мають не лише відновити пошкоджену інфраструктуру, але й перебудувати логіку створення вартості відповідно до нових реалій. Впровадження кайдзен-культури формує середовище постійного розвитку, що закріплює результати реінжинірингу й забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

9. М.М. Кривоберець, к.е.н., доцент. *Які прикладні напрямки застосування результатів вашого дослідження ви могли би зазначити та чи є приклади його практичного застосування?*

Відповідь здобувача

Результати проведеного дисертаційного дослідження мають виражене прикладне спрямування та можуть бути використані як безпосередньо

підприємствами, що здійснюють трансформацію своїх бізнес-моделей, так і організаціями, що функціонують у галузях з підвищеним рівнем динамізму та турбулентності ринкового середовища, зокрема в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Насамперед, запропоновані теоретико-методичні підходи можуть бути впроваджені підприємствами сфери логістики та експрес-доставки, як-от «Нова пошта», «Укрпошта», Meest Express, Delivery, для побудови та реалізації стратегій адаптивної трансформації бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Методика трансформації, розроблена в межах дослідження, зокрема включає побудову Business Model Canvas, SWOT-аналіз, формування TOWS-матриці, портфельний аналіз, розробку дорожньої карти трансформації, моніторинг ефективності трансформаційних заходів.

Крім того, положення дисертації можуть бути застосовані підприємствами інших галузей економіки, що зіштовхуються з потребою трансформації бізнес-моделі під впливом цифровізації, змін у структурі попиту, логістичних чи інституційних шоків. Такими підприємствами можуть бути виробничі компанії, ІТ-фірми, гравці ринку електронної комерції, які орієнтуються на сервісно-платформенні моделі. Вони можуть адаптувати запропоновану систему для розробки власної гнучкої бізнес-моделі, здатної до швидкої адаптації, масштабування та інноваційного розвитку.

Окремим напрямом прикладного використання є організації, що здійснюють партнерську взаємодію з операторами ринку експрес-доставки. Запропоновані в роботі критерії, підходи до оцінки ефективності трансформації, а також моделі адаптивного управління можуть бути використані ними при виборі логістичних партнерів, формуванні стратегії омніканальної доставки, реалізації цифрових рішень у сфері взаємодії з кінцевим споживачем.

10. І.І. Каліна, д.е.н., професор. *Які сильні сторони українських операторів ринку експрес-доставки виявлено у ході дослідження, і чи можуть вони стати основою для трансформації їх бізнес-моделі в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення?*

Відповідь здобувача

В ході дослідження було виявлено низку сильних сторін провідних операторів, які не лише забезпечили їм стійкість у кризових умовах, а й стали базисом для перегляду та оновлення їх бізнес-моделей. По-перше, однією з ключових сильних сторін є високий рівень цифрової зрілості операторів. Компанії, зокрема «Нова пошта», активно впроваджували мобільні додатки,

електронні сервіси, автоматизовані точки обслуговування (поштомати), CRM- та ERP-системи. Це створило підґрунтя для переходу до платформних та сервісних бізнес-моделей, здатних масштабуватися відповідно до змін у попиту та географії обслуговування.

По-друге, суттєвою конкурентною перевагою виявилася логістична гнучкість та здатність до оперативної диверсифікації маршрутів. У період порушення внутрішніх логістичних ланцюгів та окупації окремих територій, ці підприємства зуміли оперативно змінювати географічну конфігурацію надання послуг, впроваджувати альтернативні канали доставки. По-третє, високий рівень клієнтоорієнтованості, виявлений у гнучкості тарифних планів, персоналізації сервісу про здатність операторів вбудовувати вимоги споживача безпосередньо в архітектуру бізнес-моделі. Також в роботі відзначено високий рівень соціальної відповідальності, зокрема участь у гуманітарних проектах, збереження робочих місць у регіонах підвищеного ризику, що сформувало позитивний бренд-капітал компаній та підвищило їх репутаційний рейтинг, що в свою чергу є важливим активом в системі взаємодії з інвесторами, донорами та державними органами. Сукупність вказаних сильних сторін має стати архітектурною основою для трансформації бізнес-моделей та забезпечить не лише ефективну реакцію на зовнішні виклики, а й створить нові можливості для зростання в умовах післявоєнної економічної перебудови.

ВИСТУПИ:

Скиба Ганна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи (рецензент)

Шановні колеги!

В умовах сучасних викликів, зумовлених воєнним станом, цифровізацією економіки та трансформацією споживчих очікувань, забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ключовим завданням для їх стійкого розвитку. Особливе значення в цьому контексті має ринок експрес-доставки, який виконує критично важливу роль у забезпеченні безперервного товарообігу, логістичної мобільності та доступності послуг для населення й бізнесу в умовах постійної невизначеності.

Обрана автором тематика дисертаційної роботи – трансформація бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки як чинник підвищення їх конкурентоспроможності – є надзвичайно актуальною. Вона відповідає сучасним викликам і потребам ринку, а також інтегрує наукову глибину аналізу із чіткою прикладною спрямованістю.

У дисертації проведено комплексне дослідження функціонування підприємств ринку експрес-доставки в умовах кризових трансформацій. Автором детально розкрито сутність бізнес-моделі як стратегічного інструменту управління, досліджено чинники, що зумовлюють необхідність її трансформації, та запропоновано методичне забезпечення для реалізації цього процесу. Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів, включаючи наслідки воєнних дій, цифровізацію та зміну логістичних форматів.

Важливо відзначити, що автор не обмежився теоретичним аналізом, а застосував результати дослідження до конкретного ринку – ринку експрес-доставки України. Узагальнення досвіду таких компаній, як «Нова пошта», АТ «Укрпошта», Meest Express та Delivery, дозволило сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності стратегій трансформації їх бізнес-моделей. Автор також запропонував системний підхід до трансформації на основі бізнес-моделювання, стратегічного аналізу та впровадження інструментів процесної оптимізації.

Зміст і результати дослідження свідчать про глибоке володіння автором методологією наукової роботи, системне бачення предмету дослідження та здатність до практичного застосування отриманих результатів. Результати роботи можуть бути впроваджені не лише операторами ринку експрес-доставки, а й підприємствами суміжних сфер, які функціонують у динамічному середовищі та потребують підвищення адаптивності своїх бізнес-моделей.

З огляду на зазначене, вважаю, що тема дисертаційної роботи є надзвичайно актуальною, результати – обґрунтованими та значущими як з наукової, так і з практичної точки зору, а сама дисертація – такою, що заслуговує на подальший розгляд у спеціалізованій вченій раді.

Кривоберець Марина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри організації туристичної діяльності (рецензент)

Шановні колеги!

В умовах сучасної глобалізованої економіки загалом, а також з урахуванням специфіки економічної ситуації в Україні останніх років, проблема забезпечення та підтримання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. В цьому контексті дослідження трансформації бізнес-моделей підприємств, які працюють у динамічному та висококонкурентному середовищі, є не лише актуальним, але й надзвичайно затребуваним з боку практики.

Обрана автором тема дисертаційної роботи – підвищення конкурентоспроможності операторів ринку експрес-доставки на основі трансформації їх бізнес-моделей – цілком відповідає запитам часу. Адже саме ці підприємства відіграють критично важливу роль у підтримці логістичної мобільності, доступності товарів та послуг, а також забезпеченні економічної стійкості в умовах постійної турбулентності, зокрема – воєнного стану.

Особливої уваги заслуговує наукова новизна дисертаційного дослідження, яка охоплює як теоретичні, так і прикладні аспекти. Зокрема, автором уточнено концептуальний апарат категорій “бізнес-модель”, “її трансформація”, “адаптивне управління” та “конкурентоспроможність”. Запропоноване автором бачення трансформації бізнес-моделей як стратегічного механізму адаптації до змін зовнішнього середовища є інноваційним і обґрунтованим як з наукової, так і з практичної точки зору.

На особливу увагу заслуговує також практична орієнтація дослідження. Запропонований автором підхід до трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки базується на комплексному методичному забезпеченні – включаючи PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, модель п’яти сил конкуренції М. Портера, а також використання Business Model Canvas. Автор запропонував чітку послідовність дій для підприємств галузі, яка дозволяє не лише адаптуватися до поточних викликів, але й формувати нові довгострокові конкурентні переваги.

Зміст дисертації свідчить про глибоке розуміння автором предметної області, володіння сучасними інструментами стратегічного аналізу та здатність до інтеграції теоретичних підходів з практичними потребами українських підприємств. Результати дослідження мають високу прикладну цінність і можуть бути використані як підприємствами ринку експрес-доставки, так і підприємствами інших галузей, які діють у динамічному ринковому середовищі.

Щодо дискусійних питань, автору може бути рекомендовано більш детально розглянути основні тренди ринку, який досліджується, та їх зв’язок з поточною економічною ситуацією в Україні.

Отже, вважаю, що дисертаційна робота Дацуна С.В. за темою «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України №283 від 03.04.2019 р., №502 від

19.05.2023 р., №507 від 03.05.2024 та №426 від 08.04.2025), наказу МОН України №40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України №759 від 31.05.2019 р.) і 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 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України №341 від 21.03.2022 р., №502 від 19.05.2023 р. та №507 від 03.05.2024).

Тому я особисто підтримую пропозицію щодо подання дисертаційної роботи на розгляд і захист до разової спеціалізованої вченої ради в ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Даций Олександр Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу (рецензент)

Шановні колеги!

Розглядаючи питання, які були досліджені в роботі, хочу звернути увагу на ґрунтовний аналіз ринкового середовища ринку експрес-доставки, проведений автором. Досліджені характеристики галузі та суб'єктів ринку мають важливе прикладне значення як для галузевих підприємств, так і для підприємств та організацій, які співпрацюють з операторами поштового зв'язку.

При цьому, теоретичні та методологічні підходи, висвітлені в роботі, можуть бути застосовані як основа для подальших досліджень в тому числі, і при розгляді питань економічного аналізу, конкуренції та управління підприємствами інших галузей економіки.

Викладення матеріалів дослідження в роботі є структурованим, змістовним та збалансованим в частині виконання поставлених завдань, висвітлення дослідницьких ідей і досягнення мети дослідження.

При цьому, хочу звернути увагу на деякі дискусійні моменти. При розгляді системи трансформації бізнес-моделі підприємства у сфері експрес-доставки, автору рекомендовано провести більш глибокий аналіз особливостей ресурсного забезпечення підприємств на етапі реалізації враховуючи важливість ресурсної компоненти для успішної реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг.

В цілому, розглянуті в дисертації наукові положення, рекомендації та висновки належним чином обґрунтовані, мають відповідний рівень наукової

новизни, а також представляють інтерес та цінність для застосування у теоретичних дослідженнях та для розв'язання прикладних задач.

Дисертація Дацуна С. В. за темою «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» відповідає встановленим вимогам, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Гончаренко Михайло Федорович, д.е.н., професор, віце-президент Міжрегіональної Академії управління персоналом, професор кафедри управління бізнесом (науковий керівник):

Шановні колеги!

Дисертація Дацуна С. В. присвячена вирішенню актуальної для економіки України проблеми дослідження підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі.

В своєму дослідженні автор визначає тенденції та проблемні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в процесі трансформації бізнес-моделі та пропонує стратегічні напрями її оптимізації в умовах динамічного ринкового середовища. Зважаючи на особливості роботи операторів експрес-доставки, висвітлені в роботі, та вагомий внесок таких підприємств в процес впровадження сучасних технологій для підприємств та установ України, можна констатувати, що обрана тема дослідження є актуальною та має практичне значення.

Автором детально розглядаються особливості роботи підприємств галузі та досліджується вплив цих факторів на формування конкурентних переваг підприємств та побудову системи управління конкурентними перевагами. Особлива увага в роботі приділена організаційно-управлінським аспектам впровадження системи управління конкурентними перевагами та її практичному застосуванню на підприємствах.

В роботі автором розкрито сутність та стан наукової проблеми, обґрунтовано вибір і актуальність теми, визначено мету і завдання дослідження, його об'єкт і предмет, концепцію, гіпотезу, методичну і теоретичну основи дослідження, методи дослідження, розкрито наукову новизну отриманих результатів, їх теоретичне і практичне значення та особистий внесок здобувача. У роботі наведені переконливі дані про впровадження та апробацію результатів дослідження на науково-практичних конференціях та в публікаціях за темою дисертації.

Для досягнення поставленої мети дисертації, автором сформульовані завдання дослідження, які розв'язуються в роботі.

При виконанні дисертаційної роботи, автором продемонстровані глибоке знання теоретичної бази, володіння сучасними методами наукових досліджень, використання економіко-математичного апарату, здатність до всебічного аналізу та наукової інтерпретації отриманих результатів.

Проведені дослідження ґрунтуються на значному об'ємі джерел наукового, інформаційного, статистичного, законодавчого характеру, включаючи дані галузевої аналітики та інформацію щодо різних аспектів діяльності підприємств, які досліджуються в роботі.

Методичні розробки щодо формування та аналізу конкурентних переваг підприємств, а також розроблена модель системи управління конкурентними перевагами підприємств та підходи щодо організаційно-управлінських аспектів її впровадження, впроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема їх використано у підготовці теоретико-методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління бізнесом у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Стратегічне управління підприємством», «Управління бізнесом») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації 0121U000270) (довідка від 27.06.2025 р. № 2378).

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації 0121U000270). Проведене комплексне дослідження процесу формування та системи управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів в сфері інформаційних технологій, розроблена модель та методика оцінки конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів та проведене вдосконалення організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій.

Зазначені вище аргументи та оприлюднені в наукових статтях та виступах на науково-практичних конференціях дані щодо проведених наукових досліджень, переконливо засвідчують, що дисертаційна робота Дацуна С. В. має важливе теоретичне і практичне значення.

Як науковий керівник можу зазначити, що здобувач відповідально поставився до підготовки та написання дисертації, виявив неабиякі старання і наполегливість у проведенні дослідження, підготовці апробацій щодо його змісту, розробленні висновків та пропозицій. Його науковий доробок

охоплює широкий спектр проблем щодо трансформації бізнес-моделей та впровадження систем реінженірингу, зокрема, підходу кайдзен.

У цілому дисертація Дацуна С. В. є самостійним та завершеним дослідженням, виконаним на належному фаховому рівні, що дозволяє вважати її вагомим внеском у розробку наукової проблеми розвитку теоретико-методичних та економіко-організаційних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі.

Слід зазначити, що Дацун С. В. успішно виконав завдання освітньо-наукової програми у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» у ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», опублікував 6 наукових праць, з яких дві наукові статті, опубліковані в наукових фахових виданнях України, одна стаття, опублікована в міжнародному журналі, індексованому в наукометричній базі Scopus, а також одна стаття в професійному журналі і двоє матеріалів та тез доповідей в збірниках праць міжнародних конференцій, які додатково відображають наукові результати дисертації та є свідченням апробації роботи.

Дисертація Дацуна С.В. містить нові науково обґрунтовані теоретичні та практичні результати у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка», є самостійним, логічно побудованим і науково цінним дослідженням, яке може бути подане на розгляд і захист до спеціалізованої вченої ради ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

УХВАЛИЛИ:

Дисертація Дацуна С. В. за темою: «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

Актуальність теми дослідження.

Конкурентоспроможність є фундаментальною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єктів господарювання своєчасно та ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впливати на формування попиту та трансформацію структури ринкових відносин. Сучасне ринкове середовище характеризується підвищеною динамікою, нестабільністю, цифровою трансформацією та зростанням глобальної конкуренції, що, у поєднанні з високим рівнем невизначеності та ризиків, актуалізує питання посилення адаптивного потенціалу та стійкості підприємств. Водночас, умови військової агресії та необхідність післявоєнної реконструкції

економіки України ще більше загострюють потребу у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що зумовлено руйнуванням логістичних мереж, переформатуванням ринкових ніш, зміною споживчого попиту та викликами відновлення виробничих систем.

У цих умовах досягнення конкурентоспроможності вимагає фундаментального оновлення логіки функціонування підприємства, що реалізується через трансформацію його бізнес-моделі. Традиційні підходи до побудови бізнес-моделей, з їхньою орієнтацією на стабільні, лінійні процеси та обмежену гнучкість, виявляються неефективними в умовах глибоких технологічних і соціально-економічних змін. Це зумовлює потребу в концептуальній зміні парадигми побудови бізнес-моделей на засадах інноваційності, клієнтоцентричності, цифрової інтеграції та здатності до швидкої адаптації. Реформування бізнес-моделі створює можливості для впровадження новітніх рішень, перегляду каналів створення цінності, оптимізації внутрішніх процесів та формування довгострокових конкурентних переваг, що визначає наукову і практичну значущість даного дослідження. Попри значну увагу науковців до дослідження конкурентоспроможності, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою, що створює прогалини у системі економічного знання про процес підвищення конкурентоспроможності на основі трансформації бізнес-моделей в умовах динамічного ринкового середовища, та, відповідно, обґрунтовує актуальність теми даного дослідження.

Формулювання наукового завдання, нове розв'язання якого отримано у дисертації.

удосконалено:

- класифікацію підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій шляхом введення понять профільного та транс галузевого системних інтеграторів та проведення типізації профільних та транс галузевих системних інтеграторів відповідно до особливостей їх діяльності;

- підхід по інтегральній оцінці конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів на основі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь) та обґрунтовано застосування такого підходу на основі врахування особливостей діяльності підприємств системних інтеграторів;

- систему управління конкурентними перевагами підприємств сфери інформаційних технологій з урахуванням стратегії забезпечення конкурентних переваг за трьома компонентами (підприємство, продукт,

галузь) та виділенням особливостей реалізації елементів системи для підприємств системних інтеграторів;

- організаційно-управлінські аспекти впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій з визначенням ролей структурних підрозділів відповідно до організаційної структури підприємства та розробленої матриці відповідальності;

дістало подальшого розвитку:

- визначення поняття «конкурентної переваги» для підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій як набір факторів, пов'язаних з діяльністю підприємства, технічними рішеннями та продуктами, що реалізуються підприємством, а також особливостями галузі впровадження, які забезпечують підприємству перевагу в конкурентному середовищі в рамках реалізації конкретних проектів;

- узагальнена модель конкуренції на ринку системної інтеграції України, сформована на базі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера з урахуванням проведеного дослідження стану, тенденцій та суб'єктів ринку;

- ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій, розроблений з урахуванням особливостей діяльності підприємств системних інтеграторів та тенденцій ринку України, який

є основою формування конкурентних переваг підприємств;

- система показників, які описують рівень конкурентних переваг за різними функціональними сферами діяльності підприємств в сфері інформаційних технологій та забезпечують основу для формування системи управління конкурентними перевагами;

- обґрунтування доцільності та порядку здійснення на підприємстві комплексу заходів по впровадженню системи управління конкурентними перевагами з визначенням необхідних нововведень щодо відповідальності та функціонування підрозділів та окремих співробітників.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, що захищаються. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані автором у дисертаційній роботі, ґрунтуються на теоретико-методологічних засадах науки «Економіка», узагальненні поглядів та дослідженні ідей провідних вітчизняних і зарубіжних учених, використанні системи загальнонаукових і спеціальних методів. У роботі використано значну кількість джерел інформації, наведено дані про апробацію результатів на науково-практичних конференціях та впровадження розробок автора у практичну діяльність підприємств. У цілому

наукові результати, отримані у дисертації, є достовірними, науково обґрунтованими та доказовими.

Практичне значення та використання результатів роботи.

Результати дисертаційного дослідження використано:

Асоціацією «Асоціація компаній ТАС груп» (довідка № 3 від 01.11.2024);

Кайдзен Інститут Україна (довідка № 012/10/25 від 08.10.2025);

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (довідка від 05.05.2025 № 1522/1).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Дисертація Дацуна С.В. є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

А. Статті в наукових виданнях України, включених до переліку наукових фахових видань України

1. С. В. Дацун. Еволюція розвитку бізнес-концепцій підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2(74). С. 148 – 154.

2. Юрченко О. Ю., Дацун С. В. Сучасні інструменти реінжинірингу бізнес-моделей підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. Випуск № 3(87). С. 151 - 156.

Б. Статті в періодичних наукових виданнях, проіндексованих у наукометричній базі даних Scopus

3. Lesiv I., Datsun S., Kremena, R., Shakhovets, A., Onysiuk, S. Adaptive management systems for enhancing production enterprise efficiency. *African Journal of Applied Research*. 2025. Vol. 11. No. 1. pp. 484 - 497.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

4. С. Дацун. Кайдзен у фінансовій сфері. Досвід Групи компаній «ТАС». *Фінансовий директор компанії*. 2018. № 12(47). С. 49 – 52

5. С. Дацун, А. Меліневський. Трансформація бізнес-процесів підприємства на засадах цифровізації. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-*

конференції. (м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.). Кременчук, 2024. С. 111 – 113.

6. С. В. Дацун. Управління змінами на підприємстві: адаптивні системи та реінжиніринг бізнес-моделей для підвищення ефективності. *Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України. Випуск 1(48). Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності».* (м. Київ, 20-22 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 373 – 375.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація написана кваліфіковано, грамотно, науковим стилем, виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій можна охарактеризувати як доступний.

Характеристика особистості здобувача. Дацун Сергій Васильович зарекомендував себе як здібний науковець. Проявив вміння працювати з науковими джерелами, здійснювати аналітичні дослідження. Є людиною виваженою, працелюбною, вихованою, активною, вимогливою до себе та оточуючих. Застосував нові методи та підходи до дослідження. Успішно виконав освітньо-наукову програму за спеціальність 051 «Економіка».

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значення результатів дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Дацуна Сергія Васильовича на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 р. № 502, зі змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України № 507 від 3 травня 2024 р. та № 426 від 8 квітня 2025 р.), наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами, внесеними згідно з наказом МОН України № 759 від 31.05.2019) і 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, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21 березня 2022 р., № 502 від 19 травня 2023 р. та № 507 від 3 травня 2024 р.).

2. Порушити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної

Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації Дацуна Сергія Васильовича на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» у складі:

Братусь Ганна Анатоліївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом, Міжрегіональна Академія управління персоналом - голова разової спеціалізованої вченої ради;

Романова Лідія Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом - рецензент;

Кришталь Галина Олександрівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна Академія управління персоналом - рецензент;

Васильчак Світлана Василівна - доктор економічних наук, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу, Державний університет економіки і технологій - офіційний опонент;

Филюк Галина Михайлівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка - офіційний опонент.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

- всього: «за» - 21, «проти» - немає, «утрималося» - немає; «не голосував» - немає; в тому числі за профілем поданої на розгляд дисертації: «за» - 21, в тому числі 10 докторів та 11 кандидатів економічних наук.

Головуюча фахового семінару,
завідувач кафедри управління
бізнесом, доктор економічних
наук, професор



Г. А. Братусь

Секретар фахового семінару
заступник завідувача кафедри
управління бізнесом, кандидат
економічних наук, старший
науковий співробітник



А. І. Козлова