

**Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувач ступеня доктора філософії **Дацун Сергій Васильович**, 1974 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 1996 році Технологічний університет Поділля, за спеціальністю Бухгалтерський облік, контроль і аналіз господарської діяльності, Голова Наглядової ради Асоціації “Асоціація компаній ТАС груп, аспірант 4-го року навчання, виконав акредитовану освітньо-наукову програму 051 “Економіка”.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» від «12» листопада 2025 року № 147-о, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради:

- **Братусь Ганна Анатоліївна** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом. Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»;

Рецензентів:

- **Кришталь Галина Олександрівна** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»;

- **Романова Лідія Василівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Офіційних опонентів:

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

- **Філюк Галина Михайлівна** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства. Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

На засіданні «07» січня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування **Дацуну Сергію Васильовичу**. На підставі публічного захисту дисертації

«Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертацію виконано на кафедрі економіки бізнесу ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ.

Науковий керівник Гончаренко Михайло Федорович доктор економічних наук, професор кафедри економіки бізнесу, ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису українською мовою, що повністю відповідає вимогам пункту 6 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) та містить нові науково-обґрунтовані результати.

Здобувач має 7 наукових публікацій за темою дисертації, включених до переліку наукових фахових видань України; 4 – тезах доповідей, обговорення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах.

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. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-19>.
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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-23>.

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. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>.

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 інтернетконференції. (м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.). Кременчук, 2024. С. 111 – 113. URL: <https://krm.maup.com.ua/%d1%80%d0%b5%d1%94%d1%81%d1%82%d1%80-%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b8%d1%84%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%82%d1%96%d0%b2/>.
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. URL: <https://research.maup.com.ua/conferences/>.

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради:

Братусь Ганна Анатоліївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом. Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Кришталь Галина Олександрівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Оцінка позитивна із зауваженнями:

Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, доцільно звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. Варто більш детально ґрунтувати практичні аспекти впровадження цифрових технологій у діяльність операторів експрес-доставки. Зокрема, варто розширити аналіз щодо інтеграції IT-рішень (TMS, CRM, ERP, трекінгові платформи), розглянути бар'єри цифровізації для малого та середнього бізнесу, а також окреслити етапність і пріоритетність цифрових змін залежно від масштабу та специфіки компаній галузі.

2. Потребує подальшого розвитку питання оцінювання довгострокових фінансових ризиків, пов'язаних із трансформацією бізнес-моделей у післявоєнний період.

3. Доцільним видається приділити більше уваги управлінським механізмам мотивації персоналу та залучення працівників до процесів постійного вдосконалення, оскільки активна участь колективу є ключовою умовою ефективного впровадження кайдзен-методики.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Романова Лідія Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Оцінка позитивна із зауваженнями:

Позитивно оцінюючи науковий рівень і практичну спрямованість дисертаційної роботи, доцільно звернути увагу на окремі дискусійні аспекти:

1. Доцільним видається розширити емпіричну базу дослідження за рахунок більш глибокого порівняльного аналізу бізнес-моделей операторів експрес-доставки різних типів (великі національні компанії, міжнародні гравці, локальні стартапи), що дозволило б ширше оцінити універсальність запропонованих підходів до трансформації.

2. Доцільно уточнити методологічні обмеження запропонованої концептуальної моделі, зокрема щодо застосування в нестандартних умовах -- наприклад, у регіонах з обмеженим доступом до цифрової інфраструктури чи в умовах постійних логістичних порушень.

3. Варто глибше розглянути питання екологічної та соціальної відповідальності в контексті трансформації бізнес-моделей, зокрема щодо впровадження принципів сталого розвитку як складової довгострокової конкурентоспроможності підприємств галузі експрес-доставки.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Васильчак Світлана Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу Державний університет економіки та технологій. Оцінка позитивна із зауваженнями:

Високо оцінюючи науковий рівень та практичну значущість дисертаційної роботи, доцільно звернути увагу на окремі дискусійні моменти:

1. У роботі слушно розкрито значення трансформації бізнес-моделей як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі, однак варто глибше проаналізувати взаємозв'язок між окремими складовими бізнес-моделі (зокрема, ціннісною пропозицією, каналами дистрибуції та ключовими партнерствами) та специфікою конкурентного середовища ринку експрес-доставки, яке є високодинамічним і технологічно залежним.

2. Дослідження містить обґрунтування впливу цифровізації на бізнес-моделі, однак доцільно було б доповнити аналіз деталізацією інструментів цифрової трансформації (API-інтеграції, CRM-системи, трекінгові платформи, автоматизоване управління транспортом тощо), які реально застосовуються в компаніях-лідерах галузі, що надало б дослідженню прикладної орієнтації.

3. В роботі розглянуто підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, проте було б корисно впровадити адаптовану модель оцінки, яка враховує галузеву специфіку ринку експрес-доставки – наприклад, оперативність, надійність сервісу, рівень автоматизації та інтеграції з e-commerce-платформами.

4. Запропоновані механізми трансформації бізнес-моделей є загалом обґрунтованими, проте доцільно було б чіткіше структурувати процес трансформації за етапами, а також представити кейс-аналіз конкретних підприємств, що пройшли успішні трансформації, аби підвищити емпіричну переконливість висновків.

Проте, зазначені зауваження мають рекомендаційний характер та не знижують наукової та практичної значущості виконаної дисертаційної роботи, а радше окреслюють можливі напрями подальших досліджень

Филюк Галина Михайлівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Оцінка позитивна із зауваженнями:

Уважний розгляд дисертації дає підстави зробити висновок, що подана наукова робота є комплексним, завершеним дослідженням. Разом з тим можна висловити низку дискусійних зауважень, які, однак, не зменшують її науково-теоретичної та прикладної цінності.

По-перше, запропоноване методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі (PESTLE – 5 сил Портера – SWOT/TOWS – BMC – стратегія/дорожня карта – моніторинг) є переконливим за логікою, однак доцільним було б чіткіше операціоналізувати критерії результативності кожного етапу: визначити набір KPI (фінансових, клієнтських, операційних, цифрових, ризикових) та порогові значення/цільові орієнтири, які дозволяють зробити обґрунтований висновок про доцільність переходу до наступної фази трансформації.

По-друге, у дисертації достатньо повно описано чинники воєнного середовища та потребу адаптивного управління, проте було б корисно чіткіше розмежувати ризики як зовнішні обмеження і ризики як керовані параметри бізнес-моделі. Зокрема, варто ширше представити механізми сценарного планування (сценарії, тригери переходу, резервні контури логістики/ІТ, правила прийняття рішень в умовах неповних даних), аби адаптивне управління було не лише концептом, а й відтворюваною процедурою.

По-третє, обґрунтування інтеграції реінжинірингу та кайдзен як комплементарних підходів виглядає методологічно виваженим, однак доцільним було б чіткіше визначити межі застосування кожного інструмента у прив'язці до типів процесів операторів експрес-доставки.

По-четверте, у дисертаційній роботі ґрунтовно розкрито напрями трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення, однак доцільним було б більш чітко акцентувати увагу на проблемі ресурсних обмежень, які об'єктивно супроводжують повоєнний період. Зокрема, обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит інвестиційного капіталу, кадрові втрати, зношеність виробничої та логістичної інфраструктури можуть суттєво впливати на швидкість і глибину трансформації бізнес-моделей. Розширення аналізу механізмів пріоритезації управлінських рішень, вибору інструментів трансформації з урахуванням жорстких ресурсних обмежень та поетапності відновлення могло б посилити прикладну цінність дослідження й надати додаткові орієнтири для підприємств у процесі формування стійких конкурентних переваг у повоєнний період.

Утім, наведені зауваження мають дискусійний характер і в жодному разі не применшують високого рівня виконаної дисертаційної роботи, її наукової та практичної значущості, а радше окреслюють можливі напрями подальших досліджень.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» — членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Пирогу Віктору Володимировичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової
спеціалізованої вченої ради



Ганна Братусь