

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

докторки економічних наук, професорки

Філюк Галини Михайлівни

на дисертацію Дацуна Сергія Васильовича

«Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка

Актуальність обраної теми дисертаційної роботи

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища конкурентоспроможність підприємств стає ключовою передумовою їх стійкого функціонування та розвитку. Посилення міжнародної конкуренції, турбулентність економічних процесів, зростання ризиків, а також масштабна цифровізація змінюють правила формування конкурентних переваг і підвищують вимоги до адаптивності підприємств. Особливої актуальності проблема конкурентоспроможності набуває для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, руйнування логістичних ланцюгів, обмеженого доступу до капіталу, зміни споживчої поведінки, регуляторних трансформацій, кіберзагроз та невизначеності попиту.

За таких умов досягнення конкурентоспроможності потребує не лише оперативних антикризових рішень, а насамперед системного переосмислення логіки створення, доставки та захоплення цінності, тобто трансформації бізнес-моделі. Традиційні бізнес-моделі дедалі менше відповідають вимогам сучасного середовища через їх статичність, орієнтацію на лінійні процеси та обмежену здатність до швидких змін. Натомість гнучкі, клієнтоорієнтовані, сервісні та цифрово інтегровані бізнес-моделі дозволяють підприємствам зберігати стійкість, масштабованість і здатність формувати довгострокові конкурентні переваги навіть у кризових умовах.

Важливе прикладне значення ця проблематика має для ринку експрес-доставки, який у період війни виконує критичну функцію підтримки економічної активності, електронної комерції, мобільності бізнесу та гуманітарних процесів. Оператори експрес-доставки функціонують у середовищі підвищених ризиків, зростання витрат і одночасного запиту клієнтів на швидкість, надійність, безпеку та цифровий сервіс. Тому саме трансформація бізнес-моделей операторів експрес-доставки (зокрема через цифровізацію, логістичну диверсифікацію, сервісні інновації, оновлення бізнес-процесів) стає визначальним чинником їх конкурентоспроможності.

Отже, актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена потребою науково-теоретичного обґрунтування та розроблення методичного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом керованої трансформації бізнес-моделей в умовах війни та повоєнного відновлення, а також необхідністю формування практичних рекомендацій для підприємств, зокрема операторів ринку експрес-доставки.

З огляду на викладене, актуальність теми дисертаційної роботи не викликає сумнівів та підкреслює її важливість у вирішенні нагальних проблем розвитку національної економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Розгляд поданих наукових праць та здійснена оцінка дисертаційної роботи в розрізі розкриття обраної автором проблематики дозволяє свідчити про отримані ґрунтовні науково-прикладні результати, які використано:

- Асоціацією «Асоціація компаній ТАС груп» (довідка № 3 від 01.11.2024) – у процесі вдосконалення діяльності як самої Асоціації, так і членів Асоціації;
- «Кайдзен Інститутом Україна» (довідка № 012/10/25 від 08.10.2025) – науково-практичні висновки та положення дисертаційної роботи щодо оптимізації бізнес-процесів на основі поєднання філософії та принципів Кайдзен використано в процесі адаптації бізнес-моделі до умов динамічного ринкового середовища;
- у навчальному процесі ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» – матеріали дисертації використані при підготовці програм навчальних курсів «Економічне управління підприємством», «Теорія і організація управління», «Інноваційні технології управління персоналом», «Макроекономіка» та «Мікроекономіка» (довідка від 05.05.2025 № 1522/1).

Автор дисертації брав участь у виконанні науково-дослідних тем ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ):

- «Дослідження теоретико-методологічних основ розвитку української державності в контексті світових модернізаційних процесів формування національних громадянських суспільств: політичний, юридичний, економічний, соціальний, психологічний та управлінський аспекти» (номер державної реєстрації – 0119U100492);
- «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0122U000270);
- «Стратегічне антикризове управління підприємством як напрям забезпечення фінансової безпеки підприємства» (номер державної реєстрації – 0121U114719).

Дисертаційна робота відповідає актуальним науковим пріоритетам економіки та управління національним господарством, зосередженим на забезпеченні стійкості підприємств, розвитку конкурентних переваг, адаптації до турбулентного середовища та цифрової трансформації. Робота узгоджується з національними стратегічними орієнтирами розвитку України до 2030 року та тематикою досліджень, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, антикризовим управлінням, модернізацією бізнес-процесів, цифровізацією та відновленням економіки.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційна робота Дацуна Сергія Васильовича відзначається високим рівнем науково-теоретичного опрацювання, логічною структурованістю та послідовністю у викладенні матеріалу. Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечена чітким визначенням об'єкта й предмета дослідження, коректною постановкою мети та завдань, а також комплексним аналізом джерельної бази.

Загальний обсяг дисертації становить 231 сторінку, з них основного тексту – 201 сторінка з 10 рисунками та 34 таблицями. Дисертація має класичну побудову: анотація, вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Список літератури налічує 192 найменування, у роботі представлено 3 додатки. Зміст, послідовність викладення, наукові результати та висновки дисертації й автореферату є взаємно узгодженими та відповідають вимогам до оформлення дисертаційних робіт.

Аналіз структури та змісту дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що здобувачем подано повні, науково обґрунтовані розробки щодо:

- висвітлення еволюції наукових підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства, дослідження її економічної сутності та взаємозв'язку із трансформацією бізнес-моделі підприємства;

- розкриття сутності управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства та обґрунтування методичного забезпечення його реалізації;
- визначення особливостей трансформації бізнес-моделей в умовах військового стану;
- аналізу рівня конкурентоспроможності економіки України як передумови формування ефективних бізнес-моделей підприємств;
- виявлення та узагальнення особливостей розвитку ринку експрес-доставки в Україні в умовах війни;
- визначення основних напрямів трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки з урахуванням викликів війни;
- розробки науково обґрунтованого методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки в Україні;
- обґрунтування підходів до інтеграції елементів реінжинірингу бізнес-процесів і кайдзен-підходу в механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- формулювання стратегічних пріоритетів трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки.

Оцінка змісту та структури роботи

Дисертація має логічно вибудовану структуру, що забезпечує послідовний перехід від теоретичних положень до прикладних висновків і рекомендацій. Зміст охоплює теоретико-методичні засади конкурентоспроможності та бізнес-моделей; аналіз конкурентоспроможності економіки України та особливостей ринку експрес-доставки в умовах війни; узагальнення практик трансформації бізнес-моделей провідних операторів; розроблення методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі, а також обґрунтування ролі реінжинірингу, кайдзен та цифровізації в підвищенні конкурентоспроможності.

Перший розділ – «Теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделей».

Досліджено еволюцію поглядів на конкурентоспроможність, розкрито економічну сутність категорії, обґрунтовано роль бізнес-моделі як стратегічного інструменту та систематизовано підходи до управління життєвим циклом бізнес-моделі. Окремо визначено особливості трансформації бізнес-моделей у воєнний період.

Другий розділ – «Формування та реалізація бізнес-моделей підприємств у контексті підвищення конкурентоспроможності за умов динамічного ринкового середовища».

Здійснено аналіз рівня конкурентоспроможності економіки України, дослідження специфіки розвитку ринку експрес-доставки під час війни та узагальнення напрямів трансформації бізнес-моделей ключових операторів.

Третій розділ – «Напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-моделей операторів експрес-доставки в умовах війни та повоєнного відновлення».

Обґрунтовано методичне забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів експрес-доставки, доцільність комбінування реінжинірингу та кайдзен у механізмі підвищення конкурентоспроможності, а також визначено стратегічні пріоритети трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації економіки.

Таким чином, положення і висновки, сформульовані в дисертації є науково обґрунтованими, достовірними та такими, що мають як теоретичне, так і прикладне значення.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в розвитку та уточненні положень щодо взаємозв'язку категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «трансформація бізнес-моделі», обґрунтуванні ролі бізнес-моделі як системоутворювального елемента стратегічного управління, а також у формуванні підходів до управління життєвим циклом бізнес-моделі з урахуванням дуального характеру трансформації (адаптивної та циклічної).

Практичне значення визначається можливістю використання результатів для побудови методичного забезпечення трансформації бізнес-моделі підприємства на основі послідовності етапів (PESTLE – 5 сил Портера – SWOT – TOWS – Business Model Canvas – стратегія та дорожня карта – моніторинг результативності); підвищення стійкості та конкурентоспроможності операторів експрес-доставки через поєднання логістичної диверсифікації, цифрових сервісів, клієнтоцентризму та інновацій; вибору та комбінування інструментів оптимізації бізнес-процесів: реінжиніринг (для радикальних змін і стратегічних зрушень бізнес-моделі) та кайдзен (для безперервного операційного вдосконалення); формування управлінських рішень в умовах війни та повоєнного відновлення на засадах адаптивного управління, сценарного планування, зворотного зв'язку та аналізу даних у реальному часі.

Обґрунтованість результатів забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, структурно-функціональний аналіз, аналітичне групування, PESTLE, SWOT/TOWS, модель 5 сил конкуренції М. Портера, Business Model Canvas, кейс-метод тощо). Достовірність висновків підтримується залученням інформаційної бази, що включає наукові публікації, матеріали міжнародних організацій, офіційні статистичні дані та результати аналізу діяльності провідних операторів ринку експрес-доставки.

Ступінь новизни одержаних результатів

Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке містить нові науково-обґрунтовані положення, висновки та рекомендації. Наукова цінність дослідження полягає у системному обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю та трансформацією бізнес-моделями, придатними для застосування в умовах високої турбулентності. Практична цінність визначається можливістю використання розроблених підходів підприємствами для планування та реалізації трансформації бізнес-моделі, підвищення адаптивності, цифрової зрілості, ефективності бізнес-процесів і стійкості до воєнних ризиків.

Наукова новизна результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації бізнес-моделі, зокрема:

Уперше:

- розроблено концептуальну модель підвищення конкурентоспроможності операторів ринку експрес-доставки на основі трансформації їх бізнес-моделі, яка включає методичне забезпечення управління життєвим циклом бізнес-моделі; систему адаптивного управління; методичне забезпечення процесу трансформації бізнес-моделі з урахуванням військових ризиків та внутрішніх ресурсних обмежень; інструменти трансформації бізнес-процесів (реінжиніринг чи кайдзен-підхід); інструментарій трансформації на засадах цифровізації;

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 ринку;

- методичний підхід до забезпечення трансформації бізнес-моделі операторів ринку експрес-доставки шляхом обґрунтування послідовно здійсненого аналізу зовнішнього середовища (PESTLE, оцінювання конкурентної структури, SWOT), формування TOWS-матриці, побудови Business Model Canvas, розроблення стратегії й дорожньої карти трансформації, моніторингу й оцінювання результативності, що формує основу для сталого розвитку, цифрової адаптації та підвищення конкурентоспроможності підприємств;

– концептуальний підхід до інтеграції інструментів трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки, який базується на інтеграції процесів реінжинірингу бізнес-процесів і кайдзен-підходу.

Набули подальшого розвитку:

– наукові засади дослідження підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах трансформації бізнес-моделі, що дало змогу уточнити змістовно-структурне наповнення понять «трансформація бізнес-моделі» та «конкурентоспроможність підприємства»;

– теоретико-методичні засади управління життєвим циклом бізнес-моделі підприємства, зокрема ідентифіковано етапи її формування, реалізації, розвитку, трансформації, зрілості та завершення, що дало змогу визначити дуальний характер трансформації бізнес-моделі;

– систематизація чинників, що детермінують необхідність трансформації бізнес-моделей підприємств (воєнний стан, руйнування логістичних ланцюгів, міграція населення, цифровізація економіки, зміна споживчої поведінки).

Оцінка повноти викладення матеріалів у публікаціях

Основні результати досліджень дисертаційної роботи та пропозиції були викладені у двох наукових статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях України, одній статті, опублікованій у міжнародному журналі, індексованому в наукометричній базі Scopus, а також у одній статті в професійному журналі і двох матеріалах та тезах доповідей в збірниках праць міжнародних конференцій, які додатково відображають наукові результати дисертації та є свідченням апробації роботи.

Це свідчить про достатню апробацію наукових результатів і їх визнання науковою спільнотою.

Зауваження до змісту дисертаційної роботи

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.

Висновок

Дисертаційна робота Дацуна Сергія Васильовича «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі» є завершеним, логічно структурованим науковим дослідженням, у якому розв'язано важливу наукову задачу – розроблено теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі, а також формування стратегічних напрямів оптимізації бізнес-моделі в контексті динамічного ринкового середовища.

Отримані наукові результати є теоретично й практично значущими, що дозволяє використовувати їх у науково-дослідній сфері, в освітньому процесі, а також при виробленні напрямів трансформації бізнес-моделей операторів ринку експрес-доставки.

Вважаю, що за змістом, структурою, логікою викладення, обсягом та завершеним характером наукового дослідження дисертаційна робота Дацуна Сергія Васильовича «Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі трансформації їх бізнес-моделі», а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки, зі спеціальності 051 Економіка.

Офіційний опонент

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки підприємства
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
Заслужена економістка України

Г. М. Филюк