

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора, в.о. завідувача кафедри світового господарства та міжнародних економічних відносин

Якубовського Сергія Олексійовича

на дисертаційну роботу

Скорук Аліни Олегівни

«Формування і розвиток бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації національної економіки»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»

Актуальність теми дисертаційного дослідження

Тема дисертації Скорук Аліни Олегівни «Формування і розвиток бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації національної економіки» є надзвичайно актуальною та своєчасною.

Для України, яка перебуває в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційного розвитку, питання трансформації бізнес-моделей набуває стратегічного значення. Воно безпосередньо пов'язане з необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств, подолання цифрового розриву, забезпечення інклюзивного зростання та стійкості національної економіки.

Авторка обґрунтовано доводить, що традиційні бізнес-моделі вже не забезпечують достатньої адаптивності в умовах цифрової економіки, а тому потребують системної трансформації. Дослідження виконувалося в рамках наукових тем кафедри економіки та підприємництва Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, що підкреслює його відповідність пріоритетним напрямам економічної науки.

Структура і зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Скорук Аліни Олегівни присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і розвитку бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації, з акцентом на SMART-орієнтовану цифрову бізнес-модель як стратегічний вектор розвитку національної економіки.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура роботи є логічно побудованою та забезпечує послідовний перехід від теоретичного обґрунтування до емпіричного аналізу та прикладних розробок.

У першому розділі авторкою досліджено теоретико-методичні основи формування та розвитку бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. Розкрито еволюцію концепції цифрової трансформації від інформатизації до сучасних цифрових екосистем, інтегрованих із технологіями штучного інтелекту та Інтернету речей. Узагальнено наукові підходи до трактування бізнес-моделей, сформовано їх сучасну парадигму, що базується на переході від продуктової до екосистемної логіки створення цінності. Визначено ключові компоненти бізнес-моделей та особливості їх трансформації під впливом цифровізації, зокрема зростання ролі даних, платформних рішень і мережевих ефектів.

У другому розділі авторкою здійснено комплексний аналіз передумов та тенденцій цифрової трансформації бізнес-моделей в Україні. Проведено оцінювання стану цифровізації на основі міжнародних рейтингів, статистичних даних та аналітичних матеріалів, що дозволило виявити структурні диспропорції та бар'єри розвитку. Досліджено галузеві особливості трансформації бізнес-моделей у аграрному та освітньому секторах. Виконано економіко-математичне моделювання впливу цифровізації на макроекономічні показники, що підтвердило її значущий позитивний вплив на економічне зростання та розвиток ІТ-експорту. Застосування методів експертного оцінювання дозволило визначити ключові драйвери цифрової трансформації, серед яких провідне значення мають кібербезпека, розвиток цифрових компетенцій та інвестиції у людський капітал.

У третьому розділі авторкою розроблено науково-методичні та прикладні засади формування SMART-орієнтованої інклюзивної цифрової бізнес-моделі як стратегічного напрямку розвитку національної економіки. Запропоновано ієрархічну модель цифрової трансформації, що охоплює

індивідуальний, організаційний, національний та глобальний рівні. Розроблено методичний підхід до оцінювання цифрової зрілості бізнес-моделей на основі інтегрального індексу цифрової готовності, а також матрицю рівнів цифрового розвитку підприємств. Сформовано алгоритм і циклічну модель цифрової трансформації, що забезпечує системність і безперервність цього процесу. Запропоновано показник цифрової віддачі інвестицій (dROI) для оцінювання ефективності цифрових змін, а також обґрунтовано застосування SMART-підходу як інструменту стратегічного управління цифровою трансформацією, що підтверджено на прикладі різних секторів економіки.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад формування та трансформації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки та розробленні прикладних інструментів їх стратегічного забезпечення.

Уперше запропоновано інтегральний показник цифрової віддачі інвестицій (dROI), який поєднує фінансові та стратегічні ефекти цифрової трансформації та дозволяє комплексно оцінювати ефективність впровадження цифрових змін у бізнес-моделях і обґрунтовувати управлінські рішення щодо їх розвитку.

Подальшого розвитку набули концептуальні підходи до архітектури бізнес-моделей у цифровому середовищі, що враховують їх динамічну структуру, платформну логіку функціонування та зростаючу роль даних як ключового ресурсу створення цінності, а також закономірності трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації.

Суттєво вдосконалено методичний інструментарій оцінювання впливу цифрової трансформації на економічні процеси на макро- та мікрорівнях, що базується на поєднанні економіко-математичного моделювання, багатофакторного аналізу та методів ідентифікації значущості цифрових факторів, що дає змогу визначати ключові драйвери цифрового розвитку економіки.

Розвинено підходи до формування цифрових стратегій розвитку бізнес-моделей на основі SMART-орієнтованого управління та оцінювання цифрової зрілості підприємств, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних цілей та підвищує ефективність управлінських рішень у процесі цифрової трансформації.

Також поглиблено положення щодо цифрової інклюзії та впливу цифровізації на національну економіку, з акцентом на зменшення цифрових диспропорцій, посилення інклюзивності розвитку та забезпечення збалансованої структурної модернізації економічної системи.

Повнота викладення основних результатів дисертації в наукових виданнях та апробація результатів дослідження

Сформульовані в дисертаційній роботі Скорук Аліни Олегівни положення, висновки та пропозиції досить повно обґрунтовані на підставі особистих досліджень оздоблювачі та зображені в наукових статтях і цих доповідях на наукових конференціях. Основні результати проведеного дослідження повністю відображені у 23 наукових працях, серед яких 5 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 2 статті у закордонному виданні; 1 розділ у колективній монографії; 15 доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій.

Зокрема, результати дослідження Скорук Аліни Олегівни пройшли апробацію на наступних конференціях: міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Кременчук, 2022 р.); міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища» (м. Одеса, 2022 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Управління системою фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування» (м. Миколаїв, 2022 р.); міжнародна науково-практична конференція «Стійкість освіти та науки в умовах трансформації» (м. Київ, 2023 р.); звітна студентська конференція Одеського національного

університету імені І. І. Мечникова, секція економічних і правових наук (м. Одеса, 2023 р.); міжнародний форум «Маркетингові технології в управлінні національним та міжнародним бізнесом на зламі епох: формування тенденцій та подолання викликів» (м. Київ, 2024 р.); міжнародна науково-практична конференція «Управлінські дослідження в контексті розвитку процесів четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» (м. Одеса, 2023 р.); міжнародний форум «Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності» (м. Кременчук, 2024 р.); міжнародна науково-практична конференція «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 2024 р.); міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства» (м. Івано-Франківськ, 2025 р.); міжнародна науково-практична конференція «Умови економічного зростання в країнах з ринковою економікою» (м. Переяслав, 2025 р.); звітна конференція професорсько-викладацького складу і наукових працівників Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 2023 р., 2024 р., 2025 р.).

Дотримання академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційної роботи Скорук Аліни Олегівни, опублікованих за темою дослідження наукових праць, а також результатів апробації одержаних результатів дає підстави стверджувати, що дисертація виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. У роботі належним чином відображено наукові положення, ідеї та результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених із обов'язковим посиланням на використані джерела, що підтверджує коректність наукового цитування та дотримання авторських прав.

Під час ознайомлення з дисертацією не виявлено ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності, що підтверджено довідкою з Наукової бібліотеки ОНУ імені І. І. Мечникова. Наукові результати, висновки та рекомендації, що

становлять зміст дисертаційного дослідження, є самостійними розробками авторки, характеризуються науковою новизною та належним рівнем обґрунтованості. Використані статистичні, аналітичні та емпіричні матеріали мають відповідні посилання на джерела їх походження, а результати власних досліджень здобувачки логічно інтегровані в загальну структуру роботи.

Дисертаційна робота Скорук Аліни Олегівни відповідає вимогам академічної доброчесності, а її зміст і форма викладу свідчать про самостійний характер проведеного наукового дослідження та належний рівень наукової культури авторки.

Практичне значення наукових результатів

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає у розробленні та доведенні до рівня практичного використання теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації національної економіки. Запропоновані авторкою підходи до оцінювання цифрової зрілості та цифрової готовності бізнес-моделей, визначення ефективності цифрових інвестицій, а також рекомендації щодо розроблення цифрових стратегій і впровадження SMART-орієнтованих бізнес-моделей мають прикладний характер та можуть використовуватися суб'єктами господарювання, органами державного управління й місцевого самоврядування для підвищення ефективності управлінських рішень у процесі цифрової трансформації.

Важливим підтвердженням практичної цінності результатів дослідження є їх впровадження у діяльність низки організацій та установ. Зокрема, результати дисертаційної роботи використані Департаментом економічного розвитку Одеської міської ради при розробці та реалізації Міської цільової програми підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Одеси на 2022–2028 роки (№ 790/01-41/02 від 02.04.2026 р.), ГО «Агенція забезпечення якості освіти і науки та розвитку європейських суспільних ініціатив» для підготовки аналітичних матеріалів і рекомендацій щодо адаптації суб'єктів господарювання до умов цифрової економіки (від 25.03.2026 р.), КП

Первомайської міської ради «КОМУНСЕРВІС» для вдосконалення стратегічного управління та адаптації діяльності підприємства до сучасних цифрових змін (№ 1711 від 17.11.2025 р.), ПрАТ «ЗАВОД «ФРЕГАТ» для оптимізації взаємодії з партнерами та клієнтами шляхом удосконалення архітектури бізнес-моделі (№ 236-275 від 10.02.2026 р.), а також АБ «ПІВДЕННИЙ», де запропоновані розробки сприяли підвищенню ефективності функціонування за рахунок автоматизації бізнес-процесів та розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів (№ 24/001/105392026 від 05.05.2026 р.).

Практична значущість результатів дослідження підтверджується також їх використанням у науковій та освітній діяльності Економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Результати роботи отримано в межах виконання науково-дослідних тем кафедри економіки та підприємництва «Розвиток інституціонального потенціалу повоєнної економіки України» (№ державної реєстрації 0123U101894) та «Дослідження процесів інституціоналізації соціально-економічної діяльності в умовах трансформації економіки» (№ державної реєстрації 0118U007174). Окремі положення дисертації впроваджено в освітній процес під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Підприємництво і бізнес-культура», «Організація діяльності підприємств малого бізнесу» та «Цифрова трансформація економіки, бізнесу та фінансів», що свідчить про їх науково-методичну та практичну цінність.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Скорук Аліни Олегівни, яка виконана на достатньо високому науковому рівні, слід висловити деякі зауваження, які належать до дискусійних питань та побажань:

1. У табл. 1.2 «Основні фактори і ключові ознаки цифровізації економіки» (с. 37) авторкою здійснено ґрунтовну систематизацію факторів цифровізації та їхніх характеристик. Водночас дискусійним є віднесення окремих чинників виключно до технологічної складової цифровізації.

Доцільним було б більш чітко виокремити інституційні та поведінкові фактори, оскільки саме вони значною мірою визначають швидкість адаптації суб'єктів господарювання до цифрових змін в умовах сучасної економіки.

2. У табл. 1.4 (с. 44), де узагальнено наукові підходи до трактування сутності бізнес-моделі, авторкою проведено значну аналітичну роботу щодо систематизації наукових поглядів. Разом із тим доцільним було б доповнити аналіз сучасними концепціями екосистемних та платформених бізнес-моделей, які сьогодні є одними з найбільш поширених форм організації цифрового бізнесу та визначають нові механізми створення цінності.

3. На рис. 1.18 «Дорожня карта цифрової трансформації бізнес-моделей» (с. 63) запропоновано послідовність реалізації цифрових трансформаційних змін. Безперечною перевагою рисунка є комплексне бачення процесу трансформації. Водночас потребує додаткового обґрунтування механізм переходу між окремими етапами дорожньої карти та критерії оцінювання успішності проходження кожного етапу, що підсилило б прикладний характер запропонованого інструментарію.

4. У підрозділі 2.2.1 (с. 100) авторкою наведено переконливі приклади впровадження цифрових технологій в аграрному секторі. Разом із тим, недостатньо уваги приділено економічній оцінці ризиків використання цифрових рішень в умовах воєнного стану, зокрема ризикам втрати даних, пошкодження цифрової інфраструктури та обмеження доступу до мережевих сервісів.

5. Представлена у табл. 3.3 Матриця рівнів цифрової зрілості підприємства за індексом Іцг є важливим елементом методичного забезпечення оцінювання цифрової готовності бізнес-моделей. Утім потребує додаткового обґрунтування питання галузевої адаптації запропонованих рівнів цифрової зрілості, оскільки однакові значення інтегрального показника можуть по-різному характеризувати рівень цифрового розвитку підприємств промисловості, аграрного сектору, фінансової сфери чи сфери послуг.

Урахування галузевої специфіки могло б підвищити точність практичного використання запропонованого

Зазначені зауваження мають дискусійний та рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, її наукової новизни, теоретичної та практичної цінності.

Висновок

Проте визначені зауваження та рекомендації не застосовують роль і значення дисертацій для економічної науки в Україні, яка формує позитивне враження своєю глибинною дослідженням проблематики, алгоритмом викладання матеріалу та логікою його обґрунтування.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації Скорук Аліни Олегівни мають достатнє теоретичне, методологічне та емпіричне обґрунтування. Це обумовлено великою кількістю проаналізованих засобів отримання наукових праць, апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях, а також використанням сучасних загальнонаукових та конкретно-наукових методів дослідження

Представлена до захисту Скорук Аліни Олегівни на тему: «Формування і розвиток бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації національної економіки» є самостійним та оригінальним науковим дослідженням, яке містить раніше не захищені наукові положення, отримані автором нові науково обґрунтовані результати.

Дисертаційна робота Скорук Аліни Олегівни на тему: «Формування і розвиток бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації національної економіки» відповідає галузям знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальності 051 Економіка та «Вимогам до оформлення дисертації», підтверджені Наказом МОН України від 12.01.2017 р. №40 (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019 р.) та пунктами 6, 7, 8, 9 «Порядку осудження ступеня доктора філософії та скасування рішення про присудження ступеню доктора філософії»

затвердженого постановою Кабінету Міністрів України. Постанова Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р., № 507 від 03.05.2024 р.), а Скорук Аліна Олегівна заслуговує на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

Рецензент:

доктор економічних наук,
професор, в.о. завідувача
кафедри світового господарства
та міжнародних економічних відносин
Одеського національного
університету імені І. І. Мечникова



Сергій ЯКУБОВСЬКИЙ



*Відомі д. екон. н., професора
Сергія Якововського дослідую.
Прекрасно Т. Мейшисте*