УТВЕРЖДАЮ:
Врио ректора
Федерального государственного
бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Донецкий государственный университет»
кандидат химических наук, доцент

_____ Игнатов А.В.

«07» мая 2026 г.

**Отзыв ведущей организации**
**Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» на диссертацию Овсянниковой Валерии Валентиновны на тему «Формирование бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)**

**Актуальность темы исследования.**

Стремительное развитие цифровых технологий радикально трансформирует ландшафт современной экономики, в особенности затрагивая сферу услуг, где качество взаимодействия с потребителем, скорость сервисных процессов и гибкость внутренних процедур напрямую определяют конкурентоспособность. В этих условиях традиционные бизнес-модели утрачивают эффективность, а способность предприятия своевременно перестраивать архитектуру создания ценности путем интеграции цифровых решений становится ключевым фактором устойчивого развития.

Особую значимость данная проблематика приобретает для предприятий розничной торговли, функционирующих в условиях высокой турбулентности. Несмотря на значительное количество публикаций по тематике цифровизации, в научной литературе сохраняется методологический разрыв между теоретическими концепциями бизнес-моделирования и практическими инструментами их адаптации, отсутствует единый подход к оценке цифровой зрелости и выбору стратегических альтернатив трансформации.

Именно поэтому возникает необходимость в разработке комплексного методологического обеспечения формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики. Актуальность выбранной темы исследования Овсянниковой В.В. не вызывает сомнений и обосновывается

глубоким анализом научной литературы и выводом автора о фрагментарности существующих методов цифровой трансформации.

**Степень обоснованности научных положений, рекомендаций, выводов.**

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации Овсянниковой В.В., подтверждается тем, что авторская позиция сформулирована на основе всестороннего анализа трудов отечественных и зарубежных ученых по вопросам построения бизнес-моделей, цифровой трансформации, стратегического управления и инновационного развития. Работа опирается на обширную информационно-эмпирическую базу, включающую нормативно-правовые документы РФ, статистические данные, бухгалтерскую и управленческую отчетность предприятий, результаты анкетных опросов руководителей и специалистов.

Диссертация имеет четкую структуру и логичную последовательность изложения материала. Цель работы и задачи, которые необходимо было решить для ее достижения, нашли отражение в трех разделах диссертации. Анализ содержания автореферата и диссертации позволяет сделать вывод о том, что для достижения поставленной цели и решения соответствующих задач использован значительный объем общенаучных и специальных методов: теоретический анализ и синтез, классификация, когнитивное и экономико-математическое моделирование, метод анализа иерархий, экономико-статистические методы, анкетирование и экспертные оценки.

Сформулированные выводы и практические рекомендации прошли апробацию на 10 международных и всероссийских научно-практических конференциях, где получили поддержку и одобрение.

Основные научные результаты и рекомендации приняты к практическому внедрению в деятельность Министерства молодежной политики ДНР, ООО «МАСТЕР-ТОРГ», ООО «БТ Групп», ООО «ДАНТОС», а также используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ» при преподавании дисциплин «Формирование бизнес-модели предприятия», «Организационное развитие предприятия», «Бизнес-планирование», «Стратегия предприятия».

Стиль изложения материала исследования, выводов и рекомендаций соответствует требованиям научности, последовательности, стилистической чистоты. Язык диссертации четкий, лаконичный и точный.

**Основные научные результаты (по разделам).**

Диссертация имеет логическую структуру и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во **введении** научно обоснована актуальность темы исследования, поставлены цель и задачи; определены объект и предмет исследования, а также

сформирована теоретическая и методологическая основа научного исследования; сформирована научная новизна и практическая значимость на основе полученных лично автором результатов исследования; отражены результаты апробации и внедрения результатов диссертационной работы; структура исследования.

В **первом разделе** «Теоретические основы формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики» изучен гносеологический базис бизнес-модели предприятия, выявлены ключевые предпосылки и экономическая сущность цифровой трансформации бизнес-модели, разработана концептуальная модель формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики.

Во **втором разделе** «Диагностика эффективности управления бизнес-моделью предприятия сферы услуг» проведена аналитическая оценка тенденций развития сферы услуг, осуществлена комплексная диагностика бизнес-модели предприятий сферы услуг, разработан научно-методический подход к оценке уровня цифровой зрелости бизнес-модели предприятия сферы услуг.

В **третьем разделе** «Совершенствование бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровизации» предложены стратегические альтернативы цифровой трансформации бизнес-модели предприятия сферы услуг, проведена кластеризация бизнес-моделей предприятий сферы услуг по уровню цифровой зрелости, разработан научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-моделей предприятий сферы услуг.

В **заключении** сформулированы ключевые выводы диссертационного исследования.

В **приложениях** приведены материалы, которые расширяют и разъясняют отдельные теоретические и практические аспекты диссертационного исследования.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций.**

Научная новизна диссертации Овсянниковой В.В. заключается в разработке теоретико-методических основ и практического инструментария трансформации бизнес-модели предприятий сферы услуг, обеспечивающих повышение их конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Основные результаты исследования, составляющие его новизну, получены автором лично и являются следующими:

1. Уточнено и расширено теоретическое содержание категориального аппарата концепции бизнес-модели предприятия в контексте конкретизации понятий «бизнес-модель», «цифровизация», «цифровая трансформация», что позволило обосновать роль цифровых технологий как структурообразующего фактора трансформации архитектуры создания ценности.

2. Разработана и научно обоснована концептуальная схема формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики, представляющая собой структурированную систему теоретических, диагностических и стратегических базисов, обеспечивающих методологическую целостность анализа и проектирования гибких бизнес-моделей.

3. Предложен научно-методический подход к оценке уровня инновационной направленности бизнес-модели предприятия розничной торговли, основывающийся на иерархической системе интегральных показателей и позволяющий, в отличие от традиционных подходов, определить тип управленческой реакции на обновление бизнес-модели.

4. Сформирован научно-методический подход к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли, который, в отличие от существующих, основывается на системе агрегированных индикаторов, объединяющих три блока цифровой зрелости: уровень развития цифровой архитектуры, цифровых технологий и цифровых компетенций персонала.

5. Усовершенствован научно-организационный подход к определению оптимального вида стратегии цифровой трансформации бизнес-модели, который базируется на дифференциации стратегических альтернатив и позволяет формировать индивидуальные траектории цифрового развития.

6. Разработан научно-практический подход к стратегической диагностике структурных GAP-разрывов цифрового ядра бизнес-модели предприятия розничной торговли, основанный на предварительной кластеризации и позволяющий идентифицировать типы разрывов и сформировать дифференцированные траектории цифровой трансформации.

Следовательно, можно считать, что поставленные в диссертации задачи трансформированы в пункты научной новизны и позволяют достичь поставленную цель работы.

**Теоретическая и практическая значимость научных положений, выводов и рекомендаций.**

Теоретическая значимость исследования проявляется в развитии и углублении концептуального фундамента формирования бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровизации. В работе уточнены и переосмыслены ключевые категории, используемые при изучении сущности бизнес-модели и ее трансформации, обоснована их содержательная структура и взаимосвязь с современными управленческими подходами. Предложенный понятийный аппарат, совокупность принципов и методологических положений формируют целостный теоретический базис, который обеспечивает логическую непрерывность и последовательность всего цикла формирования цифровой бизнес-модели – от диагностики и проектирования до стратегической интеграции цифровых решений.

Практическая значимость результатов исследования заключается в высокой степени адаптивности предложенных методик, моделей и рекомендаций к реальной хозяйственной практике предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Разработанные в диссертационной работе инструменты оценки цифровой зрелости, инновационной активности и структурных параметров бизнес-модели позволяют руководителям и специалистам предприятий принимать обоснованные управленческие решения в условиях динамичной цифровой среды. Особую практическую ценность представляют методические подходы к комплексной оценке текущего состояния бизнес-модели, выявления ключевых направлений цифровой трансформации, определения уровня цифровой зрелости, подбора стратегических альтернатив и оценки структурных GAP-разрывов. Предложенные подходы является методической основой для совершенствования бизнес-процессов, повышения степени ориентации предприятия на потребителя, модернизации цифровой архитектуры предприятия и формирования гибкой цифровой экосистемы. Основные результаты исследования был апробированы на предприятиях розничной торговли Донецкой Народной Республики и показали эффективность при использовании в аналитической, стратегической и проектной деятельности, что подтверждает их прикладную значимость и практическую применимость.

**Соответствие текста диссертации положениям автореферата и публикаций автора.**

Автореферат является полноценным научно-исследовательским трудом, выполненным автором на высоком научном уровне. Автореферат отражает все этапы исследования и полностью соответствует основным положениям диссертации.

Основные научные положения диссертационной работы изложены в 28 опубликованных работах общим объемом 13,31 п.л. (из которых 10,86 п.л. принадлежит лично автору), в том числе: 3 коллективные монографии, 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 4 статьи в иных научных изданиях и 10 трудов апробационного характера.

**Дискуссионные положения и замечания.**

Положительно оценивая уровень диссертационной работы автора, ее теоретическое и практическое значение, следует отметить наличие определенных дискуссионных положений и замечаний:

1. В разделе 1 диссертант детально обосновывает соотношение понятий «бизнес-модель» и «стратегия» (стр. 22), однако для усиления аргументации целесообразно уточнить: как стратегия трансформируется в конкретные элементы бизнес-модели, а затем обратно корректирует стратегию по результатам проведенной диагностики.

2. В подразделе 1.1 на рис. 1.5 (стр. 34) представлена структура взаимосвязи составных блоков бизнес-модели предприятия сферы услуг и сформулированы «требования к организационной структуре бизнес-модели» (адаптивность, оперативность, надежность и т.д.). Отдавая должное разработкам автора, целесообразным было бы конкретизировать уровень применимости требований по отношению к организационной структуре, бизнес-процессам и цифровому контуру предприятия, с целью исключения несоответствий между требованиями и практической реализацией.

3. Разработанный автором во 2 разделе диагностический инструментарий по оценки уровня цифровой зрелости бизнес-модели имеет прикладное значение для предприятий розничной торговли. Вместе с тем, повышению его практической ценности способствовал бы учет факторов риска цифровой трансформации, а также составление карты ключевых рисков.

4. В рамках решения научной задачи по формированию научно-методического подхода к определению индекса цифровой трансформации бизнес-модели предприятия розничной торговли диссертантом акцентируется внимание на наличии взаимосвязи между инновационностью и цифровой зрелостью (стр. 110). Для усиления аргументации авторской позиции стоило бы дополнить исследование статистической проверкой связи между указанными факторами на основе проведения корреляционного анализа.

5. Разработанные автором стратегические альтернативы цифровой трансформации бизнес-модели предприятий розничной торговли представлены как комплекс цифровых стратегий. Для усиления практической ценности разработанного подхода следовало бы добавить матрицу соответствия «Кластер – стратегия – набор рекомендаций» (RACI), что позволило бы упорядочить процесс внедрения цифровой трансформации на предприятиях сферы услуг.

Указанные замечания не являются принципиальными и не снижают общей положительной оценки, научной ценности и практической значимости диссертации Овсянниковой Валерии Валентиновны.

**Заключение.** Изучение диссертации, автореферата и опубликованных автором работ позволяет сделать вывод о том, что исследование проведено соискателем самостоятельно, диссертация написана лично автором, на высоком научном и профессиональном уровне, с использованием современных методов научных исследований, обладает внутренним единством и содержит новые научные результаты, выдвигаемые на публичную защиту, является законченным научным трудом, имеющим теоретическое и практическое значение. Автореферат соответствует содержанию диссертации. Опубликованные работы в достаточной степени отражают содержание и основные результаты, полученные автором диссертации.

Содержание диссертации соответствует паспорту научной специальности 5.2.3 –Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг) в пунктах: 4.1 Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг; 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг; 4.6. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях сферы услуг. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в сфере услуг; 4.13. Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля.

Диссертационная работа «Формирование бизнес-модели предприятия сферы услуг в условиях цифровой экономики» отвечает требованиям п. 9-14 Положения о порядке присуждении ученых степеней, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 года № 842 (с изменениями), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор – Овсянникова Валерия Валентиновна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Отзыв подготовлен профессором кафедры мировой экономики и международных экономических отношений федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий государственный университет», доктором экономических наук, профессором Шилец Еленой Станиславовной.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании межкафедрального научного семинара, проведенного на базе кафедры национальной и региональной экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий государственный университет» протокол № 1 от 05.05.2026 г.

Председатель межкафедрального научного
семинара, зав. кафедрой мировой экономики
и международных экономических отношений,
д-р экон. наук, профессор Е.С. Шилец

*Даю согласие на полную автоматизированную обработку моих персональных данных в диссертационном совете 24.2.490.01, созданного на базе федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

Е.С. Шилец

Подпись Е.С. Шилец удостоверяю
Декан экономического факультета ДонГУ Ю.Н. Коликов

ДонГУ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ