

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**доктора економічних наук, професора  
Дубини Максима Вікторовича  
на дисертаційну роботу Кубліцької Олени Вячеславівни  
на тему: «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в  
умовах глобальної цифрової трансформації»  
подану на здобуття доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»**

### **Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження**

Активний розвиток світової економіки в сучасних умовах цифровізації господарських відносин стимулює розвиток підприємств електронної комерції, діяльність яких будується виключно на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова економіка формує нові перспективи для подальшого розвитку зазначених підприємств, проте, з іншого боку, створює і додаткові загрози, серед яких варто виокремити такі: посилення конкуренції; доцільність зміни систем управління, забезпечення їхньої швидкої адаптації до нових умов, технологічних змін; необхідність підвищувати рівень кібербезпеки; навчати працівників цифровій грамотності і т.д.

Подальший розвиток підприємств електронної комерції буде відбуватися в умовах посилення ролі цифрових технологій у функціонуванні всіх операційних процесах таких суб'єктів господарювання. Відповідно сьогодні вони повинні враховувати можливості таких технологій, застосовувати їх для кращого використання власного внутрішнього та зовнішнього потенціалу. Проте, ці питання недостатньо апробовані не лише в практиці їхньої роботи, але потребують теоретичного, методичного та прикладного обґрунтування. Саме тому тема дисертації Кубліцької Олени Вячеславівни є актуальною та важливою для поглиблення наукових положень забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

### **Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема, за такими темами: «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (№ ДР 0119U103582), «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379), у межах яких дисертанткою ідентифіковано передумови та детермінанти поширення цифрової трансформації, розкрито сутність впливу цифрової трансформації на ключові аспекти функціонування підприємств електронної комерції, а також запропоновано механізм управління стратегічним розвитком підприємств електронної комерції.

### **Ступінь обґрунтованості та відповідності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Ознайомлення зі змістом дисертації дає змогу зробити висновок, що сформовані авторкою наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими та достовірними. Мета дисертації, яка полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації, відповідає темі роботи, а сформульовані об'єкт та предмет дослідження відповідають науково-методичним вимогам.

Дисертаційна робота є логічним, структурованим та завершеним науковим дослідженням. У роботі використано наукові праці українських та закордонних учених, нормативно-правові та законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційні ресурси мережі інтернет, доповіді міжнародних організацій, а також

особисті спостереження та розрахунки, отримані авторкою у процесі досліджень.

Достовірність наукових результатів та обґрунтованість наведених автором висновків зумовлена правильно сформованими методологічними положеннями дослідження, які ґрунтуються на використанні таких методів: методи узагальнення та абстрагування, системний підхід, історичний та логічний аналіз, методи економетричного аналізу, методи статистичного аналізу, методи групування, індукції та дедукції, метод систематизації та експертний метод, методи структурного аналізу, графоаналітичний, табличний методи.

Обґрунтованість наукових пропозицій авторки, висновків та представлених рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та науковими публікаціями.

## **Структура і зміст дисертаційної роботи**

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Загальний обсяг роботи становить 345 сторінок, з них основний текст – 254 сторінки. У дисертації розглянуто теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації.

У *першому розділі* «Теоретико-методичні засади розвитку підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації» визначено сутність цифрової трансформації, її роль у розвитку підприємств електронної комерції. Значна увага приділена обґрунтуванню концептуальних положень функціонування системи електронної комерції, поглиблено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема розглянуто зміст таких дефініцій: «оцифрування»,

«диджиталізація», «цифрова трансформація», «ІТ-стратегія», «стратегія цифрового бізнесу», «стратегія цифрової трансформації», «електронна комерція», «стратегічний трансформаційний потенціал», «розвиток». Також запропоновано методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, що базується на основі вимірювання рівня стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства. Розглянуто складові інтегральної оцінки стратегічного трансформаційного потенціалу, яка враховує як внутрішній, так і зовнішній потенціал.

У *другому розділі* «Стан та тенденції розвитку підприємств на ринку електронної комерції в Україні» проведено аналіз розвитку підприємств на ринку електронної комерції в Україні, досліджено сучасний стан ринку електронної комерції у світі та Україні. Здійснено дослідження особливостей діяльності вітчизняних підприємств електронної комерції за результатами якісних кейс-стаді на основі напівструктурованих інтерв'ю, виділено низку специфічних перешкод у їх подальшому розвитку.

У *третьому розділі* «Стратегічний розвиток електронної комерції в контексті глобальної цифрової трансформації» визначено напрями такого розвитку, запропоновано структурну модель інституційного середовища системи ринку електронної комерції України, ідентифіковано вектори державної підтримки стратегічного розвитку ринку електронної комерції на засадах стійкості, розроблено екосистему електронної комерції в Україні. Окрім цього, авторкою обґрунтовано концепцію забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції в Україні на засадах стійкості, а також систематизовано низку заходів в межах даної концепції. Розроблено механізм забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості, розглянуто його мету, принципи, завдання, функції, важелі впливу, методи регулювання,

рівні реалізації, проведено моделювання процесу вибору стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості.

Загалом, дисертаційна робота здобувачки Кубліцької О.В. є цілісною і завершеною, складається з логічно викладених і взаємопов'язаних між собою розділів, характеризується теоретичною та практичною цінністю.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Серед наукових здобутків Кубліцької О.В. на особливу увагу заслуговують такі:

– запропоновано ввести в науковий обіг дефініцію «стратегічний трансформаційний потенціал» як результат взаємодії традиційної та інноваційної складових потенціалу, що сприяє досягненню позитивних організаційних змін завдяки синергійності зусиль, спрямованих на реалізацію унікальних конкурентних переваг підприємства;

– розроблено методичний підхід до аналізу ефективності стратегічного розвитку підприємств електронної комерції, що запропоновано здійснювати на основі вимірювання рівня стратегічного трансформаційного потенціалу підприємства;

– розширено наукові підходи до розгляду сутності «цифрової трансформації» шляхом виокремлення стратегічного та парадигмального підходів, які, на відміну від існуючих, дозволяють обґрунтувати процес інтеграції технологічних інновацій з бізнес-цілями, а також описати цифрову трансформацію як драйвер масштабних зрушень підприємницького світогляду;

– обґрунтовано структурну модель інституційного середовища ринку електронної комерції України, яка дозволяє системно описати механізми взаємодії між державними, приватними та суспільними

інститутами, враховуючи специфіку їхнього впливу на розвиток зазначеного ринку;

– описано модель екосистеми ринку електронної комерції України, яка охоплює її базовий, національний і міжнародний рівні, визначає основних учасників такого ринку, механізми їхньої взаємодії та стратегічні фактори стійкості ринку в довгостроковій перспективі;

– сформульовано концепцію забезпечення стратегічного розвитку підприємств електронної комерції України на засадах стійкості, що передбачає трансформацію ринку електронної комерції на принципах цифрової трансформації, стійкості, сталості;

– поглиблено теоретичні підходи до розгляду змісту категорії «електронна комерція», яку запропоновано розглядати з позицій ціннісного підходу як діяльність, орієнтовану на процес обміну фізичними та цифровими товарами і послугами, що робить можливою передачу цінності між учасниками процесу за рахунок електронної взаємодії;

– конкретизовано науково-прикладні положення функціонування та трансформації механізму управління стратегічним розвитком підприємства електронної комерції на засадах реалізації стратегічного трансформаційного потенціалу через розкриття підходів, принципів, методів та функцій такого механізму.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Рекомендації авторки використані у практичній діяльності Департаменту економічного розвитку Чернігівської Регіональної Торгово-промислової палати, Чернігівської обласної державної адміністрації, ТОВ «Промсервіс», ТОВ «НОРТС ГРУП», ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ВІАТ».

## **Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях**

За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, з них: шість статей у наукових фахових виданнях України, з них всі включено до міжнародних наукометричних баз даних, дві статті у наукових виданнях інших країн, які включено до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science, дев'ять праць апробаційного характеру.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 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.

## **Дотримання норм академічної доброчесності**

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Дисертантка дотримувалася норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушення яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок авторки в опублікованих у співавторстві працях.

## **Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації**

Зауважуючи високий науковий рівень дисертаційної роботи слід зазначити наступні зауваження та дискусійні положення.

1. У підрозділі 1.2 здобувачка значну увагу приділяє історичному дослідженню світового розвитку підприємств електронної комерції. Доцільно було б приділити більше уваги вивченню історичних особливостей розвитку електронної комерції в Україні.

2. У підрозділі 2.2 на рисунку 2.17 (с. 144) представлено дані про доходи підприємств електронної комерції у 2017-2027 роках. Зазначається, що до 2027 року очікується досягти довоєнного показника обсягу таких доходів. Проте доцільно було б детальніше проаналізувати фактори, умови, напрямки відновлення такого показника.

3. У підрозділі 3.1 на с. 193 здобувачка стверджує, що інституційне середовище, в якому функціонують підприємств електронної комерції, відрізняється від інституційного середовища, в якому здійснюють свою діяльність звичайні торгові підприємства. У дисертаційній роботі доцільно було б пояснити ці відмінності, спільні риси.

4. На с. 213 авторка розглядає модель екосистеми ринку електронної комерції в Україні, у роботі доцільно було б більш детальніше описати сутність такої екосистеми, особливості її формування та подальшого розвитку в умовах цифрової економіки.

5. У підрозділі 3.3 (табл. 3.9) авторкою представлено практичні заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємств електронної комерції на засадах стійкості. Доцільно було б детальніше описати ці заходи, пояснивши їхній вплив на стратегічний трансформаційний потенціал цих підприємств. Це дозволило б глибше розкрити механізм реалізації стратегії та обґрунтувати вплив окремих заходів на внутрішній та зовнішній потенціал розвитку підприємств електронної комерції.

Однак, вказані зауваження та дискусійні положення суттєво не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи здобувачки Кубліцької О.В. та можуть бути предметом наукової дискусії під час захисту.



### **Загальні висновки та оцінка дисертації**

Дисертаційна робота на тему «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації» є самостійною та завершеною працею, має наукову новизну та практичне значення. Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 073 «Менеджмент».

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 року № 502 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації здобувачів наукових ступенів», та змін до 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.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Кубліцька Олена Вячеславівна, авторка дисертації «Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації», заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

#### **Рецензент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»



Максим ДУБИНА