РЕЦЕНЗІЯ

кандидата технічних наук, доцента,
доцента кафедри підприємництва і торгівлі
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Денисенко Тетяни Миколаївни
на дисертаційну роботу Раскіна Василя Леонідовича
на тему: «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації»
подану на здобуття ступеня доктора філософії (PhD)
за спеціальністю 073 Менеджмент,
галузі знань 07 Управління та адміністрування

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Актуальність дисертаційної роботи Раскіна Василя Леонідовича «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації» зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до стратегічного управління підприємствами в умовах глибоких змін конкурентного середовища, цифрової трансформації торгівлі та посилення невизначеності господарської діяльності. За таких обставин перспективи розвитку торговельних підприємств визначаються їхньою здатністю своєчасно виявляти зміни ринку, оцінювати власний стратегічний потенціал, обирати обґрунтовані напрями інвестування та забезпечувати узгодженість управлінських рішень із довгостроковими цілями.

Особливого значення зазначена проблематика набуває на ринку автозапчастин, функціонування якого має низку специфічних ознак. До них належать значна широта й глибина товарного асортименту, необхідність точного визначення сумісності деталей із конкретними транспортними засобами, неоднорідність попиту, одночасна присутність оригінальних і неоригінальних комплектувальних, складність управління запасами та високі вимоги до швидкості виконання замовлень. Зазначені особливості потребують поєднання

стратегічного бачення розвитку підприємства з ефективною організацією закупівель, продажів, логістики та інформаційного забезпечення.

Важливим чинником актуальності дослідження є зміна ролі цифрових технологій у діяльності торговельних підприємств. Електронні каталоги та підбір автозапчастин за VIN-кодом, інтеграція з маркетплейсами, використання CRM-, ERP- і WMS-систем, автоматизація замовлень та аналітичне опрацювання даних розширюють можливості управління підприємством. Водночас їх упровадження потребує фінансових ресурсів, відповідних компетентностей персоналу, узгодження інформаційних систем і перегляду усталених бізнес-процесів. Тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні пріоритетів цифровізації, визначенні її місця в стратегії розвитку та оцінюванні готовності підприємства до відповідних змін. Цифровізація також трансформує характер конкуренції на ринку автозапчастин. Розширення електронної комерції та платформних бізнес-моделей підвищує прозорість цін, спрощує порівняння пропозицій і посилює вимоги покупців до точності підбору товару, доступності інформації, швидкості доставки та якості сервісу. За цих умов формування стійких конкурентних переваг потребує системного поєднання асортиментної політики, клієнтоорієнтованості, логістичної ефективності та цифрових можливостей підприємства. Це посилює значущість дослідження стратегій, спрямованих на створення додаткової споживчої цінності й освоєння перспективних напрямів розвитку.

Окреслена проблематика виходить на перший план в умовах повномасштабної війни. Руйнування інфраструктури, порушення транспортних маршрутів, релокація підприємств, територіальний перерозподіл попиту, кадрові обмеження та ризики перебоїв у постачанні ускладнюють довгострокове планування. Водночас забезпечення потреб у технічному обслуговуванні й ремонті транспортних засобів має значення для функціонування бізнесу, перевезень, волонтерської діяльності та інших сфер життєзабезпечення. Тому стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин повинна враховувати завдання збереження операційної стійкості, диверсифікації

постачань, підтримання доступності товарів і забезпечення безперервності взаємодії з клієнтами. У цьому контексті науково та практично значущим є оцінювання стратегічного потенціалу підприємств із виокремленням фінансової, ринкової, операційно-логістичної та цифрової складових. Такий підхід дає змогу комплексно визначати передумови розвитку, виявляти внутрішні диспропорції та обґрунтовувати послідовність управлінських заходів. Його значення посилюється обмеженістю ресурсів, коли вибір напрямів цифрової трансформації має ґрунтуватися на оцінці реальних можливостей підприємства й очікуваних результатів.

Перспективна актуальність дисертації пов’язана з можливістю використання її результатів у процесах післявоєнного відновлення та подальшої модернізації торгівлі. Розроблені методичні положення можуть слугувати основою для перегляду стратегічних пріоритетів підприємств, удосконалення бізнес-моделей, розвитку партнерських зв’язків і підвищення ефективності управління товарними та інформаційними потоками. Отже, обрана тема поєднує поточні завдання адаптації до кризових умов із довгостроковими потребами розвитку підприємств.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин та розробка прикладних засад їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації. Сформульована мета відповідає змісту обраної теми та поєднує теоретичний, методичний і прикладний рівні дослідження. Її досягнення передбачає уточнення наукових тверджень про особливості стратегічного розвитку підприємств досліджуваного ринку, формування інструментарію оцінювання їхніх можливостей і розроблення рекомендацій щодо реалізації стратегічних змін. Позитивним є спрямування роботи на встановлення зв’язку між діагностикою стану підприємства та обґрунтуванням подальших управлінських рішень.

Сукупність поставлених завдань відображає послідовну логіку дослідження. Перші три завдання формують його теоретико-методичне

підґрунтя: уточнюють понятійний апарат, розкривають специфіку об’єкта та визначають особливості розроблення стратегії. Наступні три завдання забезпечують аналітичну основу роботи через дослідження ринкових тенденцій, порівняння діяльності підприємств і діагностику їхнього стратегічного потенціалу. Завершальні завдання спрямовані на формування авторських пропозицій щодо пріоритетів, механізму та концептуального забезпечення стратегічного розвитку.

Мета і завдання узгоджені з об’єктом дослідження - процесом стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації - та його предметом, який охоплює відповідні теоретичні, методичні й прикладні положення. Така узгодженість забезпечує цілісність дослідницького задуму, послідовність викладення матеріалу та зв’язок між визначеною науковою проблемою й одержаними результатами.

Зв’язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» в межах двох наукових тем. За темою «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.) автором поглиблено концептуальні підходи до дослідження сутності та структури ринку автозапчастин із використанням системного підходу. У межах теми «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.) здобувачем удосконалено методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. Наведений зв’язок засвідчує узгодженість дисертації з науковими напрямами університету та її спрямованість на розв’язання актуальних завдань управління розвитком підприємств.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Обґрунтованість основних положень дисертації забезпечується послідовним формуванням дослідницького задуму, узгодженістю мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження, а також використанням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів. Автор застосовує контент-аналіз, систематизацію і класифікацію, порівняльний та статистичний аналіз, інтегральне оцінювання, системний, структурний і сценарний підходи.

Інформаційну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, нормативно-правові документи, статистична інформація, відкриті корпоративні матеріали та авторські розрахунки. Аналітична частина охоплює дослідження ринку автозапчастин у 2021-2025 роках і порівняльне оцінювання діяльності п'яти його учасників: Inter Cars Ukraine, ELIT-Україна, Exist.ua, Автоклад та Avto.pro.

Позитивної оцінки заслуговує поєднання аналізу ринкових тенденцій з оцінюванням фінансової, ринкової, операційно-логістичної та цифрової складових стратегічного потенціалу підприємств. Це забезпечує змістовний зв'язок між теоретичними положеннями, аналітичними результатами та запропонованими управлінськими рекомендаціями.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертація має послідовну структуру, що відображає логіку переходу від теоретичного осмислення проблеми до аналізу стану об'єкта дослідження та розроблення прикладних пропозицій. Робота містить анотації українською й англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг становить 290 сторінок; список використаних джерел містить 251 найменування. Матеріали дослідження проілюстровано 34 рисунками та 42 таблицями.

У першому розділі розглянуто теоретичні положення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, уточнено понятійний апарат, систематизовано функції та особливості цього ринку, розкрито методичні засади оцінювання стратегічного потенціалу.

В другому розділі сформовано аналітичне підґрунтя для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємств в умовах цифровізації. Виклад матеріалу побудовано послідовно: від дослідження загальноринкових тенденцій - до порівняльного аналізу діяльності окремих підприємств та оцінювання їхнього стратегічного потенціалу. Така логіка дозволяє пов’язати зміни зовнішнього середовища з внутрішніми можливостями суб’єктів господарювання. Автором виявлено взаємопов’язані трансформації ринку: зміни географії попиту та постачання, перебудови логістики, розширення електронної комерції й посилення ролі маркетплейсів. Це створює основу для розуміння того, чому стратегії розвитку підприємств мають одночасно враховувати завдання цифрової трансформації та забезпечення стійкості діяльності. Також здійснено порівняльний аналіз діяльності Inter Cars Ukraine, ELIT-Україна, Exist.ua, Автоклад та Avto.pro. Залучення учасників із різними масштабами діяльності, каналами збуту та бізнес-моделями розширює можливості аналізу стратегічних альтернатив на досліджуваному ринку. Змістовним є зіставлення показників господарської діяльності з характеристиками цифрового розвитку підприємств. Автор досліджує використання інформаційних систем, електронних каталогів, автоматизації замовлень та інтеграції з цифровими платформами. Це дозволяє розглядати цифровізацію як складову трансформації бізнес-моделі та управлінських процесів підприємства. Автором було проведено практичну апробацію запропонованого методичного підходу до оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств. Оцінювання охоплює чотири взаємопов’язані складові: фінансову, ринкову, операційно-логістичну та цифрову. Послідовне визначення вихідних показників, їх нормування, обчислення субіндексів та інтегрального індексу забезпечує перехід від окремих характеристик діяльності до узагальненої оцінки можливостей стратегічного

розвитку. Методичні положення, сформовані в теоретичній частині дисертації, у другому розділі набувають емпіричного наповнення та прикладного підтвердження.

У третьому розділі представлено авторські положення щодо визначення напрямів розвитку підприємств, організаційного забезпечення стратегічних змін та побудови процесу реалізації стратегії. Розділ має узагальнювальний і рекомендаційний характер та розвиває результати теоретичного й аналітичного дослідження. Розглянуто можливості адаптації до змін зовнішнього середовища, використання цифрових технологій, удосконалення взаємодії з клієнтами, розвитку каналів збуту та підвищення ефективності бізнес-процесів. Позитивним є врахування ресурсних обмежень і загроз, що впливають на можливість реалізації стратегічних рішень. Окремої уваги заслуговує дослідження можливостей застосування стратегії «блакитного океану». Для підприємств ринку автозапчастин такий підхід становить інтерес у контексті пошуку способів диференціації пропозиції, розвитку сервісів та використання цифрових можливостей для задоволення недостатньо охоплених потреб клієнтів. Автором розкрито організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку торговельних підприємств. Його побудова передбачає взаємодію підсистем управління, маркетингу та збуту, фінансово-економічного забезпечення, інформаційно-технологічного забезпечення, кадрової роботи, управління запасами та логістики, а також клієнтської підсистеми. Визначення цих складових дозволяє розглядати реалізацію стратегії як узгоджений процес, що охоплює основні функціональні сфери підприємства. Важливою є можливість використання механізму для підтримки адаптивності підприємства в умовах нестабільності та цифрових змін. Важливе місце посідає розроблення архітектури стратегічного розвитку підприємства, яка охоплює його ядро, зовнішні умови, ресурсне забезпечення, функціональні компоненти та принципи. Така побудова забезпечує цілісне представлення передумов і складових стратегічних змін. Запропонована процесна модель реалізації стратегії доповнює

цю архітектуру, конкретизуючи послідовність дій та зв’язки між формуванням стратегічних орієнтирів, їх упровадженням і оцінюванням результатів.

Другий і третій розділи утворюють взаємопов’язану аналітико-прикладну частину дисертації: результати оцінювання ринку та стратегічного потенціалу підприємств слугують підґрунтям для формування пріоритетів розвитку, побудови організаційно-економічного механізму та визначення послідовності реалізації стратегії. Найбільш вагомими науковими результатами цієї частини роботи є вдосконалений методичний інструментарій оцінювання стратегічного потенціалу, організаційно-економічний механізм, архітектура стратегічного розвитку та процесна модель реалізації стратегії. Їхня сукупність забезпечує зв’язок між діагностикою можливостей підприємства й управлінням його подальшими змінами.

Висновки узагальнюють результати виконання поставлених завдань.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертації полягає в поглибленні теоретико-методичних положень і розвитку прикладного інструментарію формування стратегії торговельних підприємств на ринку автозапчастин з урахуванням цифрової трансформації їхньої діяльності.

Найбільш вагомим методичним результатом є вдосконалення підходу до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який поєднує фінансову, ринкову, операційно-логістичну та цифрову складові. Запропонована послідовність оцінювання, визначення цифрової інтенсивності та розрахунок інтегрального показника створюють основу для порівняння підприємств, виявлення обмежень їхнього розвитку й обґрунтування стратегічних пріоритетів.

Теоретичне значення має розвиток системного бачення ринку автозапчастин через конкретизацію його суб’єктів, функцій, принципів, факторів-активаторів і факторів-обмежувачів. Автором також розширено класифікацію ринку за ознакою «за ключовими суб’єктами», що доповнює можливості його структурного аналізу.

До суттєвих результатів належать удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку торговельних підприємств, визначення його функціональних підсистем, інструментів і важелів, а також розроблення архітектури стратегічного розвитку та процесної моделі реалізації стратегії.

Подальшого розвитку набули трактування категорії «стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин», положення щодо застосування стратегії «блакитного океану» та систематизація можливостей і загроз використання цифрових технологій. У сукупності ці результати конкретизують інструментарій стратегічного менеджменту стосовно особливостей досліджуваного ринку.

Практичне значення результатів дослідження

Основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і розробки стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. Результати дослідження використано в діяльності підприємств галузі, що підтверджено довідками про впровадження, а саме в діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» - щодо методики оцінювання стратегічного потенціалу та врахування наслідків цифрової трансформації (№ 123/3 від 18.06.2026 р.); ПП «АВТО-ПАН» - щодо визначення перешкод стратегічного розвитку та застосування результатів оцінювання потенціалу (№ 2 від 19.06.2026 р.); ТОВ «Торговий дім «ВІАТ» - щодо використання організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку (№ 71 від 19.08.2026 р.). Матеріали дослідження також використано в освітньому процесі Національного університету «Чернігівська політехніка» під час підготовки методичних матеріалів і викладання освітніх компонентів «Стратегічний менеджмент», «Маркетинговий менеджмент» та «Управління бізнес-процесами організації» (№ 202/08-1025 від 16.06.2026 р.).

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Повнота викладу матеріалів дисертаційного дослідження засвідчується належною кількістю публікацій у фахових наукових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних, зокрема, 1 стаття в науковому іноземному виданні (Web of Science), 5 статей в наукових фахових виданнях, з яких 3 - одноосібні. Загальний обсяг публікацій становить 8,0 друкованих аркушів, із яких особисто автору належить 5,85 друкованого аркуша. Тематика зазначених публікацій охоплює теоретичні засади функціонування ринку автозапчастин, тенденції розвитку автомобільного парку України, трансформацію торговельної діяльності, формування стратегії та механізм стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Опубліковані праці повністю відповідають тематиці та змісту дисертаційного дослідження, засвідчуючи апробацію його основних напрямів. Зокрема, ключові положення роботи були представлені та обговорені на семи міжнародних науково-практичних конференціях упродовж 2023-2026 років.

Загальний обсяг публікацій та їх зміст свідчать про належний рівень апробації та оприлюднення результатів дослідження. Автором дотримані вимоги пунктів 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, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться в дисертації, та апробації її основних положень.

Відомості про дотримання академічної доброчесності

Аналіз дисертаційної роботи та публікацій за темою дослідження дає підстави зробити висновок про повну відповідність праці стандартам академічної доброчесності. Здобувач демонструє коректне використання

наукової інформації, відсутність академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації дослідницьких матеріалів. Анотації українською та англійською мовами повною мірою відображають зміст дисертації, логіку та основні етапи проведеного дослідження, розкривають його мету, завдання, наукову новизну, практичне значення та ключові результати. Їх зміст є узгодженим із основними положеннями дисертаційної роботи та забезпечує цілісне уявлення про отримані наукові результати. На належному рівні представлено бібліографічний апарат дисертації. Покликання на використані праці, нормативно-правові документи та інформаційні джерела виконані відповідно до чинних вимог. Це підтверджує глибину опрацювання теми, коректність цитування та дотримання автором етичних норм у науковій діяльності.

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

1. У підрозділі 1.2, присвяченому дослідженню особливостей функціонування та розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, автором запропоновано класифікацію такого ринку за ключовими суб'єктами з виокремленням ринку споживача, продавця та виробника (табл. 1.6, с. 52). Доцільно було б більш ґрунтовно аргументувати доцільність виділення зазначених складових саме як окремих видів ринку, оскільки вони одночасно можуть розглядатися як взаємопов'язані групи суб'єктів єдиного ринку автозапчастин.

2. У підрозділі 2.1 здійснено аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку автозапчастин України, використано значний масив інформації з офіційних та галузевих джерел. Проте варто було б більш детально розкрити методичні аспекти узгодження статистичних даних Державної служби статистики України, Державної митної служби України та інформації галузевих аналітичних платформ, особливо при визначенні загального обсягу ринку автозапчастин.

3. У підрозділі 2.2 (с. 160-166) автор зазначає, що результати проведеного аналізу підтверджують доцільність розгляду цифровізації як стратегічної інвестиції з позитивною окупністю. Проте, на наше переконання, доцільно було б додатково аргументувати цей висновок через зіставлення обсягів інвестицій підприємств у цифрові технології з отриманими економічними результатами, оскільки встановлення взаємозв'язку між цифровою зрілістю та результативністю діяльності саме по собі не повною мірою характеризує окупність цифрових інвестицій.

4. У підрозділі 3.1 визначено стратегічні пріоритети активізації розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. На нашу думку, доцільно було б більш чітко простежити взаємозв'язок між результатами проведеної у другому розділі діагностики та запропонованими стратегічними напрямами. Зокрема, доцільним є формування логічної послідовності «виявлена проблема – стратегічний пріоритет – інструмент реалізації – очікуваний результат».

5. У підрозділі 3.3 доцільним було б здійснення порівняльного аналізу запропонованої стратегії «блакитного океану» (рис. 3.11, с. 239) з іншими можливими стратегічними альтернативами, зокрема стратегією диференціації, омніканальною, платформною або екосистемною стратегією, що дозволило б більш переконливо аргументувати переваги обраного автором стратегічного підходу.

Висловлені зауваження є рекомендаційними та не применшують вагомості здобутих автором результатів. Дисертація Раскіна Василя Леонідовича є самостійним, завершеним дослідженням належного теоретико-методологічного рівня, а порушені дискусійні питання залишаються предметом для майбутніх наукових публікацій автора.

Оцінка дисертаційної роботи та загальний висновок

Дисертаційна робота Раскіна Василя Леонідовича на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому

вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з формування та реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. Робота характеризується належним рівнем теоретичного обґрунтування, логічною структурою, науковою новизною та практичною спрямованістю результатів. Основні положення дослідження пройшли апробацію та відображені у наукових публікаціях автора.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу з МОН України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (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 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами й доповненнями від 8 квітня 2025 р. № 426) та вимогам «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 (зі змінами від 3 травня 2024 р. № 507), а її автор – Раскін Василь Леонідович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:
Доцент кафедри підприємництва і
торгівлі Національного університету
«Чернігівська політехніка»,
канд. техн. наук, доцент Тетяна ДЕНИСЕНКО