

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

**на дисертаційну роботу Пупи Остапа Олеговича на тему:
«Економіко-організаційний механізм цифрової трансформації ритейлу в
Україні», котру подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Актуальність теми та її зв'язок з науковими програмами, планами

Дисертаційне дослідження виконане на актуальну тему, що відповідає сучасним викликам розвитку національної економіки. Цифрова трансформація ритейлу є одним із визначальних трендів світової економіки, що докорінно змінює моделі ведення бізнесу, характер конкуренції та споживчу поведінку. Традиційні підходи до організації роздрібної торгівлі, що базувалися на фізичній присутності та особистому контакті з покупцем, поступаються місцем гібридним моделям, де цифрові технології забезпечують безшовну інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачем.

Сучасний ритейл перебуває під впливом потужних технологічних драйверів – штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей, блокчейну та хмарних технологій. Ці інструменти дозволяють не лише оптимізувати операційну діяльність підприємств, але й створювати принципово нові споживчі цінності через персоналізацію пропозицій, прогнозування попиту та автоматизацію прийняття рішень. Підприємства, що ігнорують цифрові інновації, ризикують втратити конкурентні позиції незалежно від їх попереднього досвіду та ринкової частки.

В українських реаліях актуальність теми посилюється комплексом специфічних факторів. Роздрібна торгівля займає провідне місце у структурі підприємницької діяльності, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечуючи зайнятість мільйонів громадян. Галузь характеризується високим рівнем конкуренції та присутністю як потужних національних мереж, так і міжнародних гравців, що створює динамічне середовище для впровадження інновацій.

Особливого значення цифровізація ритейлу набула в умовах воєнного стану, коли традиційна торговельна інфраструктура зазнала суттєвих обмежень. Підприємства з розвиненими цифровими каналами продемонстрували вищу операційну стійкість, здатність швидко адаптуватися до нових умов та забезпечувати безперервність постачання товарів населенню. Цей досвід засвідчив стратегічну роль цифрової трансформації для економічної безпеки країни.

Водночас євроінтеграційний курс України відкриває нові перспективи для вітчизняного ритейлу. Гармонізація з європейськими стандартами цифрової економіки – у сферах електронної комерції, захисту персональних даних, цифрових платежів та кібербезпеки – є необхідною умовою інтеграції українських підприємств у європейський цифровий простір та їх доступу до ринку ЄС з понад 400 мільйонами споживачів.

Незважаючи на зростаючу увагу науковців до проблематики цифрової економіки, комплексні дослідження економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу з урахуванням специфіки українського ринку залишаються нечисленними. Бракує системних розробок, що інтегрували б теоретичні засади, методологічний інструментарій та практичні рекомендації в єдину концептуальну модель. Це обумовлює актуальність та своєчасність дисертаційного дослідження Пупи О. О.

Дисертаційна робота виконана у межах тем НДДКР «Міжнародно-правові та суспільно-політичні детермінанти інтеграції, глобалізації та глобального процвітання» (номер державної реєстрації 0121U111334); «Правове, організаційне та фінансове забезпечення економічної безпеки держави і суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0121U112285); «Шляхи забезпечення інноваційної активності, ефективності менеджменту та економічної безпеки підприємств» (номер державної реєстрації 0121U112288); «Теоретико-методологічне забезпечення сталого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0119U102147), відповідно до постанови Президії НАН України № 30 від 30.01.2019 р. «Про

основні наукові напрями та найважливіші проблеми фундаментальних досліджень у галузі природничих, технічних, суспільних і гуманітарних наук НАН України на 2019-2023 роки» (пп. 3.1.15. Економіка підприємства та управління виробництвом).

Найбільш суттєві наукові результати, що містяться в дисертації

Аналізуючи наукові результати дисертаційного дослідження, насамперед варто виокремити ті з них, що мають найбільше теоретичне і практичне значення.

Дисертантом здійснено концептуальне обґрунтування економічної сутності цифрової трансформації ритейлу як фундаментального процесу перебудови економічних моделей торговельних підприємств, що виходить за межі технічної модернізації та передбачає створення цілісної цифрової екосистеми. Встановлено принципові відмінності між автоматизацією, діджиталізацією та цифровою трансформацією за критеріями масштабу змін і впливу на організацію, що є важливим методологічним внеском.

Заслуговує на увагу розроблена дисертантом структурно-логічна модель оцінювання цифрової трансформації ритейлу як трирівнева структура, що ґрунтується на послідовному взаємозв'язку спостережуваних цифрових змін, організаційно-стратегічних характеристик та неспостережуваних інституційних процесів. Модель забезпечує оптимальне поєднання кількісних та якісних параметрів оцінювання.

Вагомим здобутком є систематизація інституційних передумов цифровізації роздрібної торгівлі через шість напрямів гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами (електронна комерція, захист персональних даних, цифрові платежі, кібербезпека, електронний документообіг, регулювання штучного інтелекту) та п'яти напрямів організаційної перебудови бізнес-моделей. Виявлено комплекс бар'єрів впровадження цифрових технологій за сімома категоріями.

Практичну цінність має масштабне емпіричне дослідження на основі анкетування 72 підприємств різного масштабу, що дозволило виявити суттєву диференціацію рівня цифрової зрілості у технологічному, клієнтському, комерційному, організаційному та управлінському аспектах. На основі глибинних інтерв'ю з топменеджерами виявлено феномен «поверхневої цифровізації» – впровадження технологій без належної інтеграції у бізнес-модель.

Ключовим результатом є обґрунтування економіко-організаційного механізму цифрової трансформації ритейлу як цілісної системи інструментів, методів і форм взаємодії суб'єктів господарювання. Розроблено архітектоніку механізму як багатовимірну мережеву структуру з чотирьох взаємопов'язаних вузлів (інфраструктурного, фінансово-економічного, організаційно-управлінського, інституційно-нормативного), що функціонують за принципами послідовності, взаємозалежності та адаптивності.

Слід відзначити обґрунтовану концепцію розвитку цифрової інфраструктури як системоутворювального чинника ритейлу, що виконує подвійну роль мультиплікатора зростання та запобіжника кризових явищ. Розроблено п'ять моделей державно-приватного партнерства та систему стратегічних напрямів державної підтримки на засадах модерації.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Дисертаційна робота характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості отриманих результатів. Структура дослідження побудована логічно: від теоретико-методологічних засад через емпіричний аналіз до концептуальних розробок, що забезпечує послідовне розкриття теми та досягнення поставленої мети.

Достовірність теоретичних положень забезпечується критичним аналізом широкого кола вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, коректним застосуванням методологічного апарату інституційної економіки,

теорії цифрової трансформації та стратегічного менеджменту. Автор демонструє глибоке розуміння предметної області та здатність до наукової полеміки з існуючими підходами.

Емпіричні результати базуються на репрезентативній вибірці: анкетування охопило 72 підприємства різного масштабу та моделей функціонування, а глибинні інтерв'ю проведено з топменеджерами шести компаній з різних сегментів ритейлу. Поєднання кількісних та якісних методів дослідження дозволило отримати як статистично обґрунтовані висновки, так і глибинне розуміння прихованих факторів цифрової трансформації.

Методологічний інструментарій дослідження включає комплекс загальнонаукових методів (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення) та спеціальних методів економічних досліджень (статистичний аналіз, структурно-логічне моделювання, SWOT-аналіз, PEST-аналіз), що застосовані коректно та відповідно до завдань кожного етапу дослідження.

Апробація результатів здійснена на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, що підтверджує їх наукову значущість. Практична цінність розробок засвідчена актами впровадження у діяльність підприємств ритейлу, науково-дослідну роботу та навчальний процес закладів вищої освіти.

Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях

За проблематикою дисертації загалом опубліковано 12 наукових праць, у тому числі 8 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку фахових наукових видань України. Публікації повністю відображають основні положення дисертаційної роботи.

Значення для науки і практики одержаних автором результатів

Отримані за результатами дослідження наукові доробки мають реальну перспективу використання у наступних сферах:

1. Результати дослідження можуть бути використані при дослідженні проблем цифрової трансформації підприємств та управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки (підтверджується актом впровадження ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» № 13-09 від 15.09.2025 р.).

2. Удосконалення управління підприємствами рітейлу, розробка стратегій цифрової трансформації, планування інвестицій у цифрові технології, оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства (підтверджується актом про впровадження ФОП Кошовий Б.-П.О. № 4-07 від 25.07.2025 р.).

3. Підготовка навчальних та робочих програм, методичних вказівок до самостійного вивчення, викладання економічних навчальних дисциплін «Економіка підприємств», «Цифрова економіка», «Електронна комерція», «Стратегічний менеджмент» (підтверджується актами про впровадження ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» № 13-09 від 15.09.2025 р.; European Institute for Further Education № 16-EI від 10.10.2025 р.).

Значна частина результатів дисертаційного дослідження вже впроваджена у практичну сферу, що підтверджується доданими до роботи матеріалами.

Відсутність порушення академічної доброчесності

Аналіз дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора, а також ознайомлення зі звітом щодо перевірки тексту рукопису електронним сервісом StrikePlagiarism, підтверджує відсутність порушення академічної доброчесності. Використані здобувачем окремі твердження, дані і цитування інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Якість рецензованого дослідження не викликає сумніву. Проте необхідно зазначити, що дисертація містить окремі положення, які є предметом для наукової дискусії, а саме:

1. Дисертант послідовно аналізує фактори впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність ритейлерів через шість функціональних блоків. Разом з тим, на нашу думку, варто було б більш детально розглянути вплив кібербезпекових ризиків на процеси цифрової трансформації, особливо в контексті зростання кількості кібератак в умовах воєнного стану.

2. Розроблений дисертантом економіко-організаційний механізм демонструє чітке прикладне значення. Водночас, варто було б доповнити цей механізм окремими поясненнями щодо послідовності та пріоритетності впровадження його окремих елементів для підприємств із різним початковим рівнем цифрової зрілості.

3. Емпіричне дослідження виявило суттєву диференціацію цифрової зрілості залежно від масштабу підприємства. Доцільно було б детальніше розкрити специфічні механізми подолання бар'єрів цифровізації саме для мікропідприємств та ФОПів, які становлять значну частку роздрібної торгівлі України.

4. У контексті європейської інтеграції та концепції сталого розвитку було б доречно розглянути взаємозв'язок цифрової трансформації ритейлу з екологічними цілями – зокрема, вплив цифровізації на скорочення вуглецевого сліду логістичних операцій та оптимізацію використання ресурсів.

Зазначені зауваження мають виключно рекомендаційний характер, вони не впливають на загальну оцінку роботи.

Загальний висновок

Тема дисертації є актуальною, її структура добре продумана, а матеріал викладено логічно та послідовно. Висловлені окремі зауваження не впливають на загальне позитивне враження від роботи, яка характеризується високим науковим рівнем, новизною представлених теоретичних результатів дослідження, їх науковою обґрунтованістю та свідчить про оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.

Дисертація «Економіко-організаційний механізм цифрової трансформації ритейлу в Україні», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка, відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31 травня 2019 р.), постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (із змінами, внесеними згідно Постановою Кабінету Міністрів України № 341 від 21 березня 2022 р.).

Автор дослідження, Пупа Остап Олегович, за результатами публічного захисту заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Офіційний рецензент:

к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємств
та інформаційних технологій,
Заклад вищої освіти
«Львівський університет бізнесу та права»

Візняк Ю. Я.