

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри
менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Повної Світлани Вікторівни
на дисертаційну роботу Кононенка Сергія Олександровича
на тему: «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері
електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації»
подану на здобуття доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

У світовій економіці сьогодні стрімко поширюються цифрові технології та відбуваються глибокі трансформації бізнес-моделей. Електронна комерція є одним з найбільш динамічних секторів, що ґрунтується на сучасних цифрових рішеннях. Аутсорсингові підприємства в цих умовах забезпечують компаніям доступ до відповідних спеціалізованих компетенцій, що найбільш оптимальним чином здатні підвищити їх конкурентні позиції та ефективність діяльності. Особливої актуальності дослідження набуває в контексті трансформації ринків праці та характеру взаємодії між замовниками та аутсорсинговими підприємствами. Зростає роль стратегічних партнерств та довгострокових контрактів, що додає ваги управлінському рішення щодо правильного вибору аутсорсингової компанії.

Актуальність теми посилюється потребами української національної економіки у підвищенні конкурентоспроможності на глобальних ринках. Аутсорсингові підприємства у сфері електронної комерції здатні виступати драйверами інноваційного розвитку, експорту послуг та інтеграції у світові ланцюги створення вартості. Водночас відсутність системних науково обґрунтованих підходів до управління їх розвитком в умовах глобальної діджиталізації зумовлює необхідність поглиблених досліджень у цій сфері. Усе вищезазначене обумовило актуальність теми дисертаційної роботи Кононенка С.О.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема, робота використовувалася у чотирьох науково-дослідних темах: «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (№ ДР 0119U103582, 2019- 2024 рр.), «Модель повоєнного відновлення прикордонних університетів України в епоху цифровізації за концепцією сталого розвитку» (№ ДР №98/23, 2023- 2025 рр.); «Модель повоєнного розвитку кредитних установ на основі

штучного інтелекту: кастомізація фінансових послуг та пруденційний нагляд» (№ ДР №101/24, 2024-2026 рр.), «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (№ ДР 0125U000379, 2025-2027 рр.).

Ступінь обґрунтованості та відповідності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення з дисертаційною роботою дає підстави зробити висновок про достатню обґрунтованість наданих наукових положень, висновків та рекомендацій. Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації, що відповідає темі дослідження, а сформульовані об'єкт та предмет дослідження відповідають вимогам.

Представлена робота є гарно структурованим та завершеним науковим дослідженням, в ході якого була розроблена та апробована методика вибору аутсорсингового підприємства у системі електронної комерції. Крім національної офіційної інформації, в дисертаційному дослідженні були використані звіти іноземних організацій, а також багато іноземних наукових джерел.

Дослідження ґрунтується на застосуванні наступних методів:

- тематичний контент-аналіз – для аналізу змісту дефініцій «аутсорсинг», «діджиталізація», «електронна комерція»;
- історичний аналіз – для дослідження ретроспективних аспектів розвитку аутсорсингу та електронної комерції;
- порівняльний аналіз та групування – для визначення та порівняння підходів до інтерпретацій категорії «електронна комерція», «аутсорсинг»;
- системний підхід – для обґрунтування структурної схеми системи електронної комерції, розробки моделі галузевого регіонального кластера спрямованого на підтримку розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції;
- структурно-функціональний аналіз – для порівняння існуючих методик та формування авторського методичного підходу до вибору провайдера аутсорсингових послуг в системі електронної комерції;
- аналітико-статистичні методи – для аналізу історичних трендів та перспектив розвитку світового та вітчизняного ринку аутсорсингових послуг;
- методи індукції та дедукції – для дослідження тенденцій та бар'єрів розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні;
- методи аналізу та синтезу – для визначення пріоритетних напрямків державної політики для керування розвитком аутсорсингових послуг на підприємствах електронної комерції;

- методи структурного аналізу – для розробки механізму управління аутсорсинговими підприємствами у сфері електронної комерції для їх сталого та комплексного розвитку;
- графоаналітичний, табличний методи – для наочного відображення результатів наукового дослідження.

Дисертація демонструє цілісний підхід автора до вирішення наукової проблеми: від дослідження та поглиблення теоретико-методичних положень до розробки практичних рекомендацій щодо вибору стратегії взаємодії підприємства електронної комерції із аутсорсинговим підприємством.

Структура і зміст дисертаційної роботи

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота є цілісною науковою працею, що містить: вступ, три розділи, висновки. Загальний обсяг роботи становить 255 сторінки, з них основний текст – 201 сторінка. Дисертація містить значну кількість аналітичних таблиць, графіків та схем, які забезпечують цілісне сприйняття й наочне подання результатів проведеного дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління розвитком аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції» (с.28-85) автором розглянуто історичні аспекти розвитку аутсорсингу та електронної комерції, основні управлінські теорії, що вплинули на розвиток аутсорсингу, підходи до розуміння сутності аутсорсингу, діджиталізації та електронної комерції, систематизовано види аутсорсингу, розглянуто рівні створення цінності за рахунок аутсорсингу, виділено функції аутсорсингу, розглянуто вплив діджиталізації на аутсорсинг, розроблено структурну схему електронної комерції із позицій системного підходу та концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему підприємства електронної комерції, механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємства електронної комерції, логічну схему визначення доцільності впровадження аутсорсингових рішень, запропоновано перелік факторів, що треба враховувати при виборі аутсорсингового підприємства, а також запропоновано авторську методику вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг для підприємства електронної комерції.

У другому розділі «Аналітична оцінка та тенденції розвитку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації» (с.86-138) автором проаналізовано такі глобальні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг як: динаміка розміру глобального ринку, структура глобальних доходів на ринку та за окремими регіонами, частка використання аутсорсингу в бізнес-процесах, динаміка світового доходу ІТ-аутсорсингу в цілому та за окремими галузями споживання, динаміка доходу на ринку електронної комерції у світі в цілому та за

окремими регіонами, досліджено основні мотиви для впровадження аутсорсингових послуг. Надалі розглянуто особливості розвитку аутсорсингу в Україні, а саме: динаміку експорту ІТ-послуг, в тому числі в розрізі країн, частку ІТ-послуг у загальному експорті послуг, динаміку кількості працівників ІТ-галузі України, досліджено динаміку переліку українських аутсорсингових компаній, що грають вагомую роль на світовому ринку, динаміку доходу від електронної комерції в Україні в цілому та на одного користувача, проаналізовано продажі на найбільш популярних платформах електронної комерції України. Також зроблений SWOT-аналіз для ринку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції в Україні, розглянуто тенденції та перешкоди на ньому, в тому числі ті що зумовлені умовами війни, а також проаналізовано практики які застосовують аутсорсингові підприємства для нівелювання цих перешкод.

У третьому розділі «Механізми та інструменти управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах цифрової трансформації» (с.139-197) автором запропоновано модель зміни інституційного середовища аутсорсингових послуг у системі електронної комерції України, розглянуто перелік інституційних бар'єрів для розвитку аутсорсингових послуг в Україні, розглянуто особливості унормування аутсорсингової діяльності у законодавстві різних країн, напрями державної підтримки аутсорсингових послуг та підприємств електронної комерції в Україні; розроблено модель впливу інституційних факторів та бар'єрів на розвиток аутсорсингових послуг, структурну модель галузевого регіонального кластера для підтримки аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції; розроблено модель механізму управління аутсорсинговими підприємствами для їх сталого та комплексного розвитку, апробовано авторську методику щодо вибору надавача аутсорсингових послуг підприємствами електронної комерції, на її основі розроблено моделі поведінки підприємства електронної комерції та запропоновано матрицю вибору його стратегії розвитку в залежності від зони співпраці, в яку потрапив провайдер аутсорсингової послуги.

Висновки, сформульовані за результатами дослідження, є змістовними та відображають результати виконання поставлених завдань. Отже, подана дисертаційна робота є цілісною та самостійною науковою працею, у якій сформульовано поглиблені наукові підходи до управління розвитком аутсорсингових підприємств. Отримані результати характеризуються практичною значущістю, а запропоновані автором положення пройшли апробацію та впроваджені у практичну діяльність.

Наукова новизна одержаних результатів

Серед наукових здобутків, що узагальнюють особистий внесок Кононенка С.О., на особливу увагу заслуговують наступні:

– виділено наступні функції аутсорсингу в системі управління:

сервісну, трансформаційну, координаційну, мотиваційну, організуючу, адаптаційну, інтеграційну, стратегічну, що дозволило обґрунтувати стратегічну роль аутсорсингу для розвитку підприємств (с.44-45)

- удосконалено структурну схему системи електронної комерції, яка розглядає взаємозв'язок наступних рівнів управління: адміністративного; інфраструктурного; системної обробки бізнес-процесів; реалізації бізнес-процесів (с.55-58);

- удосконалено концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції, що розглядається через процеси збагачення компетенцій підприємства електронної комерції за рахунок використання спеціалізованих ключових компетенцій провайдера аутсорсингових послуг, що дозволило розглядати аутсорсинг як інструмент стратегічної модернізації підприємств електронної комерції (с.60);

- на основі розвитку підходів до термінів "електронна комерція" та "аутсорсинг", було визначено сутність аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, під якими запропоновано розуміти процедуру передачі обговореного її учасниками комплексу бізнес-процесів та функцій підприємства електронної комерції зовнішнім провайдерам з метою досягнення запланованих ефектів від такого делегування (с.61);

- удосконалено механізм впливу аутсорсингу на конкурентоспроможність підприємств електронної комерції, у якому виділено 5 етапів: (1) передача окремих бізнес-процесів на аутсорсинг; (2) вивільнення ресурсів підприємства; (3) концентрація зусиль на ключових компетенціях підприємства; (4) реалізація внутрішнього потенціалу; (5) формування стійких конкурентних переваг підприємства. Це у подальшому дозволило пов'язати використання провайдерів аутсорсингових послуг із досягненням стратегічних цілей підприємств електронної комерції та деталізувати процес інтеграції аутсорсингової послуги в діяльність підприємства електронної комерції (с.66-68);

- удосконалено логічну схему обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингових рішень на підприємствах електронної комерції, що дозволяє уточнити алгоритм прийняття відповідних рішень підприємством електронної комерції для зростання його ефективності (с. 69-70);

- деталізовано набір внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на рішення щодо вибору провайдера аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції (с 74-75);

- запропоновано методичний підхід до вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, в основу якого закладено трансформацію принципів методології TOPSIS. Це дало можливість в подальшому визначити зони взаємодії із провайдером аутсорсингових послуг, та розробити стратегічні пріоритети розвитку підприємства електронної комерції, яке залучає аутсорсингові послуги

(с.76-82);

- удосконалено системну модель трансформації інституційного середовища аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції на засадах диджиталізації з урахуванням еволюції інститутів через взаємодію з поєднанням як усталених, так і інноваційних практик (с.141-143);

- удосконалено структурну модель галузевого регіонального кластеру, спрямованого на розвиток аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції через визначення двох контурів, до першого з яких потрапили його ядро, прямі учасники (підприємства малого бізнесу, органи державної влади, заклади освіти), а до другого – інноваційна екосистема, інфраструктурні організації, ЗМІ тощо, а також очікуваних результатів соціального, економічного та екологічного характеру (с.158-160);

- розроблено механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств в сфері електронної комерції через конкретизацію його сутності, мети, функцій, принципів, а також інструментарію, що дозволило виявити стратегіями сталого, збалансованого та комплексного розвитку в умовах глобальної диджиталізації (с.163-170);

- в результаті апробації запропонованого методичного підходу до вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг розроблено матрицю вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що залучає аутсорсингові послуги, та передбачає дев'ять потенційних зон альтернативних стратегій, які може обрати підприємство електронної комерції для покращення взаємодії із аутсорсерами (с.174-191).

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертаційній роботі, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної диджиталізації. Рекомендації автора використані у практичній діяльності: Чернігівської обласної військової адміністрації Департаментом економічного розвитку: враховано сформульовані здобувачем модель взаємодії суб'єктів електронної комерції в умовах цифрової трансформації, а також методичний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області (№ 03.02-10/1789 від 24.10.2025 р.); ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»: враховано модель управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, а також авторську методику вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг для модернізації бізнес-процесів компанії (№147 від 21.10.2025 р.); ПрАТ «Насіння Чернігівщини»: враховано сформульовані здобувачем напрямки забезпечення управління розвитком аутсорсингових

підприємств, а також механізм вибору провайдерів аутсорсингових послуг та модель інтеграції цифрових інструментів у бізнес-модель підприємств (№24 від 30.10.2025 р.); Чернігівською Регіональною Торгово-Промисловою Палатою: використано наукові положення щодо механізму управління розвитком аутсорсингових підприємств, методика оцінювання ефективності цифрових бізнес-моделей із використанням адаптованого підходу TOPSIS, а також концептуальну модель інтеграції аутсорсингових сервісів у систему електронної комерції (№185/01 від 12.11.2025 р.); Чернігівської філії ТОВ «Метал Холдінг Трейд» використано наукові положення при розробленні рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделей, організації співпраці між замовниками та провайдерами аутсорсингових послуг, формування гнучких управлінських структур і підвищення рівня цифрової зрілості компанії (№11 від 05.11.2025); використано у навчальному процесі кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Послуги», «Електронна комерція» та «Торговельне підприємництво» (№ 202/08-2859/ВС від 13.11.2025 р.).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Наукові положення дисертаційної роботи опубліковано у 16 наукових працях, зокрема, 1 стаття, яку включено до складу наукометричних баз Web of Science; 6 статей у наукових фахових виданнях України; 9 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях та тез доповідей на всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Автором дотримані вимоги 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, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться в дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання норм академічної доброчесності

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Дисертант дотримувався норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора 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**

Оцінюючи представлену дисертаційну роботу в цілому позитивно, слід зазначити дискусійні положення та висловити наступні зауваження:

1. У підрозділі 1.1 (с. 42) автор наголошує на наявності кадрових, технологічних, організаційних та ринкових перевагах від прояву цінності на підприємствах через залучення аутсорсингових послуг. Доцільно було б конкретизувати дані групи переваг, а також уточнити, яким чином кожна із цих переваг може набути довгострокового стратегічного характеру;

2. У підрозділі 1.2 автору доцільно було б більшою мірою зосередитися на виокремленні сучасних викликів, з якими стикається система електронної комерції у своєму функціонуванні, а також їхньому впливу на підприємства, що здійснюють аутсорсингову діяльність;

3. На рис. 3.2 автором узагальнено вектори державних зусиль із підтримки розвитку аутсорсингових послуг у системі ринку електронної комерції на засадах діджиталізації. Разом із тим, недоліки існуючої державної політики розглянуті не повною мірою, хоча подібний аналіз покращив би об'єктивність загальної картини дослідження;

4. У підрозділі 3.3 (с. 178, табл. 3.7) здобувачем розглянуто зони показника щодо вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг у системі підприємства електронної комерції, а також охарактеризовано потенціал кожної із зон для замовника послуги. Однак, для комплексного розуміння доцільно було також розглянути умови переходу між зонами, а також деталізувати комплекс практичних заходів для отримання максимальної віддачі від співпраці між сторонами, по кожному із пунктів, а не у загальному вигляді.

5. У табл. 3.11 (с. 188), що відображає моделі стратегічної поведінки підприємства електронної комерції в контексті розвитку, незрозумілим залишається процедура вибору моделі поведінки підприємством. Доцільно було б конкретизувати процедуру вибору подібної моделі, представивши відповідну логічну схему прийняття такого рішення.

Разом з тим, варто зазначити, що наведені зауваження та дискусійні положення не знижують загальної теоретичної та практичної значущості, обґрунтованості та достовірності основних положень дисертації.

Загальні висновки та оцінка дисертації

Дисертаційна робота Кононенка Сергія Олександровича на тему «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації» є завершеним, цілісним науковим дослідженням, виконана на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне та практичне значення.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу 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 19 травня 2023 р. № 502) 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 19 травня 2023 р. № 502), а її автор – Кононенко Сергій Олександрович, заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри
менеджменту та адміністрування
Національного університету

«Чернігівська політехніка»



Світлана ПОВНА