

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
кандидата економічних наук, доцента
Прокопишин Оксани Степанівни
на дисертаційну роботу Кононенка Сергія Олександровича
на тему: «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері
електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

У системі сучасної цифрової економіки аутсорсингові підприємства посідають важливе місце, підтримуючи гнучкість і сприяючи зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобалізованому середовищі. Особливо помітно це у сфері електронної комерції, де аутсорсингові підприємства забезпечують виконання ключових бізнес-процесів та ІТ-підтримку. Визнаючи безперечні переваги для підприємств електронної комерції, варто зазначити, що ефективність функціонування аутсорсингових підприємств у цій сфері значною мірою залежить від якості управління їхнім розвитком. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність формування сучасних управлінських підходів, орієнтованих на адаптивність цих підприємств до викликів глобальної діджиталізації. Зазначене актуалізує доцільність дисертаційного дослідження Кононенка С. О.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційну роботу виконано в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами:

- «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.).

У межах визначених наукових напрямів автором обґрунтовано фінансово-економічний механізм забезпечення повоєнного відновлення потенціалоформуючого простору регіонів України на засадах сталого

розвитку; досліджено вплив інноваційних цифрових технологій на процеси повоєнного відновлення університетів України; проведено аналіз ролі технологій штучного інтелекту у здійсненні пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ; розроблено механізм і моделі формування маркетингової стратегії розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Сформульовані дисертантом наукові положення, висновки та рекомендації належним чином обґрунтовані та характеризуються достовірністю, а всі визначені в дослідженні завдання реалізовано. Об'єкт і предмет дослідження повністю узгоджено з темою наукового дослідження. Основна мета роботи, яка полягає в систематизації та поглибленні теоретико-методичних засад розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації, а також у розробленні прикладних підходів до управління цим процесом, є досягнутою.

Наявні наукові підходи з проблематики дослідження ґрунтовно опрацьовані автором, що знайшло відображення в логіці побудови та змістовому наповненні дисертаційної роботи, а також опрацюванні та систематизації наукових праць широкого кола вітчизняних і зарубіжних науковців щодо управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції.

Застосуванням комплексу методів наукового пізнання загально-наукового та прикладного характеру забезпечується достовірність наукових результатів, отриманих у межах дисертаційного дослідження. Зокрема, у процесі дослідження було використано такі методи: тематичний контент-аналіз – для аналізу змістового наповнення дефініцій «аутсорсинг», «діджиталізація», «електронна комерція»; ретроспективний аналіз – у процесі аналізу історичної еволюції та основних етапів розвитку аутсорсингу; системний і синергетичний підходи – для теоретичного обґрунтування структурної моделі системи електронної комерції; компаративний метод – з метою ідентифікації та зіставлення наукових підходів до трактування категорії «електронна комерція», для зіставлення наявних методичних підходів і розроблення авторської методики вибору провайдера аутсорсингових послуг у системі електронної комерції; аналітико-статистичні методи – під час аналізу сучасного стану та перспектив розвитку світового й вітчизняного ринків аутсорсингових послуг; методи трендового та порівняльного аналізу – для аналізу тенденцій і виявлення бар'єрів розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції в Україні; методи структурно-функціонального аналізу – з метою наукового обґрунтування запропонованого механізму управління

аутсорсинговими підприємствами у сфері електронної комерції в умовах діджиталізації; графоаналітичний, табличний методи – для візуалізації та наочного представлення результатів наукового дослідження.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і запропонованих рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також оприлюдненням результатів дослідження в наукових публікаціях.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, а також додатків, що логічно доповнюють основний матеріал дисертаційного дослідження.

У дисертаційній роботі представлено детальне обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад забезпечення розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації.

У першому розділі дисертаційного дослідження автором зосереджено увагу на дослідженні концептуальних основ аутсорсингу як сучасної моделі організації та розвитку бізнесу, досліджено роль аутсорсингу у створенні цінності та управлінні розвитком підприємств електронної комерції, а також розглянуто теоретико-методичні підходи до вибору провайдера аутсорсингових послуг. У межах цього розділу дисертантом уточнено сутність категорії «аутсорсинг», виділено його ключові змістові ознаки; ідентифіковано рівні створення цінності для підприємств за рахунок аутсорсингових послуг; запропоновано авторську інтерпретацію системи електронної комерції з урахуванням принципів системного підходу; представлено концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції; виділено чинники, що впливають на вибір провайдера аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції; розроблено авторську методику вибору провайдера аутсорсингових послуг підприємством електронної комерції.

У другому розділі дисертації проведено аналіз глобальних тенденцій розвитку ринку аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, досліджено сучасний стан і структурні особливості розвитку аутсорсингових послуг в Україні та визначено основні тенденції й бар'єри його розвитку в умовах глобальної діджиталізації. Значну увагу в межах розділу автором зосереджено на особливостях функціонування ринку в умовах війни.

У третьому розділі дисертаційного дослідження здобувачем детально розглянуто механізми й інструменти управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах цифрової трансформації. У цьому підрозділі особливу увагу приділено дослідженню

інституціональних засад розвитку аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України, а також формуванню механізму управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції на засадах діджиталізації. Окрім цього, автором запропоновано сукупність стратегічних рішень розвитку аутсорсингової взаємодії на ринку електронної комерції в сучасних умовах.

У результаті встановлено, що дисертаційна робота є цілісним, логічно вибудованим і послідовним науковим дослідженням, виконаним автором самостійно. Робота оформлена відповідно до чинних вимог і містить усі необхідні структурні елементи.

Наукова новизна одержаних результатів

Ознайомлення з дисертаційним дослідженням і відповідними публікаціями автора підтверджує обґрунтованість положень, що виносяться на захист у частині наукової новизни, зокрема:

вперше:

– представлено методичний підхід до обґрунтованого вибору провайдера аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, що базується на адаптації ключових принципів методології TOPSIS. Застосування запропонованого підходу дало автору змогу ідентифікувати зони взаємодії, у межах яких функціонує провайдер аутсорсингових послуг, а також визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації за умови залучення аутсорсингу;

удосконалено:

– механізм впливу аутсорсингу на рівень конкурентоспроможності підприємств електронної комерції, який, на відміну від наявних підходів, передбачає п'ятиетапну послідовність реалізації: передачу окремих функцій і бізнес-процесів зовнішньому виконавцю; мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства; зосередження управлінських зусиль на розвитку ключових компетенцій; практичну реалізацію внутрішнього потенціалу; формування стійких конкурентних переваг;

– структурну модель системи електронної комерції, яка, на відміну від наявних підходів, ґрунтується на комплексному поєднанні адміністративного та інфраструктурного рівнів, рівня системної обробки бізнес-процесів, а також рівня їх безпосередньої реалізації. Запропонована модель дала змогу дисертанту обґрунтувати висновок щодо високого рівня адаптивності системи електронної комерції до впровадження аутсорсингових рішень;

– концептуальну модель інтеграції аутсорсингових послуг у систему електронної комерції, яка, на відміну від усталеної практики, інтерпретує аутсорсинг як процес нарощування периферійних компетенцій підприємства електронної комерції завдяки залученню спеціалізованих

ключових компетенцій провайдера аутсорсингових послуг; це дало змогу простежити трансформацію ролі аутсорсингу, який набуває характеристик стратегічного інструмента реінжинірингу та забезпечує системну модернізацію підприємства електронної комерції;

- структурно-логічну модель обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингових рішень на підприємствах електронної комерції, яка уточнює алгоритм ухвалення управлінських рішень і, на відміну від самостійної реалізації бізнес-процесів, забезпечує підвищення ефективності функціонування таких підприємств;

- структурну модель галузевого регіонального кластера, орієнтованого на розвиток аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, яку автором деталізовано через виокремлення ядра кластера, його учасників, ключових напрямів діяльності та очікуваних соціальних, економічних і екологічних результатів, тим самим поглиблюючи розуміння інституційних засад розвитку аутсорсингових послуг;

- модель трансформації інституційного середовища аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції на засадах діджиталізації, що засвідчила еволюцію інститутів у процесі їх взаємодії та поєднання усталених і інноваційних практик;

набули подальшого розвитку:

- підходи до функціонального наповнення аутсорсингу в системі управління підприємством електронної комерції, які автором запропоновано систематизувати через виокремлення сервісної, трансформаційної, координаційної, мотиваційної, організаційної, адаптаційної, інтеграційної та стратегічної функцій, що в результаті дає змогу розглядати аутсорсинг як інструмент стратегічного розвитку підприємства;

- підходи до трактування понять «електронна комерція» та «аутсорсинг», що дало змогу уточнити сутність аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції, під якими автором 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;

- система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ухвалення рішення щодо вибору провайдера аутсорсингових послуг у сфері електронної комерції;

- механізм управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції, який здобувачем обґрунтовано через конкретизацію його сутності, цілей, функцій, принципів та інструментарію, що дало змогу виокремити стратегіями сталого, збалансованого й комплексного розвитку в умовах глобальної діджиталізації;

– матриця вибору стратегії розвитку підприємства електронної комерції, що використовує аутсорсингові послуги в умовах глобальної цифрової трансформації та передбачає дев'ять альтернативних стратегічних зон для посилення коопераційної взаємодії з аутсорсерами.

Практичне значення результатів дослідження

Сформовані теоретико-методичні засади, висновки та практичні рекомендації можуть бути використані для формування й реалізації заходів розвитку аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції.

Науково-методичні розробки дисертаційного дослідження прийнято до практичного впровадження:

– Департаментом економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації: враховано концептуальні підходи до управління розвитком аутсорсингових підприємств, модель взаємодії суб'єктів електронної комерції в умовах цифрової трансформації та методичний інструментарій оцінювання ефективності управлінських рішень при формуванні стратегічних напрямів регіонального розвитку і Плану заходів 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 та авторську методику вибору оптимального провайдера аутсорсингових послуг для модернізації бізнес-процесів підприємства (№ 147 від 21.10.2025 р.);

– ПрАТ «Насіння Чернігівщини»: враховано модель інтеграції цифрових інструментів у бізнес-модель підприємства, яку застосовано під час модернізації корпоративної інформаційної системи, впровадження інструментів електронної комерції та оптимізації процесів замовлення, доопрацювання й реалізації насінневого матеріалу (№ 24 від 30.10.2025 р.);

– Чернігівською регіональною торгово-промисловою палатою: враховано наукові підходи до управління аутсорсинговим розвитком, адаптований метод TOPSIS і модель інтеграції аутсорсингових сервісів для оптимізації електронних бізнес-процесів і міжнародної взаємодії підприємств ЧРТПП (№ 185/01 від 12.11.2025 р.);

– Чернігівською філією ТОВ «Метал Холдінг Трейд»: враховано наукові положення, які застосовано для вдосконалення бізнес-моделей, аутсорсингової взаємодії та підвищення цифрової зрілості компанії (№ 11 від 05.11.2025 р.);

– Національним університетом «Чернігівська політехніка»: 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 викладення результатів дослідження в опублікованих працях

Аналіз опублікованих наукових праць свідчить про їх повну відповідність основним науковим положенням, висновкам і рекомендаціям, сформульованим у дисертаційному дослідженні. Основні положення дослідження опубліковано у 16 наукових працях, з них: 1 стаття, яка опублікована у виданні, що входить до складу наукометричної бази Web of Science; 6 статей у наукових фахових виданнях України; 9 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 12,7 д.а., з яких автору належить 6,4 д.а.

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 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502), щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання принципів академічної доброчесності

За результатами аналізу поданих матеріалів фактів порушення принципів академічної доброчесності не виявлено. Дисертант дотримувався встановлених норм і вимог академічної доброчесності, а також положень чинного законодавства у сфері авторського права; ознак академічного плагіату чи інших порушень не зафіксовано. У дисертаційній роботі належним чином оформлено посилання на використані джерела, подані в бібліографічному списку, а також чітко окреслено особистий внесок автора в наукових працях, опублікованих у співавторстві.

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

Відзначаючи позитивні сторони дисертаційної роботи, а також суттєві авторські напрацювання, вважаємо за доцільне відзначити низку дискусійних положень, серед яких виокремлено такі:

– у підрозділі 1.1 (с. 41) автор наголошує на необхідності розмежування функцій, що залишаються під контролем замовників аутсорсингової послуги, та тих, що передаються на аутсорсинг. Доцільно було б детальніше розглянути розподіл цих функцій;

– у підрозділі 1.2 (с. 58, рис. 1.3) здобувач значну увагу приділяє опису структурної схеми електронної комерції з позицій системного підходу. Водночас глибший аналіз прямих та опосередкованих учасників зовнішнього середовища дозволив би поглибити розуміння, яким чином взаємодія системи із зовнішнім середовищем може бути максимізована. Крім того, доцільно було звернутися також до розкриття сутності ринку електронної комерції, зокрема врахувати специфіку його функціонування та взаємодії з ринком аутсорсингових послуг, що дало б змогу сформулювати цілісне уявлення про механізми формування попиту і пропозиції на окреслених ринках;

– у підрозділі 1.3 (с. 75, рис. 1.9) дисертантом виділено чинники, що впливають на вибір аутсорсера. Попри це, доцільним видається дослідження чинників, які зумовлюють формування попиту та пропозиції аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції, що дозволило б комплексно охарактеризувати механізм функціонування відповідного ринку, а також обґрунтувати напрями підвищення ефективності узгодження інтересів замовників і постачальників аутсорсингових послуг;

– у підрозділі 3.1 доцільно було детальніше зупинитися на впливі, який здійснює війна в Україні на розвиток інститутів аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції України;

– у підрозділі 3.3, на рис. 3.9 (с.192) автор наводить коопераційну схему аутсорсингового процесу. На наш погляд, доцільно було б детальніше розглянути ефекти від залучення обраного інструментарію на кожному з етапів реалізації спільної стратегії розвитку учасників взаємодії, а також деталізувати ролі та особливості взаємодії учасників схеми. Це дало б змогу глибше оцінити внесок кожного учасника у формування спільної стратегічної цінності, а також виявити потенційний синергетичний ефект від співпраці.

Проте зазначимо, що вказані дискусійні положення та зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Кононенка С.О.

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 дослідженням, яке виконане на актуальну тему, а також містить положення наукової новизни.

Дисертація відповідає спеціальності 073 «Менеджмент».

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).

Усе вищевикладене дає підстави для формулювання такого висновку: Кононенко Сергій Олександрович, автор дисертації «Управління розвитком аутсорсингових підприємств у сфері електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації» заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівського національного університету
ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С. Ґжицького

Оксана ПРОКОПИШИН