

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Мініної Оксани Валеріївни
на дисертаційну роботу Бондаренка Андрія Анатолійовича
на тему: «Управління конкурентоспроможністю компаній в сфері
електронної комерції»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

Актуальність теми дисертаційної роботи

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією бізнесу, поширенням платформних моделей господарювання та стрімким розвитком електронної комерції. За таких умов конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише ресурсним чи фінансовим потенціалом, а здатністю ефективно використовувати цифрові технології, управляти клієнтським досвідом, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги на основі даних, інновацій і цифрової довіри.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств електронної комерції, які функціонують у високодинамічному середовищі з інтенсивною конкуренцією та швидкими змінами споживчої поведінки. Сучасна електронна комерція являє собою складну цифрову екосистему, що об'єднує виробників, продавців, логістичних операторів, платіжні сервіси, маркетингові платформи та споживачів. Відповідно, управління конкурентоспроможністю таких компаній потребує нових підходів, які враховують особливості платформної економіки, мережеві ефекти, персоналізацію взаємодії зі споживачами та зростаючу роль штучного інтелекту.

Для України ця проблематика є особливо важливою в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і посилення конкуренції з боку міжнародних цифрових платформ. Водночас електронна комерція залишається одним із найбільш динамічних секторів економіки, здатних забезпечувати розвиток підприємництва, розширення ринків збуту та інтеграцію українського бізнесу у глобальний цифровий простір.

У зв'язку з цим вагомим наукового і практичного значення набувають питання розвитку теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції, удосконалення підходів до стратегічної діагностики їх конкурентних позицій, розроблення механізмів забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифровізації та визначення можливостей використання технологій штучного інтелекту для посилення конкурентних переваг.

Враховуючи зазначене, тема дисертаційної роботи Бондаренка А.А. є актуальною, своєчасною та має вагоме значення для розвитку теорії менеджменту, стратегічного управління і практики функціонування підприємств електронної комерції. Обрана проблематика відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки та потребам забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямів наукових досліджень Національного університету «Чернігівська політехніка» та безпосередньо пов'язана з виконанням науково-дослідних робіт: «Розвиток підприємництва у сфері інфраструктурного забезпечення бізнесу» (номер державної реєстрації 0119U103582, 2019-2024 рр.); «Модель повоєнного розвитку кредитних установ на основі штучного інтелекту: кастомізація фінансових послуг та пруденційний нагляд» (номер державної реєстрації 101/24, 2024-2026 рр.) і «Стратегічний розвиток регіонального підприємництва в контексті глобальних трендів та викликів повоєнного відновлення» (номер державної реєстрації 0125U000379, 2025-2027 рр.). У межах виконання зазначених науково-дослідних робіт автором отримано низку вагомих результатів, зокрема обґрунтовано підходи до фінансово-економічного забезпечення повоєнного відновлення потенціалоформуючого простору регіонів України на засадах сталого розвитку, досліджено можливості використання інноваційних цифрових технологій у процесах відновлення та розвитку закладів вищої освіти, визначено роль технологій штучного інтелекту в здійсненні пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ, а також розроблено науково-методичні підходи до формування конкурентних стратегій компаній, що функціонують на ринку електронної комерції.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та базуються на сучасній теоретико-методологічній основі.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням широкого спектра загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адекватних поставленим меті та завданням роботи. У дисертації застосовано системний підхід, історико-логічний, компаративний, статистичний, структурно-функціональний, матричний та інші методи наукового пізнання, що дозволило забезпечити комплексність дослідження і належний рівень наукової аргументації.

Важливою перевагою роботи є використання широкої інформаційної бази,

яка включає нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, дані міжнародних організацій, результати досліджень провідних консалтингових і аналітичних структур, галузеві звіти, інформаційні ресурси міжнародних і вітчизняних платформ електронної комерції. Це дозволило автору сформулювати достатню емпіричну основу для проведення аналітичних досліджень та підтвердження сформульованих висновків.

Особливої уваги заслуговує те, що дисертант не обмежився теоретичним узагальненням, а запропонував практично орієнтований інструментарій управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції. До нього належать організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, система показників стратегічної діагностики, інтегральний показник конкурентоспроможності, матриця вибору конкурентної стратегії, портфель управлінських заходів, дорожня карта AI-трансформації та система моніторингу на основі ключових показників результативності.

Обґрунтованість сформульованих автором наукових положень, висновків і практичних рекомендацій підтверджується результатами їх апробації на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також належним висвітленням у наукових публікаціях.

Характеристика структури та змісту дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Бондаренка А.А. характеризується логічною побудовою, внутрішньою цілісністю та послідовністю викладу матеріалу. Структура дослідження відповідає поставленій меті та завданням і охоплює ключові аспекти управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції.

Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 317 сторінок, з яких 228 сторінок займає основний текст. Дисертація містить 21 таблицю, 51 рисунок, 7 додатків та список використаних джерел із 320 найменувань, що свідчить про ґрунтовність проведеного дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах цифровізації. Автором проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування конкурентоспроможності, розкрито особливості формування конкурентних переваг у цифровій економіці та обґрунтовано необхідність переосмислення традиційних підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової трансформації ринків. Позитивної оцінки заслуговує авторське уточнення сутності конкурентоспроможності підприємств електронної комерції на основі поєднання ресурсного, системного, клієнтоорієнтованого та платформного підходів. Важливим результатом є також обґрунтування цифрової довіри як самостійного чинника забезпечення конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг.

Другий розділ присвячено аналізу розвитку ринку електронної комерції та конкурентоспроможності підприємств цієї сфери. Автором проведено

комплексний аналіз тенденцій розвитку електронної комерції у світі та в Україні, досліджено стан цифрової, логістичної і платіжної інфраструктури, а також ключові характеристики цифрового споживчого середовища. На особливу увагу заслуговує авторська концепція розгляду конкурентоспроможності підприємств електронної комерції як системно-динамічної категорії, що дозволила перейти від аналізу окремих факторів до комплексного дослідження системних, технологічних, поведінкових та адаптаційних аспектів конкурентоспроможності. Вагомим результатом є також систематизація бар'єрів і передумов розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції в Україні.

Третій розділ має прикладний характер і присвячений формуванню інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Найбільш вагомим результатом є обґрунтований автором організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності, який поєднує традиційні управлінські інструменти з можливостями цифрових технологій та штучного інтелекту. Важливою складовою механізму є AI-контур управління та модуль AI-governance. Безперечною перевагою роботи є також методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній і матриця вибору конкурентної стратегії, що забезпечують практичну спрямованість та завершеність авторських напрацювань. Позитивної оцінки заслуговує дослідження перспектив AI-трансформації та автономної електронної комерції як одного з напрямів стратегічного розвитку цифрового бізнесу.

Загалом зміст дисертації є логічно узгодженим і послідовним. Теоретичні положення, сформовані у першому розділі, отримують розвиток в аналітичній частині роботи та слугують основою для обґрунтування прикладних рекомендацій і управлінських інструментів у третьому розділі, що свідчить про цілісність авторського задуму та належний рівень методологічного опрацювання досліджуваної проблематики.

Наукова новизна одержаних результатів

Дисертаційна робота Бондаренка А.А. містить сукупність нових наукових положень, удосконалених методичних підходів і прикладних розробок, які поглиблюють теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації.

Найбільш вагомим результатом дослідження є розроблений автором AI-орієнтований організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції. Наукова цінність даного результату полягає в інтеграції AI-контур як самостійного рівня підтримки та часткової автоматизації управлінських рішень, а також у включенні модуля AI-governance як інституційного механізму контролю функціонування алгоритмічних систем. Запропонований підхід дозволяє розглядати штучний інтелект не лише як інструмент автоматизації окремих бізнес-процесів, а як повноцінний контур управління конкурентоспроможністю підприємства.

Серед інших результатів, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, доцільно відзначити такі:

- по-перше, удосконалено структурно-системний підхід до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства електронної комерції, який розглядає її як інтегральну здатність трансформувати ресурсний потенціал у цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, довіру, інновації та масштабовану бізнес-модель, що забезпечує досягнення і зміцнення конкурентних позицій у цифровому середовищі;

- по-друге, заслуговує на позитивну оцінку удосконалення наукового підходу до систематизації та ідентифікації конкурентних переваг компаній цифрової економіки. Запропоноване групування конкурентних переваг за технологічними, аналітико-інформаційними, бізнес-модельними, клієнтоорієнтованими, організаційно-динамічними, мережево-екосистемними та довірчо-інституційними ознаками враховує специфіку електронної комерції як цифрово-платформного середовища;

- по-третє, важливим науковим результатом є розвиток теоретико-прикладних положень щодо цифрової довіри як самостійного фактора конкурентоспроможності підприємств електронної комерції. Автором обґрунтовано її роль як стратегічного нематеріального активу і процесного механізму формування лояльності споживачів, підвищення конверсії та зміцнення конкурентних позицій компанії;

- по-четверте, наукову цінність має удосконалений методичний підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній, який базується на оцінюванні шести функціонально-стратегічних блоків і дозволяє не лише визначати рівень конкурентоспроможності, а й виявляти стратегічні дисбаланси між окремими напрямками розвитку підприємства.

Окремо слід відзначити подальший розвиток наукових положень щодо сучасних форм електронної комерції, оцінювання тенденцій розвитку українського ринку e-commerce, формування матриці вибору конкурентної стратегії та AI-трансформації підприємств із перспективою переходу до моделі автономної електронної комерції, що розширює наукові уявлення про майбутні напрями розвитку цифрового бізнесу.

Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що результати дисертаційного дослідження характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю, належним рівнем наукової новизни та практичної значущості. Розроблені автором теоретичні, методичні та прикладні положення розширюють сучасні наукові уявлення про механізми формування конкурентоспроможності підприємств електронної комерції та створюють підґрунтя для подальших досліджень у сфері цифрового бізнесу, платформної економіки і використання технологій штучного інтелекту в управлінні.

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення результатів дослідження полягає у доведенні теоретичних положень і методичних підходів до рівня прикладних інструментів

управління, придатних для використання компаніями сфери електронної комерції з метою оцінювання, формування та посилення конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

Рекомендації автора можуть бути використані у практичній діяльності підприємств електронної комерції для діагностики рівня конкурентоспроможності, ідентифікації слабких місць у цифровій бізнес-моделі, підвищення якості клієнтського досвіду, оптимізації логістичних і сервісних процесів, розвитку цифрової довіри, удосконалення роботи з даними, впровадження інструментів штучного інтелекту та формування конкурентної стратегії.

Окремі положення дисертації можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування під час розроблення програм цифрового розвитку, підтримки підприємництва, стимулювання електронної комерції, підвищення цифрової довіри споживачів, розвитку цифрової інфраструктури та формування заходів повоєнного відновлення підприємницького сектору.

Практична апробація результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність органів регіонального управління, бізнес-структур, інституцій підтримки підприємництва та закладів освіти. Зокрема, у Департаменті економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації використано результати аналізу розвитку електронної комерції, методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності компаній і рекомендації щодо цифрової трансформації бізнес-процесів при обґрунтуванні рішень у сфері підтримки підприємництва та стимулювання експорту (довідка №01.01-20/260 від 10.02.2026 р.).

У діяльності ТОВ «Торговий дім «ВІАТ» застосовано положення щодо управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції, концепцію цифрової довіри, організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності та рекомендації з використання інструментів штучного інтелекту для цифрового маркетингу, клієнтської аналітики, персоналізації пропозицій і прогнозування попиту (довідка №60 від 27.02.2026 р.).

У Чернігівській регіональній торгово-промисловій палаті використано методичний підхід до оцінювання конкурентних позицій підприємств електронної комерції та рекомендації щодо цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку цифрового маркетингу й розширення експорту через онлайн-канали під час підготовки аналітичних і консультаційних матеріалів для суб'єктів господарювання регіону (довідка №183/01 від 12.11.2025 р.).

Крім того, результати дослідження впроваджено в освітній процес Національного університету «Чернігівська політехніка» при підготовці методичних матеріалів і викладанні дисциплін «Електронна комерція», «Управління конкурентоспроможністю» та «Торговельне підприємництво» (довідка №202/08-762 від 29.04.2026 р.).

Повнота викладу наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні наукові положення, результати та висновки дисертаційного дослідження достатньою мірою відображені в опублікованих працях автора та пройшли належну апробацію в науковому середовищі. За результатами дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 7,7 друкованих аркушів, з яких особисто автору належить 4,51 друкованих аркушів. Серед них – 1 стаття у виданні, що індексується в наукометричній базі Web of Science, 5 статей у фахових наукових виданнях України та 6 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Результати дисертаційного дослідження апробовано на п'яти міжнародних і одній всеукраїнській науково-практичних конференціях, тематика яких безпосередньо пов'язана з проблематикою розвитку підприємництва, цифрової економіки, міжнародних економічних відносин та сучасних управлінських технологій.

Кількість, рівень та зміст опублікованих праць свідчать про достатню повноту висвітлення основних результатів дисертаційного дослідження та їх відповідність вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дотримання принципів академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційної роботи Бондаренка А.А., характеру використання наукових джерел, посилань на праці інших дослідників та авторських публікацій дає підстави стверджувати, що дисертаційне дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

У роботі належним чином наведено посилання на використані наукові джерела, нормативно-правові акти, статистичні та аналітичні матеріали. Автор коректно використовує результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, забезпечуючи їх належне цитування та наукову інтерпретацію.

Ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації результатів дослідження або інших порушень принципів академічної доброчесності в дисертаційній роботі не виявлено. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, є результатом самостійного наукового пошуку автора та характеризуються належним рівнем наукової культури.

Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертаційної роботи

Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційного дослідження, його теоретичну та практичну значущість, слід зазначити окремі положення, які мають дискусійний характер і можуть бути предметом наукового обговорення під час захисту:

1. На рис. 1.5 автором представлено авторську теоретико-методичну рамку конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах цифровізації. Водночас доцільно було б конкретизувати логіку взаємозв'язків між окремими елементами цієї рамки, зокрема показати, які саме чинники виступають передумовами, які є інструментами управління, а які – результатами забезпечення конкурентоспроможності.

2. У підрозділі 1.3 на рис. 1.10 автором запропоновано ланцюг цифрової довіри. Однак для підвищення практичної цінності цього рисунка варто було б деталізувати управлінські дії компанії на кожному етапі такого ланцюга, а також визначити відповідальних учасників, можливі ризики втрати довіри та інструменти їх мінімізації.

3. У підрозділі 2.1 наведено значну кількість прогнозних показників розвитку світового та українського ринку електронної комерції. Разом із тим, варто було б доповнити аналіз сценарним підходом, зокрема розглянути оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії розвитку українського e-commerce з урахуванням воєнних ризиків, логістичних обмежень, купівельної спроможності населення та стану цифрової інфраструктури.

4. У підрозділі 2.3 автором систематизовано ключові проблеми і бар'єри розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції. Водночас доцільно було б провести їх ранжування за силою впливу на конкурентоспроможність, оскільки не всі бар'єри мають однакову значущість для малих, середніх і великих компаній e-commerce.

5. У табл. 3.1 наведено експертне оцінювання вагомості блоків конкурентоспроможності e-commerce компанії. На нашу думку, доцільно було б докладніше охарактеризувати склад експертної групи, критерії відбору експертів, рівень їх компетентності, а також метод перевірки узгодженості експертних оцінок, що підвищило б надійність запропонованої методики.

Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, мають переважно рекомендаційний та дискусійний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

Оцінка дисертаційної роботи та загальний висновок

Дисертаційна робота Бондаренка Андрія Анатолійовича на тему **«Управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції»** є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що вирішують важливе науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації.

За актуальністю теми, ступенем обґрунтованості наукових положень, рівнем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів, повнотою їх апробації та відповідністю принципам академічної доброчесності дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій»

(зі змінами), «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).

Автор дисертаційної роботи – **Бондаренко Андрій Анатолійович** – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю **«Менеджмент»** галузі знань **07 «Управління та адміністрування»**.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
обліку і оподаткування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»



Оксана Мініна