

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**
**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри обліку і
оподаткування Львівського національного університету ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**
Прокопишин Оксани Степанівни

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»

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Сучасна еволюція електронної комерції виходить далеко за межі розширення онлайн-каналів дистрибуції, трансформуючись у новий управлінський простір. У цьому середовищі ринкове лідерство компаній визначається швидкістю цифрової взаємодії, якістю клієнтського досвіду (Customer Experience, CX), здатністю оперувати масивами даних (Data-driven management), рівнем технологічної адаптивності та довірою споживачів до безпеки сервісу. За таких умов класичні методики оцінювання конкурентоспроможності, що апелюють лише до цінових, ресурсних чи продуктових параметрів, втрачають свою релевантність і не здатні повною мірою пояснити феномен успіху e-commerce платформ.

Для українського бізнесу ця проблематика набуває стратегічного значення, оскільки вітчизняний e-commerce сектор змушений розвиватися в умовах перманентних воєнних ризиків, волатильності попиту, жорстких логістичних обмежень та ескалації кіберзагроз. Водночас саме інструменти електронної комерції виступають головним драйвером забезпечення безперервності бізнесу, надаючи підприємствам унікальні можливості для експансії на нові споживчі сегменти, масштабування діяльності, розгортання цифрового експорту та загального підвищення життєздатності в кризових умовах.

У цьому контексті актуальним є наукове обґрунтування таких підходів до управління конкурентоспроможністю, які враховують не лише ринкові й операційні характеристики компанії, а й цифрову довіру, стратегічну діагностику, AI-трансформацію, платформну взаємодію, клієнтоцентричність та перспективу переходу до автономізованих моделей електронної комерції. Саме тому дисертаційна робота Бондаренка А. А. є своєчасною, змістовно обґрунтованою та спрямованою на розв'язання важливої науково-прикладної проблеми менеджменту в умовах глобальної цифровізації.

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 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 теоретико-методичні положення щодо формування конкурентних переваг компаній у цифровій економіці, досліджено роль інноваційних цифрових технологій і штучного інтелекту у процесах забезпечення конкурентоспроможності, а також розроблено підходи до формування механізму та моделей конкурентної стратегії компаній на ринку електронної комерції.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими, логічно узгодженими з метою та завданнями дослідження, а також характеризуються високим рівнем достовірності. Поставлену в роботі мету, яка полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні науково-прикладних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю e-commerce компаній в умовах глобальної цифровізації, трансформації бізнес-моделей, зростання клієнтоцентричності та динамічних змін споживчої поведінки, досягнуто повною мірою.

Об'єкт і предмет дослідження повністю узгоджені з темою дисертаційної роботи. Автором послідовно реалізовано поставлені завдання, що забезпечило комплексне розкриття проблематики управління конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції з урахуванням цифрової трансформації бізнес-моделей, стратегічної діагностики, цифрової довіри, AI-трансформації та формування динамічних конкурентних переваг.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, автором застосовано методи узагальнення, абстрагування та теоретичного синтезу для дослідження категорій «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «електронна комерція», «цифрова довіра», «автономна e-commerce»; історико-логічний метод – з метою аналізу еволюції наукових підходів до трактування конкурентоспроможності та розвитку електронної комерції; системний підхід – під час обґрунтування електронної комерції як складної соціально-економічної і цифрової системи; компаративний аналіз – для порівняння наукових підходів до визначення ключових категорій дослідження.

У процесі аналітичного дослідження використано статистичні методи, методи трендового та порівняльного аналізу, групування, індукції та дедукції. Для розроблення прикладних положень застосовано структурно-функціональний підхід, експертний метод, метод нормалізації показників, метод інтегральної оцінки, матричний метод, метод стратегічного аналізу, а також графоаналітичний і табличний методи для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційна база дисертації є репрезентативною та включає законодавчі й нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних організацій, галузеві та корпоративні звіти, матеріали провідних українських і міжнародних e-commerce платформ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також результати власних узагальнень, аналітичних розрахунків, експертного оцінювання та авторської систематизації показників конкурентоспроможності.

Обґрунтованість наукових положень і рекомендацій підтверджується апробацією результатів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, їх опублікуванням у наукових працях, а також практичним використанням окремих положень дисертації в діяльності органів влади, підприємств, бізнес-об'єднань та в освітньому процесі.

Загалом дисертаційна робота являє собою самостійне, завершене і цілісне наукове дослідження, яке поєднало методико-теоретичну базу, аналітичну складову та практичний управлінський інструментарій, що в сукупності свідчить про високий рівень наукової підготовки здобувача.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота Бондаренка А. А. має завершений характер, логічну структуру та оформлена відповідно до чинних вимог до кваліфікаційних наукових праць. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 317 сторінок, основний зміст викладено на 228 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 51 рисунок, 7 додатків, а список використаних джерел налічує 320 найменувань.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методи та інформаційну базу, сформульовано наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, наведено відомості про апробацію і публікації автора.

У першому розділі дисертаційного дослідження розкрито теоретичні положення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифровізації. Автором досліджено концептуальні основи визначення конкурентоспроможності та підходи до формування конкурентних переваг у цифровій економіці, окреслено теоретичні основи формування та розвитку електронної комерції як економічної категорії, а також обґрунтовано

цифрову довіру як фактор конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції.

У другому розділі здійснено дослідження та аналітичну оцінку стану і тенденцій розвитку підприємств електронної комерції в Україні. Значну увагу приділено аналізу ринку електронної комерції в Україні та світі, його масштабів, динаміки і структури; дослідженню системно-динамічних вимірів конкурентоспроможності e-commerce компаній з урахуванням ролі технологічних платформ і поведінки споживачів; ідентифікації ключових проблем, бар'єрів і передумов розвитку конкурентних переваг підприємств електронної комерції.

У третьому розділі представлено науково-прикладні положення зростання конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції в умовах глобальної цифровізації. Автором запропоновано організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств електронної комерції, розроблено прикладні аспекти вибору конкурентної стратегії на основі діагностики конкурентоспроможності e-commerce компанії, а також сформовано портфель управлінських заходів щодо забезпечення стратегічного зростання конкурентоспроможності компаній у сфері електронної комерції.

Висновки дисертації повною мірою відображають результати вирішення поставлених завдань, логічно узагальнюють теоретичні, методичні й прикладні положення дослідження, підтверджуючи його цілісність і завершеність. Комплексне ознайомлення зі змістом роботи дозволяє стверджувати, що дисертація є самостійним, концептуально цілісним і послідовним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретико-методологічному рівні.

Наукова новизна одержаних результатів

Ознайомлення з дисертаційним дослідженням та відповідними публікаціями автора підтверджує обґрунтованість положень, що виносяться на захист, у частині наукової новизни, і дає підстави стверджувати, що отримані результати мають самостійний характер, суттєво розширюючи теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю компаній електронної комерції в умовах цифрової трансформації ринків. Найвагомішими серед них є наступні положення.

Вперше дисертантом запропоновано цілісну управлінську конструкцію забезпечення конкурентоспроможності e-commerce компаній, що представлена у вигляді організаційно-економічного механізму, в якому штучний інтелект розглянуто не як допоміжний цифровий інструмент, а як окремий контур підтримки, аналітичного супроводу та часткової автоматизації управлінських рішень. Важливо, що автор поєднав цей контур із системою AI-governance, що дає змогу враховувати питання відповідального використання алгоритмів, контролю ризиків, етичності, безпеки даних і збереження довіри споживачів.

Серед положень, які були вдосконалені та набули подальшого розвитку, варто відзначити такі:

1) поглиблення розуміння конкурентоспроможності підприємства електронної комерції через перенесення акценту з традиційних показників ринкової сили на здатність компанії створювати цифрову цінність, підтримувати персоналізовану взаємодію зі споживачем, формувати довіру, упроваджувати інновації та масштабувати бізнес-модель у мінливому цифровому середовищі;

2) систематизацію джерел конкурентних переваг компаній у цифровій економіці з урахуванням специфіки e-commerce. Автор переконливо довів, що переваги сучасних компаній формуються не лише завдяки технологіям, а й через аналітичну спроможність, гнучкість бізнес-моделі, якість цифрового сервісу, організаційну адаптивність, екосистемну інтегрованість та інституційну довіру;

3) розширене теоретико-прикладне бачення цифрової довіри як чинника конкурентоспроможності. Цінність цього результату полягає в тому, що цифрову довіру розкрито не як окремий аспект кібербезпеки чи репутації, а як керований нематеріальний актив, що супроводжує увесь шлях клієнта, впливає на повторні покупки, лояльність, сприйняття ризику та стійкість цифрової взаємодії;

4) удосконалений підхід до стратегічної діагностики конкурентоспроможності e-commerce компаній за допомогою формування системи функціонально-стратегічних блоків оцінювання. Такий підхід дає змогу не обмежуватися загальним рейтингуванням підприємств, а виявляти внутрішні диспропорції розвитку, стратегічні розриви, сильні й слабкі сторони компанії та використовувати результати діагностики для обґрунтування подальших управлінських рішень;

5) розвинуте теоретичне трактування електронної комерції як складної економічної системи, в якій поєднуються цифрові канали взаємодії, бізнес-процеси, суб'єкти ринку, інфраструктурні сервіси та механізми створення споживчої цінності. Це дозволяє розглядати e-commerce ширше, ніж лише електронний продаж товарів і послуг;

6) уточнені наукові уявлення про сучасні форми розвитку електронної комерції, зокрема D2C-моделі, соціальну комерцію, маркетплейси, платформні й омніканальні формати. У роботі переконливо показано, що ці форми змінюють характер конкуренції, оскільки компанії дедалі частіше змагаються не ізольовано, а в межах цифрових екосистем і мережевих взаємодій;

7) поглиблені аналітичні положення щодо оцінювання розвитку українського ринку електронної комерції з урахуванням його інфраструктурних, поведінкових, логістичних, платіжних, конкурентних і безпекових характеристик. Окрему цінність становить урахування впливу воєнних умов, структурних обмежень і цифрової зрілості підприємств на формування їхніх конкурентних переваг;

8) розвинутий прикладний інструментарій вибору конкурентної стратегії e-commerce компанії на основі поєднання оцінки її внутрішньої

конкурентоспроможності з аналізом можливостей цифровізації ринку. Запропонована логіка дає змогу перейти від діагностичних висновків до вибору конкретного стратегічного напрямку – від стабілізації діяльності до цифрового лідерства й розширення присутності на глобальних ринках;

9) положення, що набули подальшого розвитку щодо AI-трансформації та автономної e-commerce як перспективного напрямку еволюції цифрового бізнесу. Автор обґрунтував роль AI-агентів, прогностичної аналітики, динамічного ціноутворення, автоматизації маркетингу, оптимізації логістики та інтелектуального управління клієнтським досвідом, водночас підкресливши необхідність управлінського контролю, кібербезпеки, етичних обмежень і підтримання цифрової довіри.

Практичне значення результатів дослідження

Сформовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні засади, висновки та практичні рекомендації можуть бути використані компаніями у сфері електронної комерції, маркетинговими, омніканальними ритейлерами, цифровими платформами, логістичними і платіжними сервісами, а також підприємствами, що здійснюють або планують цифрову трансформацію каналів продажу.

Практична цінність результатів полягає в можливості використання розробленого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю e-commerce компаній, методичного підходу до стратегічної діагностики, матриці вибору конкурентної стратегії, портфеля управлінських заходів, положень щодо цифрової довіри, AI-трансформації та переходу до автономної e-commerce.

Науково-методичні розробки дисертаційного дослідження прийнято до практичного впровадження Департаментом економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації, ТОВ «Торговий дім “ВІАТ”», Чернігівською регіональною торгово-промисловою палатою, Національним університетом «Чернігівська політехніка».

Повнота викладення результатів дослідження в опублікованих працях

Аналіз опублікованих наукових праць свідчить про їх відповідність основним науковим положенням, висновкам і рекомендаціям, сформульованим у дисертаційному дослідженні. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 12 наукових працях, серед яких: 1 стаття, яку включено до складу наукометричних баз Web of Science; 5 статей у наукових фахових виданнях України; 6 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 7,7 друк. арк., з яких автору належить 4,51 друк. арк.

Наукові публікації відповідають вимогам пп. 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), щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, а також 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 у списку літератури, 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:

1. У п. 1.1 автор виокремлює галузевий, ресурсний, компетентнісний, динамічний, ціннісно-орієнтований, платформний та екосистемний підходи до розуміння конкурентоспроможності. На нашу думку, варто було б доповнити аналіз порівняльною характеристикою переваг і обмежень кожного з підходів саме для компаній електронної комерції, що дозволило б чіткіше обґрунтувати інтегрований характер авторського підходу.
2. У п. 1.3 автор достатньо ґрунтовно розглядає цифрову довіру як фактор конкурентоспроможності підприємств на ринку електронної комерції. Разом із тим, доцільно було б запропонувати конкретні показники кількісного та якісного вимірювання рівня цифрової довіри, зокрема в частині безпеки платежів, прозорості сервісу, роботи з персональними даними, репутації бренду та рівня клієнтської лояльності.
3. У п. 2.1 автором здійснено аналіз масштабів, динаміки та структури розвитку електронної комерції в Україні та світі. Водночас доцільно було б окремо уточнити методологічні відмінності між джерелами статистичних даних, оскільки міжнародні та національні аналітичні платформи можуть по-різному трактувати обсяги e-commerce, роздрібну електронну торгівлю, B2B-сегмент та соціальну комерцію.
4. На рис. 2.14 представлено архітектуру конкурентоспроможності підприємств електронної комерції як системно-динамічної категорії. Однак варто було б посилити пояснення щодо того, які елементи цієї архітектури є базовими, які – допоміжними, а які – такими, що

забезпечують стратегічне зростання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

5. У п. 3.3 автором представлено портфель управлінських заходів, дорожню карту підвищення конкурентоспроможності та модель переходу до автономної е-commerce на основі AI-керованих процесів. Водночас доцільно було б детальніше конкретизувати ресурсне забезпечення реалізації запропонованих заходів, строки їх виконання, потенційні ризики впровадження AI-рішень, межі автоматизації управлінських процесів та необхідність збереження людського контролю за стратегічними рішеннями.

Проте зазначені дискусійні положення та зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Бондаренка А. А. і не знижують наукового та практичного значення отриманих результатів.

Загальні висновки та оцінка дисертації

Дисертаційна робота Бондаренка Андрія Анатолійовича на тему «Управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції» є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни, має теоретичне та практичне значення і 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), «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), 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).

Зазначене дає підстави для формулювання висновку про те, що Бондаренко Андрій Анатолійович, автор дисертації «Управління конкурентоспроможністю компаній в сфері електронної комерції», 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.З. Жицького



ВІРНО
НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ
Львівського
національного університету
ветеринарної медицини
та біотехнологій
ім. С.З. Жицького
Заст. нач. в/к [підпис]

[підпис]

Оксана ПРОКОПИШИН