

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**доктора економічних наук, доцента**  
**Бояриної Катерини Олександрівни**  
**на дисертаційну роботу *Наторіної Альони Олександрівни***  
**на тему «Управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів**  
**в умовах цифрової трансформації»,**  
**представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**  
**за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами**  
**(за видами економічної діяльності)**

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

Сучасний тренд цифрової трансформації диктує нові вектори управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів, що зумовлюють покращення рівня задоволення варіативних запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців, підвищення рівня їх лояльності, у тому числі, завдяки реалізації релевантної комунікаційної стратегії у соціальних мережах та забезпечення активної взаємодії з онлайн-покупцями у відповідних бізнес-акаунтах, а також сприяють швидкому досягненню бажаного рівня обсягів онлайн-продажів й експансії нових ринкових сегментів. Ураховуючи зазначене, обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій з управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації потребує поглибленої уваги. Це дає підстави констатувати, що тема дисертаційної роботи Наторіної А. О., а також поставлена наукова проблема є актуальною і своєчасною, оскільки дослідження присвячено саме вирішенню назрілих питань управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів з урахуванням особливостей контексту цифрової трансформації.

Дослідження виконано в межах науково-дослідних робіт Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (тема «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування», № ДР 0118U001589), Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики» (тема «Моделювання адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою онлайн-ритейлерів», № ДР 0118U006198, проведена за грантом Президента України – фінансована Міністерством освіти і науки України), Національної металургійної академії України (теми «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності», № ДР 0107U001146; «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань», № ДР 0116U006782), наукового журналу «Economics and Finance» (теми «Формування механізму ефективного регулювання та управління економічною діяльністю підприємств», № ДР 0113U007514; «Підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм в умовах фінансово-економічної нестабільності», № ДР 0114U006193).



Внесок Наторіної А. О. у поглиблення теоретичних положень, розроблення та обґрунтування методологічних засад, методичних підходів та прикладних аспектів управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації зазначено в довідках й актах про впровадження, наданих підприємствами, навчально-науковими установами і державними органами виконавчої влади, що ще раз підтверджує актуальність, наукову і практичну цінність проведеного дослідження.

*Вищевикладене дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота Наторіної А. О. є своєчасною, актуальною та вирішує науково важливу проблему.*

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Аналіз поданої до захисту дисертаційної роботи, автореферату та публікацій Наторіної А. О. дозволяє зазначити, що наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, достовірними, змістовними і несуперечливими. Сформовані та викладені у дисертації дослідження ґрунтуються на базових та новітніх положеннях теорій стратегічного управління й розвитку підприємства онлайн та офлайн, глибокому аналізі та осмисленні наукового викладу проблематики у працях вітчизняних і зарубіжних учених, а також власного аргументованого і обґрунтованого наукового аналізу.

Достовірність, обґрунтування та доведення отриманих у дисертаційній роботі наукових результатів, висновків і рекомендацій базуються на логічному упорядкуванні та належному застосуванні загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Зокрема автором для досягнення поставленої мети і вирішення визначених завдань вдало використано комплекс загальнонаукових методів: діалектичного пізнання, узагальнення та систематизації, абстрагування, синтезу, статистичного, динамічного аналізу, формалізації, експертного опитування, анкетування, розрахунково-аналітичні, економіко-математичні, графічні, табличні, абстрактно-логічні і порівняльні методи. Серед спеціальних методів дослідження варто виділити: кластерний та факторний аналіз, які застосовано для виявлення пріоритетних конкурентів онлайн-бізнесу ритейлерів і розробки канонічних моделей оцінки впливу частинних іманентних компонентів на систему управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів в Інтернет; контент-аналіз – для підвищення ефективності ведення онлайн-бізнесу та збільшення цільової аудиторії, імітаційного моделювання – під час розроблення імітаційної моделі реагування ритейлера, а також матричний метод – для побудови матриці моніторингу реалізації плану менеджменту ризиків.

Достовірність результатів дисертаційної роботи підтверджується опрацюванням чинних нормативно-правових актів Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; використанням даних Державної служби статистики України, звітів асоціацій та аналітичних компаній. Дисертантка



вивчила і проаналізувала наукові праці вітчизняних та закордонних науковців і фахівців, інтернет-ресурси, а також фінансову звітність ритейлерів, що здійснюють ведення онлайн-бізнесу.

Обґрунтованість результатів проведеного дослідження підтверджується значним обсягом розрахунків, а також застосуванням з цією метою програм й додатків: «*HARMONY Decision Maker*», «*STATISTICA*», «*SPSS Statistics*», «*MS Visio*», «*MS Excel*», «*Facebook for Business*», вокабуляр «*Schema.org*».

Зазначене дозволило авторові аргументовано сформулювати наукові положення теоретичного, методологічного, методичного та емпіричного змісту. Поряд з використаними методами наукового пізнання, здобувачкою розроблено та апробовано власні науково-методичні підходи, що можуть бути використані як прикладний інструментарій наукових досліджень у сфері розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів, а також представляють інтерес для подальшого їх використання у практичній діяльності.

Дисертанткою сформульовано мету дослідження (поглиблення теоретичних положень, обґрунтування методологічних засад, розроблення методичних підходів та практичних рекомендацій з управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації), об'єкт дослідження (процес управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у контексті цифрової трансформації), предмет дослідження (теоретичні, методологічні, методичні та прикладні засади управління розвитком ритейлера в умовах активної цифровізації бізнес-процесів та трансформації бізнес-середовища) та завдання дослідження, які є узгодженими і розкривають постановку та етапи вирішення визначеної наукової проблеми.

Висновки та пропозиції авторки розкривають мету, містять наукову новизну і мають вагому теоретичну і практичну цінність для розвитку теоретичних, методологічних і науково-практичних положень щодо управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Наукові результати дисертаційної роботи відповідають проблематиці та сучасним реаліям розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в Україні. Обсяг представленого матеріалу є достатнім в обґрунтуванні та доведенні доречності висновків та рекомендацій, положення і пропозиції практичного змісту – доцільними для впровадження у практичну діяльність.

Результати дослідження апробовано, опубліковано у наукових публікаціях автора та оприлюднено на міжнародних науково-практичних конференціях, у тому числі і зарубіжних з широкою географією країн: Німеччина (м. Вюрцбург), Іспанія (м. Барселона), Канада (м. Оттава), Польща (м. Кельце), Швейцарія, (м. Женева), Чехія (м. Прага), Велика Британія (м. Лондон), Болгарія (м. Софія).

*Зазначене дає підстави стверджувати про наявність високого ступеня обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій наведених в дисертації Наторіної А. О.*



## **Структура і зміст дисертації, її завершеність та відповідність встановленим вимогам**

Дисертаційна робота містить комплекс теоретико-методологічних засад, підходів та науково-практичних рекомендацій з управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації. Основний зміст дисертації викладено на 420 сторінках, включно з 19 таблицями та рисунками, що повністю займають площу сторінки. Структура роботи відповідає встановленим вимогам. Її виклад, розміщений в анотації, вступі, п'яти розділах, висновках та додатках, є змістовним, логічно-упорядкованим, послідовним та висвітлює наукові здобутки авторки, текст збагачено рисунками, таблицями, які їх вдало ілюструють та обґрунтовують.

У першому розділі дисертаційної роботи *«Теоретичні засади управління та розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації»* ґрунтовно досліджено теоретичні засади управління онлайн-бізнесом у сучасних реаліях, у тому числі, на підставі критичного аналізу уточнено дефініцію «оцифровування» (с. 44-45), «цифрова трансформація» (с. 52), а цифровізацію запропоновано розглядати як акселераційну трансформацію і налаштування та / або оновлення бізнес-процесів на засадах впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, у тому числі, з якісним налаштуванням внутрішніх систем менеджменту та комунікації (с. 48). Заслуговує на увагу обґрунтування субстанціональних векторів розвитку онлайн-бізнесу (реактивне масштабування незначними витратами, широкоформатність охоплення цільової аудиторії, динамічність, мобільність та економічна цінність, середовище взаємодії (с. 53-54) та сформований базис цифрової трансформації онлайн-бізнесу (с. 59-61). Доречним та достатньо аргументованим є дослідження щодо парадигми розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації, в якому авторкою визначено стратегічні орієнтири стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації, що передбачають синхронну імплементацію клієнтоцентричної моделі, ІТ інновацій та омніканального розподілу товарів (с. 70-74), окреслено пріоритетні завдання підприємства (с. 74-76), сформовано складові програми заходів щодо ведення та розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації, сфокусовані на запитах онлайн-покупців для мультиплікування обсягів продажів в Інтернет (с. 76-78). Це дозволило запропонувати ряд положень з онлайн-кастомізації для онлайн-бізнесу (с. 79-85).

Оригінальними з наукової точки зору є визначені здобувачкою сутність та механізм реконфігурування бізнес-моделі онлайн-бізнесу ритейлерів у контексті цифрової трансформації, у межах чого виокремлено та конкретизовано доцільність використання платформної бізнес-моделі (с. 95-96), інтерпретовано типові структурні блоки моделі для онлайн-бізнесу (с. 96-98), встановлено ключові етапи, що передують реконфігуруванню бізнес-моделі онлайн-бізнесу у транзитивну (с. 99-101). Сукупність авторських узагальнень лягла в основу сформованих положень реконфігурування бізнес-моделі онлайн-бізнесу у транзитивну (с. 101-117).



У другому розділі *«Методологічні засади управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у ракурсі цифрової трансформації»* дисертанткою представлено розроблені концептуальні та методологічні засади управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів. У результаті дослідження зазначеного ракурсу сформовано комплексі теоретико-методологічні засади інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 121-124), у межах якого запропоновано концептуальну модель адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою (с. 125-133) з обґрунтуванням концептуальних підходів (с. 127-128), принципів (с. 128-130), методів (с. 130-131), критеріїв (с. 131), характеристик (с. 132-133). Спираючись на отримані наукові результати та враховуючи необхідність підвищення ефективності управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на різних ієрархічних рівнях, авторка запропонувала розгляд системи управління маркетинговою товарною політикою у межах поліконтурного простору, формуючи, у тому числі, архітектоніку частинних іманентних компонентів впливу на неї ритейлерів (с. 133-141). Виходячи із запропонованих концептуальних засад та логічного аналізу дисертанткою розроблено морфологічну матрицю видів маркетингових товарних стратегій в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 142). Аргументованими є науково-методичні підходи до управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів, що базуються на чинниках, які впливають на лояльність персоналу і його прагнення виконати завдання керівництва (с. 148), вимірах лояльності персоналу ритейлера (с. 148-149), імперативах HR-менеджменту онлайн-бізнесу (с. 149-150), напрямках діяльності HR-директорів (с. 152), аспектах маркетингової та інноваційної діяльності та їх оцінювання (с. 153-159).

Ураховуючи високу ризикованість онлайн-бізнесу ритейлерів, авторка виважено та професійно окреслила питання їх визначення на основі квалітативного оцінювання, з метою чого нею визначено композицію імператив менеджменту ризиків онлайн-бізнесу та забезпечення інформаційної безпеки (с. 160-162) і синхронні режими бімодальної ІТ-моделі онлайн-бізнесу (с. 167-173). У сукупності це дозволило сформулювати директиви менеджменту ризиків та забезпечення інформаційної безпеки онлайн-бізнесу у нестабільних умовах цифрової трансформації (с. 174-178), розробити таксономію ризиків онлайн-бізнесу (с. 180-191) та безпосередньо положення квалітативного оцінювання ризиків онлайн-бізнесу (с. 192-194), фреймворк плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу, підходи до його моніторингу і реалізації, які відзначаються логічністю та обґрунтованістю (с. 194-204).

Результати дисертаційної роботи представлені у третьому розділі *«Тенденції та динаміка в управлінні розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на фоні цифрової трансформації»* обґрунтовують висновки авторки про необхідність ритейлерам покращувати комунікації з покупцями в онлайн-просторі та процедури доставки товарів, враховуючи результати дослідження обсягів онлайн-торгівлі у загальній структурі товарообігу України у динаміці, онлайн-витрат споживачів, аналізу особливостей поведінки покупців в онлайн-просторі, трендів цифрової включеності та активності споживачів за типами



гаджетів і девайсів, чинників впливу на розвиток онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 210-231). Авторкою доведено, що превалююча кількість українських ритейлерів розвивають онлайн-бізнес симультанно з традиційним форматом (офлайн) (с. 233-234). Шляхом ґрунтовного аналізу розвитку онлайн-бізнесу українських ритейлерів, у розділі обґрунтовано інтенції розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 260-261) та сформовано пропозиції щодо акцентів прогресивного персистентного розвитку онлайн-бізнесу, у тому числі, послідовні етапи розробки та адміністрування інтернет-магазину (с. 243-244), драйвер-чинники розвитку онлайн-бізнесу у сегменті DIY-ритейл (с. 246-248). Варто відзначити запропонований здобувачкою науково-методичний підхід до детермінування сили впливу п'яти гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу та його апробацію на дослідженні ритейлерів у сфері побутової техніки та електроніки (с. 250-257). Це надало можливість розробити ряд практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 257-259). На підставі проведеної детальної діагностики швидкості завантаження вебсторінок інтернет-магазинів ритейлерів шляхом використання онлайн-сервісу, у дисертації сформовано, обґрунтовано та апробовано аналітико-синтетичний інструментарій діагностики етапів функціонування інтернет-магазину (с. 277-278), використання якого забезпечить релевантність заходів з підвищення ефективності його функціонування.

У четвертому розділі дисертаційної роботи *«Особливості управління розвитком онлайн-бізнесу українських ритейлерів у рамках цифрової трансформації»* авторкою розроблено канонічні моделі оцінки впливу частинних іманентних компонентів на систему управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів в Інтернет. Для забезпечення інструментарію оцінювання пропонування моделей складено метрику критеріїв та за використання кластерного аналізу опрацьовано результати оцінювання онлайн-покупцями маркетингової товарної політики ритейлера в інтернет-магазині (с. 281-287). Це дозволило сформувати кластери ритейлерів (с. 287-289, Додаток Д) і відповідні їм траєкторії їх розвитку (с. 290). Крім зазначеного, на основі визначеної етапності оцінки впливу частинних іманентних компонентів на систему управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу та застосованої канонічної моделі ідентифіковано три групи ритейлерів, для яких обґрунтовано комплекс заходів з підвищення рівня їх інтернет-активності, включно з урахуванням рівня впливу латентних першопричин (конкурентоспроможність товарного асортименту, взаємодія з онлайн-покупцями) (с. 291-313). Завершальним етапом моделювання стало розроблення економетричної моделі адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, яка дозволила авторці детермінувати її тип та ідентифікувати вид маркетингової товарної стратегії ритейлерів (с. 313-320).

Слід відмітити застосування дисертанткою програми «HARMONY Decision Maker» для оцінювання управління розвитком онлайн-бізнесу



українських ритейлерів та масштабність проведених розрахунків відповідно поставлених проблем (с. 321-322, Додаток Е), що надало можливість аргументовано ідентифікувати постулати HR-менеджменту ритейлерів для незалежності ведення онлайн-бізнесу від ендогенної кадрової турбулентності в умовах цифрової трансформації (с. 323-324). На основі емпіричного дослідження та експертного аналізу, розробленого квалітативного класифікатору здобувачкою оцінено інноваційну складову онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 325-332, Додаток Ж). Доречним та достатньо обґрунтованим є проведений аналіз менеджменту ризиків онлайн-бізнесу досліджуваної групи ритейлерів, здійснений на основі запропонованого науково-методичного підходу (с. 333-350, Додаток К), що дало змогу їх ідентифікувати за кожною групою шляхом встановлення відповідних статусів. Зазначене дало підстави здобувачці сформулювати план менеджменту ризиків онлайн-бізнесу та змістовну матрицю моніторингу його реалізації (с. 351-355), що є вагомим науково-прикладним доробком дисертаційної роботи.

У п'ятому розділі дисертації *«Стратегічні напрями модернізації управління розвитком онлайн-бізнесу у контексті цифрової трансформації»* авторкою сформульовано стратегічні напрями SEO-оптимізації бізнесу ритейлерів у Google, зокрема заслуговують на увагу репрезентація інсайтів та практичні рекомендації щодо локальної оптимізації бізнесу ритейлерів у Google у межах реалізації ефективної маркетингової стратегії (с. 365-373, Додаток М). Варто відзначити підхід дисертантки до обов'язкової апробації пропонуванних рекомендацій, що, і в цьому випадку, віднайшло відображення (на прикладі інтернет-магазину ритейлера у сегменті дрогері). Ураховуючи популярність в Україні соціальних мереж Facebook та Instagram, здобувачка опрацювала питання щодо забезпечення управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на їх платформах (с. 381-383). На підставі чого запропоновано три магістральні напрями ведення бізнес-акаунта ритейлера у соціальних мережах (с. 383-386), сформульовано пропозиції ведення онлайн-бізнесу через Facebook та Instagram, інтерпретовано деталізацію фаз рекламної кампанії ритейлера у Facebook з використанням «Facebook for business» та деталізацією особливостей таргетингу цільової аудиторії (с. 386-391), репрезентовано прикладні аспекти кастомізації фідів у Facebook / Instagram на базі досвіду потенційних покупців у межах реалізації рекламної кампанії (с. 391-394), розроблено гайди з оптимізації ведення Instagram бізнес-акаунта ритейлера (с. 394-399), обґрунтовано використання таких фреймворків управління як Kanban і Scrum agile, сформульовано й апробовано перелік практичних рекомендацій щодо створення контент-плану Instagram бізнес-акаунта у «Trello» (с. 399-410, Додаток Н), детерміновано ключові чинники, що мають принципове значення для онлайн-покупця у процесі вибору та купівлі товару в інтернет-магазині за результатами емпіричного дослідження товарного асортименту інтернет-магазину українського ритейлера у сегменті дрогері (с. 413-425, Додатки П, Р), запропоновано компілятори підвищення ефективності роботи ритейлера з відгуками / коментарями онлайн-покупців в інтернет-магазині (с. 425-426). Вагомим внеском здобувачки в практику реалізації управління розвитком



онлайн-бізнесу ритейлерів слід вважати розроблену динамічну модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунта ритейлера (с. 407-411), імітаційну модель реагування ритейлера на негативні відгуки онлайн-покупців (с. 428-435) та рекомендації ритейлеру саме щодо своєчасного реагування (с. 426-428).

Загалом дисертація є цілісною, логічно побудованою завершеною науковою роботою. Слід відзначити вміння автора застосовувати прийоми наукового дослідження та якісно висвітлювати його результати. Висновки змістовні та ґрунтовні.

*У цілому дисертація є самостійним та оригінальним дослідженням, відповідає вимогам за сутністю, обсягом, структурою і оформленням.*

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Дисертація містить ряд наукових положень, що мають наукову новизну, теоретичну, методологічну та практичну значущість. До таких положень, доцільно віднести нижчезазначені.

*Науковими результатами, які належать до отриманих вперше варто вважати:*

1. Сформовано та обґрунтовано концепцію інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації (с. 121-124). Теоретико-методологічні засади такого управління консолідує його об'єкт (партисипативне управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на фоні цифрової трансформації), комплекс принципів, підходів, констатувентів (реконфігурування конструкта бізнес-моделі у транзитивний, формування адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою, імплементація HR-менеджменту, раціональна організація та реалізація ризик-менеджменту, активний розвиток інноваційної складової, оптимізація роботи інтернет-магазину, ефективне адміністрування Facebook / Instagram бізнес-акаунта), методи та відповідний інструментарій. Виразною особливістю концепції є закладена в неї ідеологія здатності ритейлерів симультанно реконфігурувати конструкт бізнес-моделі у транзитивний.

2. Сформульовано концептуальне бачення адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою на фоні цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 124-133) у ракурсі конститутивних атрибутів забезпечення сталого і стабільного довгострокового функціонування ритейлерів в інтернет-просторі, що уможливорює врахування гетерогенних запитів, потреб, уподобань онлайн-покупців, інтегрує в єдину комплексну систему теоретичне забезпечення, інформаційно-аналітичне й організаційне забезпечення та аспекти практичної реалізації.

3. Розроблено динамічну модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунта ритейлера (с. 407-411), що на відміну від існуючих, передбачає моніторинг та аналіз чисельності фоловерів бізнес-акаунта, результатів впливу активних серед них на перетворення користувачів соціальних мереж у нових



фоловерів. Запропонована модель дасть змогу ритейлеру коригувати та обирати вектор дій в Інтернеті.

*Науковими результатами, які належать до удосконалених вважаємо такі:*

1. Методологічний базис реконфігурування конструкта бізнес-моделі ритейлерів у транзитивний (с. 101-117, рис. 1.7), що, на відміну від наявних, ґрунтується на корегуванні сфер фокусування структурних блоків конструкту моделі на засадах семантичного підходу до створення ціннісної пропозиції на ринку, забезпечує коадаптацію онлайн-бізнесу до змін зовнішнього середовища, та є драйвером успішного управління в умовах конкуренції і очікувань онлайн-покупців.

2. Науково-методичний підхід до ідентифікації траєкторії розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів (персистентна, інтеграційна, коадаптаційна) на базі кластеризації пріоритетних конкурентів за результатами оцінювання онлайн-покупцями їх маркетингової товарної політики (с. 281-290, табл. 4.7). Використання запропонованого підходу сприятиме максимальному задоволенню запитів і потреб онлайн-покупців шляхом корегування вмісту товарного портфеля відповідно до попиту, цінності та вподобань у різних ринкових сегментах.

3. Поліконтурний простір системи управління маркетинговою товарною політикою у контексті цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 133-141, рис. 2.3), який є конкатенацією екстернального й інтернального контурів, аргументований архітектонікою частинних іманентних компонентів впливу на систему управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів кількісного та якісного вимірювання та обґрунтований компліментарним впливом на проектування і розробку такої системи, а також забезпеченням оптимального інтер'єрного адміністрування в умовах безперервних змін і біфуркацій маркетингового середовища.

4. Двофакторну морфологічну матрицю ідентифікації виду маркетингової товарної стратегії у рамках цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 141-143, рис. 2.5), яку, на відміну від існуючих, сформовано як двовимірне поле параметрів – залежності між траєкторію розвитку онлайн-бізнесу (регресивний, стабільний, прогресивний) та типом системи управління маркетинговою товарною політикою (коадаптаційна, інтеграційна, персистентна). Її використання дозволить наповнювати товарний портфель ціннісними для онлайн-покупців категоріями й підкатегоріями, які здатні повноцінно задовольнити попит відповідно до фінансових ресурсів та масштабу діяльності.

5. Механізм ідентифікації статусу групи ризиків онлайн-бізнесу (с. 180-204; с. 333-357, табл. 4.41-4.42), що, на відміну від існуючих, ґрунтується на розробленій таксономії ризиків онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації та включає формування їх реєстру за попередньої ідентифікації, верифікацію, а також квалітативне оцінювання ймовірності настання згідно з запропонованими консеквентними етапами. Сформований механізм з методологічної та практичної цінності забезпечить належний



моніторинг частоти виникнення ризиків та аналіз причини змін у процесі партисипативного управління.

6. Параметричні виміри інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів на базі квалітативного класифікатора (с. 158-159; с. 330-332, табл. 4.39), який визначає її у трьох ракурсах – пасивна, фрагментарна, активна, відповідно до розробленої квалітативної лінгвістичної оцінки та, на відміну від усталеної практики, передбачає моніторинг й аналіз системи метрик інтенсивності імплементації інноваційних проєктів і практик для забезпечення збільшення обсягів онлайн-продажів.

*Науковими результатами, які належать до таких, що набули подальшого розвитку є:*

1. Розвинений понятійно-термінологічний апарат предметної сфери дослідження, зокрема уточнено трактування понять: «оцифровування» як переведення фізичних об'єктів та усталених операцій у цифровий формат (с. 44-45); «цифровізація» як акселераційна трансформація й налаштування та / або оновлення бізнес-процесів на засадах впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій (с. 48); «цифрова трансформація» як фундаментальні зміни в підході до ведення та управління розвитком бізнесу, що передбачають впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій (с. 52).

2. Система показників оцінювання сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону (поява / збільшення кількості пріоритетних конкурентів, інтенсивність конкуренції, сила впливу онлайн-покупців, діяльність партнерів / постачальників, стратегічний набір товарів) на ведення та управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у ракурсі цифрової трансформації (с. 250-257), яка систематизує комплекс маркерів удосконалення операційних бізнес-процесів, бізнес-клімату, уподобань онлайн-покупців і налагодження комунікації з ними.

3. Матриця градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину (с. 277-278, рис. 3.32) як аналітико-синтетичний інструментарій діагностики, що, на відміну від традиційних, детермінує сукупність релевантних заходів у дискретний і континуальний етапи розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів та відображає залежність між інтегральними оцінками швидкості завантаження вебсторінок сайту на мобільних пристроях та комп'ютері.

4. Економетрична модель адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів (с. 290-320), спрямована на визначення її типу (прогресивний, стабільний, регресивний) та ідентифікацію виду маркетингової товарної стратегії (табл. 4.36) і передбачає оцінювання впливу частинних іманентних компонентів на систему управління маркетинговою товарною політикою згідно розробленої процедури (рис. 4.4). Перевагою розробленої моделі є спроможність забезпечити високий рівень якості управління онлайн-бізнесу в умовах турбулентності.



5. Прикладні аспекти кастомізації фідів у Facebook / Instagram на базі досвіду потенційних покупців у межах реалізації рекламної кампанії (с. 391-394). Запропоновані рекомендації з позиції практики онлайн-бізнесу ритейлерів дозволяють інтернет-магазину підвищити впізнаваність та залучати нових покупців у перспективі.

6. Імітаційна модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації (с. 428-435, рис. 5.25), яка враховує специфіку управління розвитком онлайн-бізнесу на всіх ієрархічних рівнях та забезпечує зменшення часу циклу виконання завдань і збільшення кількості позитивних відгуків / коментарів онлайн-покупців, що значно підвищує імідж ритейлера.

*Представлені результати дисертаційної роботи містять наукову новизну, у тому числі, отриману в економічній науці вперше, вирішують поставлену наукову проблему та основні завдання дослідження і є достатньо обґрунтованими.*

### **Теоретичне та практичне значення одержаних автором наукових результатів, використання результатів дослідження**

Наукове значення дисертації полягає у розробленні ряду положень, що мають теоретичну, методологічну та практичну цінність і збагачують економічну науку та практику кардинально новими підходами та інструментарієм з управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Теоретичне значення результатів дослідження полягає в розробленні ряду теоретичних та концептуальних положень з управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів, зокрема понятійно-термінологічного апарату, концепції інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів, концептуального бачення адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою. Методологічне значення представленої до захисту дисертаційної роботи мають розроблений та обґрунтований методологічний базис реконфігурування конструкта бізнес-моделі ритейлерів у транзитивний, сформовані поліконтурний простір системи управління маркетинговою товарною політикою, матриці ідентифікації виду маркетингової товарної стратегії та градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину, параметричні виміри інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів. З позиції методологічної цінності, в контексті методів та способів, значущими є науково-методичні підходи до ідентифікації траєкторії розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів і статусу групи ризиків онлайн-бізнесу на базі формування їх реєстру, система показників оцінювання сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення та управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів.

Теоретико-методологічні положення дисертації використовуються у навчальному процесі Вищої школи педагогіки і адміністрації ім. Мешка І (м. Познань, Польща), Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний



університет імені академіка Юрія Бугая», Міжнародного інституту підприємництва Донецької торгово-промислової палати.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у розробленні ряду практичних рекомендацій, доведенні до рівня практичного застосування запропонованих науково-методичних положень та моделей (економетрична модель адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою, динамічна модель критичної маси Facebook/ Instagram, імітаційна модель реагування ритейлера на негативні відгуки/коментарі онлайн-покупців, прикладні аспекти кастомізації фідів), їх апробації та впровадження у діяльність Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації, Великодимерської селищної ради Броварського району Київської області, Запорізької і Донецької торгово-промислових палат, ТОВ «Гараж Мобайл Груп», ТОВ «ЛЕЗАРД-ЕЛЕКТРО», ТОВ «ІВ РОШЕ УКРАЇНА», ТОВ «ІНТЕРТОП Україна», ТОВ «МАКЕЛ УКРАЇНА», ТОВ «БРАВО СПЕЦОДЯГ», ТОВ «БРОКБРІДЖ», ТОВ «ШИН ТРЕЙД», ТОВ «ВІТАЛФУД», ТОВ «АЙС ГУДФУД», ТОВ «АКВАМАРКЕТ СЕРВІС», ТОВ «АЛЬЯНСПРОМСЕРВІС».

#### **Оцінка публікацій та ідентичності викладення матеріалу дисертації й автореферату**

Основні положення наукової новизни з достатньою повнотою викладено в опублікованих працях здобувачки, а саме у 78 наукових працях загальним обсягом 50,3 друк. арк., з яких особисто авторці належить 50 друк. арк. Серед публікацій 1 одноосібна монографія; 8 розділів у колективних монографіях; 37 статей у наукових фахових виданнях (з них 33 – у фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз, 1 – у науковому фаховому виданні України, 3 – у наукових виданнях інших держав, у тому числі, 6 наукових статей у виданнях, що індексуються базою Scopus та Web of Science, з яких 5 – одноосібні); 3 публікації в інших наукових виданнях; 27 – у збірниках матеріалів наукових конференцій, що засвідчує системність, послідовність і комплексність проведеного дослідження. Кількість наукових праць є достатньою, публікації відповідають чинним вимогам пропонованим для повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук і повною мірою відображають результати дисертаційної роботи. З числа опублікованих у співавторстві, автором використано тільки власні наукові положення. Матеріали дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата наук в представленій дисертації не використовувались.

Зміст автореферату дисертаційної роботи відображає логіку проведеного дослідження, повністю відповідає основним положенням дисертації, розкриває наукову новизну, висновки, практичні рекомендації і пропозиції, деталізовані у самій роботі. Автореферат за всіма ознаками відповідає чинним вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук.



## Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Не знижуючи вагомий науковий внесок, теоретико-методологічну та практичну цінність представленої до захисту дисертації, під час її детального аналізу та вивчення було виявлено певні дискусійні моменти та окремі положення, що потребують додаткових уточнень:

1. У підрозд. 1.1 авторкою проведено глибоке дослідження щодо визначення сутності і специфіки проведення оцифровування, цифровізації, цифрової трансформації (с. 43-52), сформульовано домінанти цифрової економіки країни в умовах глобалізації, реалізація сукупності яких на рівні держави забезпечить безперервно прогресивний розвиток бізнесу у різних ринкових сегментах (с. 56-57) та детерміновано конкретний вплив цифрових технологій у різних сферах діяльності (с. 57-58). Більше того, визначено базис цифрової трансформації онлайн-бізнесу (с. 59), інтерпретовано ключові блоки, стовпи, каталізатори ефективного управління онлайн-бізнесом у контексті цифрової трансформації ритейлерів (с. 61-66). Проте, робота значно б виграла, якби здобувачкою більш детально було розглянуто законодавче підґрунтя державного сприяння розвитку онлайн-бізнесу, досліджено взаємодію держави та суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснюють ведення бізнесу офлайн й онлайн.

2. Дисертанткою обґрунтовано консеквентні апріорні етапи, що передують реконфігуруванню бізнес-моделі онлайн-бізнесу у транзитивну (с. 99-101). Бажано було б надати розширенішу їм характеристику загалом, та зокрема конкретизувати етап проведення аналізу передумов стохастичної появи нових конкурентів на ринку / у певних ринкових сегментах щодо його методів та процедури.

3. Для здійснення раціонального та ефективного HR-менеджменту, що передбачає швидкий пошук вирішення проблем на базі прогнозування можливих змін і / або не змін, здобувачкою запропоновано та відображено результати використання автоматизованого програмного середовища «HARMONY Decision Maker» (с. 153; с. 321-324), що свідчить про високий рівень володіння сучасними методами проведення наукових досліджень та є позитивним. Проте, вибір програмного продукту констатовано апріорі та без аналізу альтернатив. Компаративний аналіз з обґрунтуванням обрання пропонованого та застосованого програмного продукту дозволив би підтвердити його відповідність дослідженню, визначити переваги серед аналогічних.

4. Слід позитивно відзначити розроблені авторкою поведінкові патерни онлайн-покупців (проактивні, реактивні, коннектори, функціонали) на базі застосування універсального підходу до сегментування (с. 84-86). Однак, авторська пропозиція набула б більшої завершеності, у разі визначення впливів онлайн-покупців на обсяги онлайн-продажів з огляду на ці патерни.

5. За результатами моніторингу та компаративного аналізу діяльності ритейлерів на міжнародному і національному рівнях авторкою ідентифіковано ключові чинники, що впливають на лояльність персоналу та рівень виконання



його функціональних обов'язків: компліментарний бізнес-клімат, відсутність надмірного контролю, сприятлива атмосфера та комфорт на робочому місці, послідовність та логічність у бізнес-завданнях, використання сучасних ІТ й утилітарних прикладних програм з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і т. ін. (с. 147-148). Зауважимо, що до комплексу чинників бажано було б додати систему організаційних цінностей. Крім цього, з позиції представленого дослідження, вартувало б систематизувати виокремлені чинники залежно від їх пріоритетного значення для розвитку онлайн-бізнесу.

6. У дисертаційній роботі дисертанткою розроблено та апробовано матрицю градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину ритейлера (с. 278-288). Запропоновані положення мали б поглиблений зміст у разі ґрунтовнішого обґрунтування та опису характерних рис зазначених етапів. Додаткової аргументації та роз'яснення потребують і квадранти матриці.

7. Позитивно оцінюючи практичні рекомендації авторки щодо локальної оптимізації бізнесу ритейлерів у Google (с. 365-373), вважаємо, що було б доцільно розвинути дослідження у напрямі умов і перешкод оптимізації з подальшим науковим переходом до визначення актуальних особливостей в умовах пандемії COVID-19.

*Висловлені побажання, зауваження та дискусійні положення не є принциповими, не знижують теоретико-методологічної і практичної цінності отриманих результатів дослідження, а також не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.*

**Загальний висновок щодо дисертаційної роботи та її відповідності  
вимогам до дисертацій на здобуття науково ступеня  
доктора економічних наук**

Дисертаційна робота Наторіної Альони Олександрівни на тему «Управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації» є цілісною, завершеною та самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, що відповідає спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) і містить наукові результати дослідження, які вирішують актуальну наукову проблему, що полягає в розробці й науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації.

Результати дослідження мають теоретичну, методологічну та практичну цінність, поставлена мета досягнута, завдання виконані, отримані наукові результати, висновки і пропозиції обґрунтовані і достовірні. Зміст, виклад і оформлення дисертації та автореферату відповідають чинним вимогам. Основні положення дисертації відображені у достатній кількості публікацій та апробовані на наукових конференціях.



За рівнем наукової новизни, обґрунтованістю отриманих результатів, обсягом проведених досліджень, прикладним впровадженням, значущістю для науки та практики, змістом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук та пп. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р. зі змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 656 від 19.08.2015 р., № 1159 від 30.12.2015 р., а її авторка *Наторіна Альона Олександрівна* заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

**професор кафедри менеджменту**

**Національного технічного**

**університету України**

**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**МОН України,**

**доктор економічних наук, доцент**

**Катерина БОЯРИНОВА**

**Підпис докт. екон. наук, доц. Бояринової К. О. засвідчую:**

**Учений секретар**

**Національного технічного**

**університету України**

**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**МОН України,**

**кандидат технічних наук, доцент**



**Валерія ХОЛЯВКО**