

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри
менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Повної Світлани Вікторівни
на дисертаційну роботу Лисогора Ігоря Сергійовича
на тему: «Організаційно-економічні засади використання цифрового
маркетингу в діяльності торговельних підприємств»
подану на здобуття доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки традиційні підходи до ведення торгівлі втрачають свою ефективність, що вимагає негайної трансформації бізнес-моделей. Споживачі масово переходять в онлайн-простір, змінюючи свої поведінкові звички та вимоги до сервісу. Для збереження конкурентоспроможності торговельні підприємства вимушені впроваджувати інструменти цифрового маркетингу. Проте більшість вітчизняних торговельних підприємств інтегрують цифрові технології хаотично, без належного стратегічного планування, що підкреслює гостру потребу в розробці системних підходів.

Актуальність дослідження загострюється під впливом глобальних викликів та макроекономічної нестабільності, які змушують торговельні підприємства працювати в умовах постійного ризику. Цифровий маркетинг за таких обставин стає не просто інструментом просування, а головним фактором забезпечення життєздатності та економічної безпеки бізнесу. Результати дослідження матимуть пряме прикладне значення для вітчизняних торговельних підприємств, оскільки запропоновані організаційно-економічні рішення допоможуть оптимізувати маркетингові бюджети, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стале зростання підприємств у довгостроковій перспективі. Усе вищезазначене обумовило актуальність теми дисертаційної роботи Лисогора І.С.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема, робота використовувалася у наступних науково-дослідних темах: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.); «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), у межах яких автором окреслено концептуальні положення функціонування

організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, та поглиблено науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile у роботі маркетингової служби торговельного підприємства, а саме конкретизовано принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання.

Ступінь обґрунтованості та відповідності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення з дисертаційною роботою дає підстави зробити висновок про достатню обґрунтованість наданих наукових положень, висновків та рекомендацій. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу та поглиблення прикладних аспектів їх удосконалення у діяльності торговельних підприємств, що відповідає темі дослідження, а сформульовані об'єкт та предмет дослідження відповідають вимогам.

Представлена робота є гарно структурованим та завершеним науковим дослідженням, в ході якого була розроблена та апробована методика оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, а також розроблено організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, схему взаємодії системи цифрового маркетингу з іншими підрозділами торговельного підприємства, модель управління розвитком системи цифрового маркетингу в умовах невизначеності. Крім національної офіційної інформації, в дисертаційному дослідженні були використані особисті спостереження та розрахунки автора, а також багато іноземних наукових джерел.

Дослідження ґрунтується на застосуванні наступних загальнонаукових та спеціальних методів:

історичний аналіз – для дослідження ретроспективних аспектів розвитку концепцій до розгляду сутності маркетингу;

метод контент-аналізу – для конкретизації сутності категорій «маркетинг», «система маркетингу», «цифровий маркетинг»;

системний підхід – для розробки моделі системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, моделі управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності;

композиційний аналіз, метод абстрагування – для обґрунтування сутності, структури та взаємозв'язку між основними компонентами організаційно-економічного механізму такої системи;

методи групування та класифікації – для конкретизації інструментів, каналів цифрового маркетингу торговельних підприємств;

методи декомпозиції, структурно-логічного моделювання – для опису методики оцінки рівня розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства;

статистичні, індексні методи – для аналізу сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств в Україні, актуальних трендів розвитку цифрового маркетингу в діяльності цих економічних суб'єктів;

компаративний аналіз, експертні методи – для комплексної оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства;

методи індукції, дедукції, систематизації – для визначення напрямків підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства;

методи аналізу, синтезу – для визначення основних загроз та ризиків розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства;

графоаналітичний та табличний методи – для наочного представлення отриманих результатів дослідження.

Дисертація демонструє цілісний підхід автора до вирішення наукової проблеми: від поглиблення теоретико-методичних положень до аналізу сучасного стану та розробки організаційно-економічного механізму із врахуванням ризиків щодо використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

Структура і зміст дисертаційної роботи

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота є цілісною науковою працею, що містить: вступ, три розділи, висновки. Загальний обсяг роботи становить 274 сторінки, з них основний текст – 206 сторінок. Дисертація містить значну кількість аналітичних таблиць, графіків та схем, які забезпечують цілісне сприйняття й наочне подання результатів проведеного дослідження.

У першому розділі «Теоретичні положення розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» (с.23-86) автором розглянуто історичні аспекти розвитку концепцій маркетингу, підходи до розуміння сутності маркетингу, зміст поняття «цифровий маркетинг», виділено перелік функцій маркетингу, розглянуто зміст поняття «торговельне підприємство» та виділено особливості економічної діяльності та цифрового маркетингу таких підприємств, досліджено поняття «система маркетингу», «інструмент маркетингу», розроблено модель системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, узагальнено існуючі класифікації інструментів цифрового маркетингу та каналів цифрового маркетингу, розглянуто взаємозв'язок між ключовими інструментами та каналами цифрового маркетингу, розглянуто окремі маркетингові цифрові інструменти, принципи становлення, функціонування та розвитку системи цифрового маркетингу торговельного

підприємства, сутність поняття «ефективність маркетингу», запропоновано авторську методику оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства,

У другому розділі «Аналіз сучасних тенденцій функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств України» (с.87-154) автором розглянуто сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні, проаналізовано динаміку кількості суб'єктів господарювання у сфері торгівлі та динаміку оптового і роздрібного товарообороту торгівлі України за 2014-2024 рр., динаміку обсягу капітальних інвестицій вітчизняних торговельних підприємств за ці ж роки, досліджено структуру інвестицій, динаміку обсягу валового операційного доходу торговельних підприємств. Досліджено специфічні виклики у сфері цифрового маркетингу, виявлено причини необхідності розуміння сучасних трендів розвитку цифрового маркетингу для підвищення конкурентоздатності торговельних підприємств, досліджено рівень проникнення інтернету та соціальних мереж в Україні щодо кількості населення, проаналізовано динаміку частки торговельних безготівкових операцій, структуру ринку електронної комерції торговельних підприємств в Україні, динаміку обсягу цифрових рекламно-комунікаційних каналів подачі інформації торговельними підприємствами в Україні, досліджено аспекти розвитку цифрового маркетингу, актуальні тренди та сучасні напрями реалізації цифрового маркетингу у стратегії розвитку вітчизняних торговельних підприємств, проаналізовано динаміку відсотку користувачів та компаній, що здійснювали електронну комерцію в країнах ЄС, порівняно українські показники з європейськими щодо відсотку домогосподарств з доступом до мережі Інтернет, частки обороту е-комерції у загальному обороті підприємств, відзначено основні відмінності та схожі позиції розвитку цифрового маркетингу порівняно з українським ринком. Проведено апробацію авторської методики для 5 торговельних підприємств, за значеннями інтегрального показника було виокремлено та описано види систем цифрового маркетингу підприємства за їх ступенем розвитку, проаналізовано можливі траєкторії системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, виявлено ризики та можливості для коригування стану системи цифрового маркетингу підприємств, на цій основі запропонована система заходів для удосконалення системи цифрового маркетингу на кожному з аналізованих торговельних підприємств.

У третьому розділі «Організаційно-економічне забезпечення розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств» (с.155-214) автором розроблено організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства та описано його складові частини, розроблено схему взаємодії системи цифрового маркетингу з іншими підрозділами торговельного підприємства, виділено

основні напрями взаємодії цифрового маркетингу із загальною маркетинговою службою, виявлено виклики до маркетологів українських торговельних підприємств, систематизовано важелі цифрового маркетингу та напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн- та онлайн-продажах, запропоновано коефіцієнти розподілу бюджету маркетингу торговельного підприємства, виявлено вплив знижок на ефективність підприємства в залежності від маржі на товар, запропоновано запровадити Agile-модель в діяльність маркетингової служби торговельного підприємства, розроблено напрями використання Agile-маркетингу та виявлено результати впровадження даної концепції в діяльність торговельних підприємств. Виділено основні підходи до оцінювання ризиків у розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, побудована математична модель запобігання ризикам цифрового маркетингу, виявлено етапи організації оцінювання витрат і ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, систематизовано джерела, загрози та ризики розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, розглянуто засоби боротьби із ризиками, розглянуто зв'язок між ризиками та компетенціями персоналу в цифровому маркетингу, розроблено модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності,

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

Наукова новизна одержаних результатів

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

– уточнено зміст поняття «цифровий маркетинг», що запропоновано розглядати як систему управління діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності на основі цифрових маркетингових рішень, які здійснюють вплив на операційному, тактичному та стратегічному рівнях з метою задоволення потреб споживачів та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства (с.39);

– конкретизовано розуміння змісту цифрового маркетингу торговельних підприємств через аналіз особливостей їх економічної діяльності, визначення змістовних ознак категорії «цифровий маркетинг», виокремлення функцій цифрового маркетингу (адаптивна, трансформаційна, інтегруюча, системна); запропоновано розглядати дефініцію «цифровий маркетинг торговельного підприємства» як систему

управління діяльністю торговельного суб'єкта на основі цифрових маркетингових рішень, що здійснюють вплив на операційну та стратегічну складові маркетингової діяльності підприємства для досягнення споживчої задоволеності та реалізації довгострокових цілей розвитку (с.41-49);

- удосконалено класифікацію типів каналів цифрового маркетингу, що у подальшому дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між зазначеними каналами та основними інструментами цифрового маркетингу (с.66-68);

- удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства за допомогою інтегрального показника, який об'єднав оцінки за наступними складовими: фінансова, стратегія цифрового маркетингу, управління цифровою маркетинговою діяльністю, цифрові технології, зовнішнє середовище, асортимент, організаційна культура (с. 80-84);

- конкретизовано типи систем цифрового маркетингу торговельного підприємства за їх ступенем розвитку, які були виокремлені за показником інтегрального індексу ефективності функціонування такої системи, та серед яких визначено наступні: фрагментарна, початкова, система цифрового маркетингу, що перебуває у розвитку, просунута, інноваційна. Це дало можливість виявити риси кожного із зазначених типів системи (с.140-143);

- поглиблено концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства шляхом конкретизації методів, принципів, елементів такого механізму, що дало можливість визначити його роль у функціонуванні системи цифрового маркетингу торговельного підприємства та описати напрями її взаємодії з іншими складовими загальної системи маркетингу, а саме: стратегічна взаємодія, спільні комунікації, маркетингова аналітика, управління маркетинговими кампаніями, системний взаємозв'язок цифрових маркетингових активностей (с.162-171);

- адаптовано науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління до роботи маркетингової служби торговельного підприємства, що дало можливість конкретизувати принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання, а саме: тестування рекламних гіпотез у спринтах, постійна адаптація рекламної стратегії, формування крос-функціональних команд (с.189-191).

- розроблено модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності, в якій виокремлено основні компоненти (аналітичну, проєктну, практичну, оцінки та контролю), види забезпечення, принципи, визначено методи та інструменти, які необхідно використовувати в процесі цілеспрямованого впливу на функціонування такої системи (с.210).

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності: Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації, де враховано рекомендації щодо впровадження організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області (01.01-20/264 від 10.02.2026 р.); Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати, де використано методичні підходи до оцінювання ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств при підготовці інформаційних матеріалів та заходів з підтримки бізнесу (№ 21/01 від 09.03.2026 р.); ТОВ «Багатопрофільне підприємство «АТІЛОС», де враховано наукові положення щодо напрямів розвитку цифрового маркетингу та використання Agile-маркетингу у діяльності торговельних підприємств при оновленні стратегічних планів розвитку підприємства та впровадженні інноваційних рішень з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності (№ 25 від 03.03.2026 р.); ТОВ «Торговий дім «ВІАТ», де у процесі удосконалення маркетингової стратегії підприємства використано запропоновані у дослідженні напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн і онлайн продажах, а також розроблений організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (№ 35 від 20.02.2026 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка», де використано у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Маркетинговий менеджмент», «PR-менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Управління бізнес-процесами організації» (№ 202/08-3094/ВС від 22.12.2025 р.).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Наукові положення дисертаційної роботи опубліковано у 14 наукових працях, зокрема, 1 стаття, яку включено до складу наукометричної бази Scopus; 5 статей у наукових фахових виданнях України; 8 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Автором дотримані вимоги п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої

ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться в дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання норм академічної доброчесності

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

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

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

1. У підрозділі 1.1, де досліджується сутність категорії «маркетинг» та еволюція підходів до його трактування, доцільно було б більш структуровано систематизувати сучасні наукові підходи до розуміння цифрового маркетингу. Зокрема, варто було б чіткіше розмежувати категорії «цифровий маркетинг», «інтернет-маркетинг», «онлайн-маркетинг» та «омніканальний маркетинг».

2. У розділі 2 проаналізовано сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств України. На нашу думку, доцільно було б цей підрозділ доповнити дослідження SWOT-аналізом розвитку торговельної сфери в умовах цифровізації та воєнних викликів, що дозволило б більш комплексно оцінити сучасний стан галузі.

3. У підрозділі 2.2, присвяченому аналізу сучасних трендів цифрового маркетингу, варто було б більш ґрунтовно висвітлити роль маркетплейсів та соціальних платформ у розвитку торговельних підприємств. Доцільно також деталізувати особливості інтеграції маркетплейсів у систему цифрового маркетингу підприємства.

4. У підрозділі 3.2 проаналізовано напрями підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу. Проте вважаємо, що варто було б більш детально обґрунтувати доцільність використання Agile-моделі управління. Бажано також ширше розкрити особливості її практичного впровадження у діяльність торговельних підприємств.

5. У роботі варто було б більш детально розкрити особливості використання омніканальних маркетингових комунікацій у діяльності

торговельних підприємств. Доцільно конкретизувати переваги інтеграції онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачами.

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

Загальні висновки та оцінка дисертації

Дисертаційна робота Лисогора Ігоря Сергійовича на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» є завершеним, цілісним науковим дослідженням, виконана на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне та практичне значення.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами) та «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами й доповненнями від 19 травня 2023 р. № 502) та вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502), а її автор – Лисогор Ігор Сергійович, заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та адміністрування
Національного університету
“Чернігівська політехніка”



Світлана ПОВНА