

ВІДГУК**офіційного опонента****кандидата економічних наук, доцента,****т.в.о. завідувача кафедри менеджменту****Чорноморського національного університету імені Петра Могили****Дранус Любов Сергіївни****на дисертацію, подану на здобуття ступеня доктора філософії****за спеціальністю 073 Менеджмент,****Лисогора Ігоря Сергійовича****на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств»****Актуальність теми дослідження**

Сучасний розвиток торговельних підприємств відбувається в умовах високого рівня конкуренції, поступової трансформації змін споживчих уподобань та стрімкого поширення цифрових технологій у всіх сферах економічної діяльності. За таких умов можливість ефективно використовувати потенціал таких технологій у всіх напрямках діяльності формує і належний рівень конкурентоспроможності цих підприємств, визначає їхні позиції на ринку. Цифровий маркетинг поступово перетворюється на один із ключових чинників підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, бо дає змогу сформувати нові канали комунікації, розширювати можливості просування товарів і послуг та дозволяє формувати більш персоналізовані відносини зі споживачами.

Проте активне використання цифрових маркетингових технологій вимагає також і перегляду та удосконалення організаційних та економічних механізмів їх застосування у роботі різних видів торговельних підприємств. Сьогодні у цих економічних суб'єктів є потреба у поступовій інтеграції цифрових маркетингових інструментів у систему управління, розробці нових підходів до оцінювання результативності маркетингових заходів, підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів та адаптації бізнес-процесів до сучасних умов цифрового середовища.

Таким чином, проведення досліджень у напрямку поглиблення теоретичних та прикладних аспектів організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств є актуальними питаннями, оскільки спрямовані на вирішення важливих науково-прикладних завдань щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств, посилення їх конкурентоспроможності та забезпечення адаптації до сучасних викликів цифрової економіки.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Значущість і своєчасність обраної проблематики підтверджується також тим, що дисертаційна робота виконувалася у межах науково-дослідних тем кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету

“Чернігівська політехніка” – «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.) та «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.).

Все це дозволяє зробити висновок про високу наукову цінність дисертаційної роботи, її відповідність пріоритетним напрямам розвитку науки.

Ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків

Аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими та базуються на комплексному підході до дослідження проблематики використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Отримані результати спрямовані на розвиток теоретико-методичних засад функціонування системи цифрового маркетингу та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання в діяльності торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

У процесі підготовки дисертації автором використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких: абстрагування, індукція, дедукція, теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, систематизація, класифікація, контент-аналіз, структурно-функціональний підхід, статистичні методи, порівняльний аналіз, метод групування та інші. Використання зазначених методів дозволило автору комплексно дослідити особливості розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, визначити сучасні тенденції його використання, здійснити оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу та обґрунтувати напрями її подальшого розвитку.

Автором проведено ґрунтовний аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових документів, статистичних та аналітичних матеріалів, що стосуються питань розвитку цифрового маркетингу, цифрової економіки, електронної комерції та діяльності торговельних підприємств. Це дозволило сформулювати власне бачення досліджуваної проблематики, уточнити понятійно-категорійний апарат, конкретизувати зміст базових категорій та сформулювати належне теоретико-методичне підґрунтя проведеного дослідження.

Позитивним аспектом дисертаційної роботи є значна кількість аналітичного та графічного матеріалу, який сприяє кращому сприйняттю отриманих результатів та підтверджує їх обґрунтованість. Представлені у роботі рисунки, таблиці, схеми та моделі логічно пов'язані зі змістом дослідження, доповнюють його основні положення та забезпечують належний рівень візуалізації отриманих результатів.

Важливим є те, що сформульовані автором висновки повністю відповідають поставленим у роботі завданням та послідовно впливають із результатів проведеного дослідження. Запропоновані наукові положення,

методичні підходи, класифікації та практичні рекомендації характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю, базуються на результатах комплексного аналізу сучасних тенденцій розвитку цифрового маркетингу та мають належний рівень аргументованості.

У цілому можна констатувати, що рівень обґрунтованості наукових результатів дисертаційної роботи є достатньо високим, а отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення для розвитку торговельних підприємств та вдосконалення системи цифрового маркетингу в сучасних умовах господарювання.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота характеризується чіткою логікою викладу матеріалу, внутрішньою структурною узгодженістю та завершеністю наукового дослідження. Її зміст повною мірою відповідає визначеній автором меті та поставленим завданням, а обрана структура забезпечує послідовне й комплексне розкриття проблематики використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств – від дослідження теоретичних основ функціонування системи цифрового маркетингу до обґрунтування організаційно-економічних засад її розвитку в сучасних умовах господарювання.

Структурно дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що відповідає чинним вимогам до дисертаційних досліджень такого рівня.

У першому розділі дисертації розкрито теоретико-методичні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Для цього автором проведено аналіз наукових підходів до трактування категорій «маркетинг», «цифровий маркетинг» та «цифровий маркетинг торговельного підприємства». Значну увагу приділено дослідженню сутності, функцій та ролі цифрового маркетингу в забезпеченні ефективного функціонування торговельних підприємств в умовах цифровізації економіки. У роботі систематизовано сучасні підходи до розуміння цифрового маркетингу, конкретизовано його основні функції та визначено специфіку застосування в діяльності торговельних підприємств. Також досліджено систему цифрового маркетингу торговельного підприємства, виокремлено її основні структурні елементи, розкрито особливості їх взаємодії та обґрунтовано місце такої системи у загальній системі управління підприємством. Логічним завершенням першого розділу стало формування методичного підходу до оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, який базується на використанні інтегрального показника та дозволяє комплексно оцінювати рівень розвитку відповідної системи.

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено сучасний стан та тенденції розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Зокрема, проведено аналіз сучасних умов функціонування

торговельних підприємств в Україні, визначено ключові тенденції розвитку сфери торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки та встановлено особливості впливу цифрових технологій на діяльність суб'єктів господарювання. Значну увагу приділено дослідженню сучасних трендів розвитку цифрового маркетингу, аналізу цифрових каналів комунікації зі споживачами, використанню соціальних мереж, мобільного маркетингу, контент-маркетингу, пошукового маркетингу та інших сучасних цифрових інструментів просування товарів і послуг. У роботі також здійснено оцінювання ефективності функціонування систем цифрового маркетингу торговельних підприємств, що дало можливість визначити рівень їх розвитку, ідентифікувати основні проблеми використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності та конкретизувати перспективні напрями подальшого вдосконалення таких систем.

У третьому розділі дисертації запропоновано науково-прикладні положення щодо удосконалення організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Зокрема, автором обґрунтовано організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, визначено його структурні складові, принципи функціонування, методи та інструменти реалізації. У роботі розглянуто можливості використання Agile-підходу в управлінні маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та конкретизовано переваги його застосування для підвищення адаптивності системи цифрового маркетингу. Важливим результатом дослідження стало розроблення моделі управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності, яка враховує особливості сучасного бізнес-середовища та забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, автором проведено систематизацію основних ризиків та загроз розвитку цифрового маркетингу, а також запропоновано напрями їх мінімізації.

Висновки, сформульовані за результатами проведеного дослідження, є змістовними, логічно пов'язаними із поставленими завданнями та повною мірою відображають досягнення мети дисертаційної роботи.

Загалом можна констатувати, що структура дисертаційної роботи є логічно виваженою та забезпечує послідовне розкриття досліджуваної проблематики, що свідчить про системність наукового підходу автора до її опрацювання. Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам до дисертаційних досліджень, а сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації мають належний рівень обґрунтованості, практичної цінності та апробації. Таким чином, дисертація на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» є завершеним науковим дослідженням, результати якого мають теоретичне та практичне значення для подальшого розвитку торговельних підприємств в умовах цифрової економіки.

Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна

За результатами аналізу наукової новизни одержаних результатів можна зробити висновок, що дисертаційна робота характеризується високим рівнем теоретичного узагальнення, методологічної обґрунтованості та прикладної спрямованості. Наукова новизна дослідження має комплексний та системний характер, а сформульовані автором положення спрямовані на вирішення важливого наукового завдання щодо розвитку теоретичних, методичних та прикладних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

У дисертаційному дослідженні розроблено нові наукові положення, які в сукупності дозволяють поглибити наукові засади розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств та сформувати комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування в умовах цифрової економіки. Отримані результати спрямовані на удосконалення процесів управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств шляхом активного використання сучасних цифрових технологій, цифрових каналів комунікації та інструментів цифрової взаємодії зі споживачами.

Особливу науково-практичну цінність має удосконалений організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на комплексному поєднанні організаційних, економічних, інформаційних та технологічних інструментів управління маркетинговою діяльністю. Зазначений механізм включає систему цілей, принципів, функцій, методів, інструментів та важелів впливу на розвиток цифрового маркетингу, а також передбачає інтеграцію цифрових маркетингових технологій у загальну систему управління торговельним підприємством. Практичне використання такого механізму сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності, зростанню рівня взаємодії зі споживачами та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Наступним вагомим результатом дослідження є удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, який базується на використанні інтегрального показника та передбачає комплексне врахування фінансових, організаційних, технологічних і маркетингових параметрів функціонування відповідної системи. Застосування такого підходу дозволяє визначати рівень розвитку цифрового маркетингу, своєчасно виявляти проблемні аспекти його використання та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо його подальшого вдосконалення.

Окремою позицією наукової новизни є розвиток концептуальних положень щодо використання Agile-підходу в управлінні системою цифрового маркетингу торговельних підприємств. Автором обґрунтовано доцільність використання принципів гнучкого управління для забезпечення адаптивності маркетингової діяльності до змін зовнішнього середовища, підвищення

швидкості прийняття управлінських рішень та покращення результативності реалізації маркетингових кампаній.

Наукову та прикладну цінність також мають положення, що отримали подальший розвиток, а саме:

- понятійно-категорійний апарат у сфері цифрового маркетингу шляхом уточнення сутності категорій «цифровий маркетинг», «цифровий маркетинг торговельного підприємства», «система цифрового маркетингу торговельного підприємства» та конкретизації їх змісту з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації економіки;

- наукові підходи до класифікації цифрових каналів та інструментів маркетингової діяльності, що дозволяють більш комплексно досліджувати особливості їх використання в діяльності торговельних підприємств та оцінювати ефективність їх застосування;

- концептуальні положення щодо формування та розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які враховують сучасні виклики цифрової економіки, особливості поведінки споживачів та необхідність забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

- науково-прикладні рекомендації щодо розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності, які передбачають використання сучасних цифрових технологій, маркетингової аналітики, інструментів автоматизації маркетингової діяльності та технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Практичне значення одержаних результатів

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, зокрема 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.)

Результати дисертаційної роботи також використані у роботі:

- Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати: 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»: 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»: 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»: 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.).

Таким чином, наведені аргументи засвідчують прикладний характер результатів дослідження, їх належний рівень наукової обґрунтованості та практичну значущість.

Повнота викладення наукових положень, висновків і результатів в опублікованих працях та особистий внесок здобувача

Дисертаційна робота є самостійною науковою працею автора. Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертації, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення дослідження, отримані ним особисто. Особистий внесок здобувача у працях, опублікованих у співавторстві, наведено у списку публікацій.

У відкритому друці за темою дисертації опубліковано 14 наукових праць, з них: 5 статей в наукових фахових виданнях України категорії “Б”; 1 стаття у виданнях іноземних держав з наряду, з якого підготовлено дисертацію (індексація у наукометричній базі SCOPUS); 8 тез доповідей у збірниках матеріалів конференцій.

В опублікованих працях автором представлено отримані результати проведеного наукового дослідження та пункти наукової новизни. Характер видань і зміст опублікованих наукових праць відповідають вимогам п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Проведений аналіз матеріалів дисертаційної роботи засвідчив відсутність порушень засад академічної доброчесності, фактів академічного плагіату або будь-яких інших невідповідностей вимогам чинного законодавства у сфері наукової діяльності. Автор дослідження в повному

обсязі дотримався етичних норм проведення наукових досліджень та вимог авторського права. Усі використані джерела коректно ідентифіковано та належним чином відображено у бібліографічних посиланнях і списку літератури. Отже, дисертаційна робота відповідає встановленим стандартам академічної доброчесності та може бути визнана такою, що виконана на високому науково-етичному рівні.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

1. У підрозділі 1.2 у межах аналізу системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, варто більш детально розкрити структурні елементи такої системи та механізм їх взаємодії (рис. 1.4), а також конкретизувати роль окремих складових системи у забезпеченні ефективності маркетингової діяльності.

2. У межах підрозділу 2.2 доцільно висвітлити світові тенденції розвитку цифрового маркетингу та порівняти їх із вітчизняною практикою. Порівняльний аналіз дозволив би підсилити обґрунтованість сформованих висновків.

3. У підрозділі 2.3, де здійснюється комплексна оцінка ефективності функціонування системи цифрового маркетингу, варто було б більш чітко обґрунтувати критерії відбору підприємств до дослідження. Доцільно конкретизувати їх галузеву специфіку, масштаб діяльності та рівень цифрової зрілості.

4. Концептуальна модель розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (рис. 3.13) потребує більш логічної структуризації. Доцільно конкретизувати взаємозв'язки між її елементами, етапами реалізації та очікуваними результатами.

5. У підрозділі 3.3, присвяченому загрозам і ризикам розвитку системи цифрового маркетингу, доцільно було б більш структуровано представити класифікацію ризиків. Зокрема, варто було б систематизувати кіберризики, репутаційні ризики, ризики втрати даних та ризики технологічної залежності (рис. 3.11, с. 196).

Разом із тим, висловлені зауваження та рекомендації носять переважно дискусійний характер і не знижують загалом високого теоретико-методологічного рівня представленої дисертаційної роботи.

Загальні висновки та оцінка дисертації

Дисертаційна робота Лисогора Ігоря Сергійовича на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» є цілісним, завершеним науковим дослідженням, у якому комплексно розкрито заявлену проблематику. За своїм змістом, рівнем наукового опрацювання та структурною побудовою дисертація відповідає спеціальності 073 Менеджмент, а також установленим вимогам до підготовки та оформлення дисертаційних робіт, визначених наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 року (зі змінами) «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» й «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 року № 44. З огляду на викладене, автор дисертації – Лисогор Ігор Сергійович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Опонент:

к.е.н., доцент,
т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
Чорноморського національного
університету імені Петра Могили



Любов ДРАНУС

Кідимс Любові Дранус завідувача
Начальника ВК *С. Герасим*

