

ВІДГУК опонента

кандидата економічних наук, доцента кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Ковальчук Альони Миколаївни на дисертаційну роботу
Лисогора Ігоря Сергійовича на тему:
«Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в
діяльності торговельних підприємств»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

В умовах формування цифрової економіки та активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відбувається суттєва трансформація моделей функціонування торговельних підприємств. Загальна цифровізація сфери торгівлі, зміни у поведінці споживачів, стрімке поширення цифрових каналів комунікації, розвиток електронної комерції та маркетингових платформ зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації маркетингової діяльності. За таких умов цифровий маркетинг стає не лише інструментом просування товарів і послуг на відповідних ринках, а й важливим елементом стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Практика свідчить, що ефективне використання цифрового маркетингу забезпечує підприємствам можливість більш глибокого вивчення потреб споживачів, персоналізації маркетингових комунікацій, підвищення результативності рекламних кампаній та оптимізації витрат на просування продукції. Разом із тим зростання ролі цифрових технологій у маркетинговій діяльності актуалізує питання формування дієвих організаційно-економічних засад їх використання, розробки відповідних механізмів управління, оцінювання ефективності цифрових маркетингових інструментів та забезпечення їх інтеграції у загальну систему управління торговельним підприємством.

З огляду на зазначене, дослідження організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на вирішення важливих завдань підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Лисогора Ігоря Сергійовича виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.), у межах якої автором окреслено концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які, на відміну від інших, були поглиблені шляхом конкретизації методів, принципів, елементів такого механізму; «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), де автором поглиблено науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління у роботі маркетингової служби торговельного підприємства, що дало можливість конкретизувати принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дозволяє зробити висновок, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими, достовірними та мають практичну цінність. Поставлені у роботі завдання успішно виконані, а мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних положень використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств та поглибленні прикладних засад його впровадження й розвитку в сучасних умовах господарювання, досягнуто.

Дисертаційна робота являє собою цілісне, логічно структуроване та завершене наукове дослідження, що характеризується системністю викладу матеріалу та комплексним підходом до розв'язання поставлених завдань. Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу, цифрової економіки, електронної комерції та управління діяльністю торговельних підприємств. У процесі виконання роботи автором використано нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, дані діяльності торговельних підприємств, а також результати власних досліджень.

Методологічна база дисертаційної роботи ґрунтується на застосуванні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи контент-аналізу, системного аналізу,

систематизації, узагальнення, порівняння, групування, класифікації, статистичні методи, методи індукції та дедукції, а також структурно-функціональний підхід, що забезпечило належний рівень обґрунтованості отриманих результатів.

Достовірність сформульованих наукових положень, висновків та практичних рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також достатньою кількістю наукових публікацій автора, у яких відображено основні результати проведеного дослідження.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків.

У *першому розділі* дисертаційної роботи проведено дослідження теоретичних положень розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Зокрема, проаналізовано сутність категорій «маркетинг» та «цифровий маркетинг», конкретизовано функції цифрового маркетингу, обґрунтовано зміст поняття «цифровий маркетинг торговельного підприємства». Також досліджено систему цифрового маркетингу торговельного підприємства, визначено її основні складові та взаємозв'язки між ними, а також розглянуто методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування такої системи шляхом формування відповідного інтегрального підходу до її оцінки.

У *другому розділі* дисертації проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств України. Зокрема, досліджено сучасний стан розвитку торговельних підприємств, визначено ключові тенденції та чинники трансформації їхньої діяльності в умовах цифровізації економіки. Значну увагу приділено аналізу актуальних трендів розвитку цифрового маркетингу, особливостей використання цифрових каналів та інструментів взаємодії зі споживачами. Також здійснено комплексну оцінку ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства на основі розробленого методичного підходу та визначено основні проблеми й перспективи її подальшого розвитку.

У *третьому розділі* дисертаційної роботи поглиблено науково-прикладні положення щодо організаційно-економічного забезпечення розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств. Зокрема, обґрунтовано організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, визначено напрями підвищення ефективності її функціонування, а також розкрито можливості використання Agile-підходу в управлінні маркетинговою діяльністю. Крім того, досліджено основні загрози та

ризиків розвитку системи цифрового маркетингу, запропоновано модель управління розвитком такої системи в умовах невизначеності та конкретизовано інструменти забезпечення її подальшого вдосконалення і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна одержаних результатів

Серед наукових здобутків Лисогора Ігоря Сергійовича доцільно виокремити наступні:

- розширено понятійно-категоріальний апарат економічної науки у частині уточнення змісту дефініції «цифровий маркетинг» (с. 37-38, табл. 1.3);
- сформульовано наукові підходи до розуміння змісту цифрового маркетингу торговельного підприємства (с. 48-49);
- розроблено класифікацію типів каналів цифрового маркетингу (с. 66, табл. 1.4);
- удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (с. 79-84, рис. 1.7);
- поглиблено наукові положення щодо конкретизації типів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (с. 141-143, табл. 2.15);
- обґрунтовано концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (с. 161-164, рис. 3.2);
- поглиблено науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління у роботі маркетингової служби торговельного підприємства (с. 189-191, табл. 3.3, рис. 3.9).
- запропоновано модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності (с. 209-211, рис. 3.13);

Практичне значення результатів дослідження

Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності:

- 1) Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації: 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.);
- 2) 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.);

3) 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.);

4) 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.);

5) 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.).

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 14 наукових працях, серед яких: 1 стаття в іноземному науковому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази SCOPUS; 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 9,6 друк. арк.; особисто автору належить – 7,05 друк. арк.

Наукові публікації 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 від 19 травня 2023 р. № 502), щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання норм академічної доброчесності

За результатами проведеного аналізу поданих матеріалів фактів порушення академічної доброчесності не виявлено.

Дисертант у процесі виконання дослідження дотримувався норм і принципів академічної доброчесності, а також вимог законодавства у сфері авторського права. Ознак академічного плагіату чи інших порушень не встановлено. У роботі коректно наведено посилання на використані джерела, що відображені у відповідному списку літератури, а також чітко визначено особистий внесок автора в наукові праці, виконані у співавторстві.

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

1. У підрозділі 1.2 доцільно було б більш ґрунтовно охарактеризувати специфічні особливості діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах цифровізації економіки. Зокрема, варто було б конкретизувати вплив поведінки споживачів та розвитку електронної комерції на трансформацію системи маркетингу.

2. У підрозділі 1.3, який присвячений методичним аспектам оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу, варто було б більш детально обґрунтувати вибір саме інтегрального підходу до оцінювання та порівняти запропонований підхід з іншими методиками оцінювання маркетингової ефективності.

3. У межах аналізу результатів оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу доцільно ширше застосувати економіко-математичні методи та сценарний підхід (табл. 2.11). Це дозволило б підвищити аналітичну цінність отриманих результатів.

4. У підрозділі 2.1, який присвячений аналізу розвитку торговельних підприємств України, варто було б більш ґрунтовно дослідити вплив цифровізації на трансформацію поведінки споживачів. Доцільно також конкретизувати зміни у структурі продажів, розвитку електронної комерції та використанні цифрових каналів взаємодії із клієнтами

5. У підрозділі 2.2, де здійснено аналіз сучасних трендів розвитку цифрового маркетингу, доцільно більш детально розкрити питання персоналізації маркетингових комунікацій. Автору варто було б висвітлити особливості використання алгоритмів штучного інтелекту та аналітики поведінкових даних для формування індивідуалізованих пропозицій споживачам.

Доцільно зазначити, що вказані зауваження та дискусійні положення не знижують загальної теоретичної та практичної значущості дисертації та не впливають на позитивну оцінку дисертаційної роботи Лисогора Ігоря Сергійовича.

Загальний висновок

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

Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України №1 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).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Лисогор Ігор Сергійович, автор дисертаційної роботи на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Опонент:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»



Альона КОВАЛЬЧУК