

На правах рукописи



Комарницкая Елена Владимировна

**ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Донецк-2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий государственный университет»

Научный консультант: доктор экономических наук, доцент
Германчук Алла Николаевна

Официальные оппоненты: **Красюк Ирина Анатольевна**
доктор экономических наук, профессор,
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», профессор
высшей школы передовых цифровых технологий

Тхориков Борис Александрович
доктор экономических наук, профессор,
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»,
заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов

Ефременко Елена Владимировна
доктор экономических наук, доцент,
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», заведующий кафедрой учета и аудита

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова**»

Защита состоится «29» сентября 2026 г. в 11.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.490.01 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283050, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Щорса, д. 31, ауд. 1219, e-mail: dissovet_donnuet@mail.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан «__» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



А.Н. Германчук

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики характеризуется масштабным распространением цифровых технологий и проникновением процессов цифровизации во все сферы экономической деятельности, изменением предпочтений, привычек и моделей принятия решений потребителями, повышением значимости потребительского участия в процессах создания ценности, что с одной стороны, создает новые возможности для предприятий в направлении повышения эффективности их функционирования, а с другой – требует переосмысления вопросов, связанных с разработкой бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики. Именно сфера розничной торговли в наибольшей степени подвержена воздействию перечисленных тенденций, поскольку находится в непосредственном взаимодействии с конечным потребителем. Это подтверждается устойчивой положительной динамикой показателей развития отрасли. Так, оборот розничной торговли в России в 2025 году составил 61,315 трлн руб., что на 2,6% больше, чем в 2024 году. При этом наиболее высокие темпы роста демонстрирует сегмент электронной коммерции: объем интернет-торговли в 2025 году достиг 11518 млрд руб., увеличившись на 28% по сравнению с 2024 годом, а ее доля в общем объеме розничного товарооборота составила 18,8%.

В Донецкой Народной Республике восстановление и развитие торговой инфраструктуры является одним из стратегически значимых направлений социально-экономического развития региона. Вместе с тем деятельность розничных предприятий осуществляется в условиях ряда специфических территориально-экономических ограничений, связанных с ограниченной емкостью рынка, трансформацией логистических цепочек, изменением структуры потребительского спроса и высокой степенью неопределенности внешней среды. В сложившихся условиях обеспечение устойчивого развития предприятий розничной торговли требует формирования принципиально новых подходов к организации процессов создания и доставки ценности потребителю, а именно разработки маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, обеспечивающих высокую адаптивность предприятий к изменениям внешней среды и потребительского поведения. Это позволит обеспечить повышение конкурентоспособности местных предприятий розничной торговли, будет способствовать повышению уровня потребительской удовлетворенности и улучшению качества обслуживания населения, что подтверждает актуальность данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Основой данного исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные теоретическим, методическим и практическим аспектам развития бизнес-моделей, среди которых: Е.М. Азарян, Р. Амит, И.А. Аренков, Б.С. Бадмаева, Н.Н. Бек, А.Д. Бусалова, Д.В. Бутусов, М.М. Брутян, Э. Велинов, А.В. Веретехин, К. А. Витер, Л. Р. Гаджаева, О. В. Година, И.В. Денисов, С. Зотт, Л.М. Капустина, Ф. Котлер, Л.С. Максименко, В.Д. Маркова, М. Моррис,

М. Портер, Н.Д. Стрекалова, А.И. Титов, О.А. Третьяк. Изучению вопросов создания ценности в бизнес-моделях посвящены работы С. Баден-Фуллера (С. Baden-Fuller), Е.В. Бирюкова, И.В. Белинской, С.Г. Божука, Ж. Валлса (J.Valls), Б. М. Гарифуллина, О. Гассманна (О. Gassmann), Ф. Геннари (F. Gennari), К.В. Евдокимова, В.В. Зябрикова, И.А. Красюк, Я.Д. Климановой, И. В. Кординой, Ю.Ю. Медведевой, С.А. Неганова, Е. В. Неходы, Н. Нокканена (Н. Nokkanen), Р. Нормана (R. Norman), Н. А. Плетневой, Д. И. Хлебович, О.У. Юлдашевой, О.И. Юдина.

Влияние цифровой трансформации на создание бизнес-моделей нашло отражение в трудах таких ученых, как Э.Б. Адельсеитова, Р.С. Айгунова, О.Н. Антипина, Н. Боскен, В.В. Герасименко, Е.В. Ефременко, А.Н. Курбацкий, У.А. Курбанова, Д.Н. Куркова, К.Б. Костин, Е.А. Нигай, П. Рана (М. Rappa), А.Н. Субоч, А.В. Трачук, Б.А. Тхориков, В. Флиегнер (W. Fliegner).

Различные теоретические и методические подходы омниканальности и анализа больших данных как направлений в развитии бизнес-моделей, были изучены В.И. Алешниковой, Е.А. Антинескул, Д.С. Баженовым, Т.А. Береговской, Ю. В. Корокошко, Г. Р. Сафиной, М. Р. Сафиуллиным, Е.В. Сумароковой, Ю.М. Осиповым, Г. Ю. Паничкиным, В. Г. Ткаченко, М.Н. Шевченко, Т. Н. Юдиной.

Отдельные вопросы, направленные на решение проблемы по созданию ценностного предложения были рассмотрены Д. Бернардо (D. Bernardo), А.Б. Борисовым, Л. Н. Даниловой, К. М. Ильенковой, Т. В. Ледовской, Е.С. Петренко, А. Остервальдером (A. Osterwalder), Д. Б. Ореховым, И. Пинье (Y. Pigneur), М. Б. Щепакимым, А. В. Юдиным. Весомое влияние на характер данного исследования оказали работы, посвященные концепции совместного создания ценности, среди которых труды В. Э. Багдасарян, Л. В. Балабановой, А.Н. Германчук, Н. Н. Давидчук, К.А. Маковейчук, А. В. Олифирова, К.К. Прахалад, В. Рамасвами.

Изучению потребительского поведения в условиях цифровой трансформации посвящены работы С. Б. Алексиной, Р. Блэкуэлл, О.И. Вапнярской, А. А. Волохова, Е. Ю. Депутатовой, Е. С. Земсковой, И.Д. Котлярова, Г. А. Коржовой, Е. В. Носковой, М. С. Стариковой, а отдельные вопросы, связанные с поколенческим подходом рассмотрены Ю.В. Асташовой, Р. М. Байгуловым, И. М. Гуровой, М. Н. Кондратьевой, Е.Ю. Русяевой, Л.Ю. Шадринной.

Отмечая высокую значимость имеющихся научно-практических разработок по данной тематике, необходимо отметить, что отдельные аспекты формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей остаются недостаточно разработанными как в теоретико-методологическом, так и в методическом отношении. Существующие исследования преимущественно сосредоточены на изучении отдельных составляющих рассматриваемой проблематики: архитектуры и трансформации бизнес-моделей, цифровизации бизнес-процессов, механизмов создания ценности, омниканального взаимодействия с потребителями, применения технологий больших данных и искусственного интеллекта, а также изменений потребительского поведения под

влиянием цифровой среды. Однако данные направления исследований развиваются преимущественно обособленно, что ограничивает возможности формирования комплексного научного представления о механизмах интеграции маркетингового подхода в структуру современных бизнес-моделей.

В частности, недостаточно исследованными остаются вопросы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей как особого типа бизнес-моделей, в которых процессы создания, доставки и присвоения ценности базируются на системном учете потребительских потребностей, предпочтений и поведенческих характеристик. Не в полной мере разработаны теоретические и методические аспекты управления процессами создания и доставки потребительской ценности в условиях цифровой трансформации экономики. Несмотря на активное развитие концепций ценностного предложения и совместного создания ценности, вопросы идентификации факторов, определяющих формирование ценности для различных категорий потребителей с учетом особенностей цифрового потребительского поведения, требуют дальнейшего научного осмысления и систематизации.

Таким образом, научная проблема исследования обусловлена наличием противоречия между объективной потребностью предприятий в формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, обеспечивающих персонализацию создаваемой ценности и адаптацию к динамично изменяющемуся потребительскому поведению, и отсутствием комплексного теоретико-методологического инструментария, позволяющего трансформировать данные о цифровой идентичности потребителей в управленческие решения по проектированию и развитию бизнес-моделей. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость дальнейшего развития теории маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, разработки концептуальных положений и методического инструментария их формирования в условиях цифровой трансформации экономики, что предопределило выбор темы, цель, задачи и логику настоящего диссертационного исследования.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что трансформация потребительского поведения под воздействием цифровизации экономики обуславливает необходимость перехода от традиционных к маркетинг-ориентированным бизнес-моделям, в которых ключевым источником конкурентных преимуществ выступает ценностная архитектура, интегрирующая рыночные знания, цифровую идентичность потребителей и механизмы создания ценностного предложения, что обеспечивает повышение адаптивности бизнес-модели к изменениям внешней среды и способствует росту эффективности функционирования предприятий.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.

Достижение поставленной в диссертационной работе цели обусловило решение следующих задач:

развить теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей;

обосновать ценностную архитектуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели;

разработать концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели;

сформировать механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели;

предложить научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации;

усовершенствовать научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей;

сформировать матричную модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн-, онлайн- и смешанного формата;

разработать карту стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

Объектом исследования выступает процесс формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли в условиях цифровизации экономики.

Предметом исследования является комплекс теоретических, методологических и практических аспектов формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли в условиях цифровизации экономики.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные положения экономической теории, теории маркетинга и стратегического маркетинга, теории потребительского поведения и цифровой трансформации экономики, а также научные положения и подходы к формированию, развитию и трансформации бизнес-моделей предприятий. Концептуальную основу исследования составил маркетинговый подход к управлению предприятием, предполагающий ориентацию всех бизнес-процессов на выявление, создание и удовлетворение потребностей потребителей.

В процессе исследования использованы системный, ценностно-ориентированный, клиентоориентированный, процессный и экосистемный подходы. Достижение цели и решение задач исследования обеспечивалось применением общенаучных и специальных методов: анализа, синтеза, сравнения, индукции, дедукции (в процессе уточнения понятий «маркетинг-ориентированная бизнес-модель», «адаптивные паттерны потребительского поведения» и «готовность бизнес-моделей к цифровой трансформации»); метода логического обобщения (при разработке концептуальных основ по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики); метода экспертных оценок (при проведении диагностики удовлетворения ценностных ожиданий представителями

поколений; при проведении анализа ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях), метода парных сравнений с использованием шкалы относительной важности (для оценки значимости адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей); матричного метода, методов сравнений и аналогий (при разработке матрицы готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР; при разработке матрицы приоритетов ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей; при разработке матрицы оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на примере торговых предприятий ДНР); методов экономико-статистического анализа (при исследовании тенденций развития рынка розничной торговли); статистических методов (методы множественной линейной регрессии, корреляционного анализа, дисперсионного анализа (ANOVA), и метода «Path Analysis» (путевой анализ). Обработка данных, расчёт интегральных показателей, построение таблиц, графиков и диаграмм, визуализация графов связей и зависимостей, а также результатов моделирования выполнялись с использованием современных пакетов прикладных программ.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие ведение хозяйственной деятельности торговыми предприятиями на территории Российской Федерации, при проведении мониторинга рынка розничной торговли использовались статистические данные из официальных источников: Федеральной службы государственной статистики, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Донецкой Народной Республике, а также результаты анкетирования руководителей и профильных специалистов отдела маркетинга торговых предприятий.

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в основу которых положено создание и устойчивое воспроизводство воспринимаемой потребительской ценности в условиях цифровизации экономики. К наиболее важным результатам, определяющим научную новизну диссертации, относятся следующие:

1. Определено, что трансформация потребительского поведения в условиях цифровизации экономики, развития персонализированных форм взаимодействия с потребителями, расширения использования цифровых данных и усиления значимости ценностно-ориентированных механизмов взаимодействия с рынком формирует предпосылки переосмысления содержания бизнес-модели предприятия с позиции интеграции маркетинговой логики в процессы создания и воспроизводства ценности, что позволило развить теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-

моделей посредством уточнения их содержания, определения ключевых характеристик и выявления векторов трансформации традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики (п. 10.2 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

2. Обоснована ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленная в виде цепочки создания ценности, которая включает основные процессы создания ценности (идентификация, создание, донесение, доставка и поддержка ценности) и вспомогательные процессы создания ценности (информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендинга ценности, процессы координации и адаптации ценности). В отличие от классических подходов, ориентированных преимущественно на внутренние операционные процессы предприятия, разработанная модель обеспечивает адаптацию ценностной архитектуры к изменениям потребительского поведения и рыночной среды, что способствует повышению гибкости бизнес-модели и устойчивости создаваемых конкурентных преимуществ (п. 10.3 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

3. Разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для предприятий розничной торговли, которые отличаются смещением акцента с организации внутренних процессов предприятия на управление процессами формирования и воспроизводства потребительской ценности и основаны на ценностной триаде «ценность – ценностная архитектура – ценностное предложение», в рамках которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных основных и вспомогательных процессов создания ценности, что способствует повышению соответствия ценностного предложения изменяющимся потребностям и ожиданиям потребителей различных поколенческих групп, росту их лояльности и удовлетворенности, а также укреплению рыночных позиций предприятий розничной торговли в динамичной внешней среде (п. 10.3 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

4. Сформирован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли, предусматривающий интерпретацию характеристик цифровой идентичности посредством атласа потребительского поведения и их последующее преобразование в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения с учетом поколенческих особенностей потребителей, что позволяет обеспечить более высокий уровень соответствия создаваемой потребительской ценности ценностным ожиданиям целевых сегментов рынка и повысить адаптивность бизнес-модели к изменениям потребительского поведения (п. 10.9 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

5. Предложен научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли

к цифровой трансформации, основанный на анализе инновационной компоненты бизнес-модели (кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации), что позволяет выявить проблемы и возможности предприятия в направлении внедрения цифровых технологий, а также определить стратегические приоритеты и расстановку акцентов в процессе разработки маркетинговой стратегии для создания инновационного ценностного предложения и удовлетворения потребностей потребителей (п. 10.2 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

6. Усовершенствован научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли, который в отличие от существующих, основан на анализе ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели и процессов создания и воспроизводства потребительской ценности, что позволило рассчитать интегральные показатели уровня маркетинговой ориентированности бизнес-модели и качества основных и вспомогательных процессов создания ценности, а также диагностировать их взаимосвязь с показателями удовлетворенности и лояльности. В результате сделан вывод, что эффективная маркетинг-ориентированная бизнес-модель предприятий розничной торговли строится на ценностной центрированности, которая через три ключевых процесса (доставку, поддержку и адаптацию) приводит к высокой удовлетворенности и, как следствие, к высокой лояльности потребителей, а наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений (п. 10.4 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

7. По результатам диагностики удовлетворения ценностных ожиданий сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли офлайн-, онлайн- и смешанного формата, что позволило выявить различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных поколенческих групп и выделить направления адаптации ценностного предложения к особенностям потребительского поведения (п. 10.9 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

8. Разработана карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях предприятий розничной торговли, которая в отличие от существующих, базируется на матричной оценке состояния ценностной архитектуры по параметрам развития основных и вспомогательных процессов создания ценности и обеспечивает выбор и обоснование маркетинговой стратегии (базовая, операционная, функциональная, интегрированная, экосистемная и адаптивная), что позволит определить приоритетные направления трансформации бизнес-модели и повысить эффективность формирования, адаптации и воспроизводства потребительской ценности в условиях цифровизации и динамических изменений рыночной среды (п. 10.3 Паспорта научной специальности ВАК 5.2.3).

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (маркетинг) в части пунктов паспорта: 10.2. Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности; 10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; 10.4. Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений; 10.9. Поведение потребителей как фактор определения маркетинговых стратегий.

Теоретическая значимость результатов диссертационной работы заключается в развитии теоретико-методологических положений маркетинга в части формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики и возрастающей роли потребительской ценности как ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В ходе исследования расширены научные представления о сущности и содержании маркетинг-ориентированной бизнес-модели посредством разработки ее концептуальных основ, базирующихся на ценностном подходе и рассматривающих бизнес-модель как динамическую систему создания, доставки, адаптации и воспроизводства воспринимаемой потребительской ценности; представлена модель ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели, расширяющая существующие научные представления о процессах создания ценности; обоснован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, обеспечивающий теоретическое обоснование взаимосвязи между характеристиками цифрового потребителя, процессами формирования потребительской ценности и параметрами бизнес-модели предприятия; развиты теоретические положения стратегического маркетинга посредством разработки карты стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

Практическая значимость полученных результатов определяется высоким уровнем адаптивности разработанных методик и рекомендаций к реальным условиям ведения хозяйственной деятельности предприятиями розничной торговли Донецкой Народной Республики и Российской Федерации. Разработанные в диссертации подходы к оценке готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации, а также анализ ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях представляют особую практическую ценность, т.к. позволяют торговым предприятиям совершенствовать процесс создания ценности. Среди наиболее ценных с практической точки зрения научно-прикладным разработкам следует отнести: методологический подход к оценке потребительского поведения в контексте теории поколений; методику оценки ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях; матричную модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей; разработанные стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертационная работа выполнена в соответствии с комплексным научно-исследовательским планом работ федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий государственный университет» в соответствии с инициативной госбюджетной научно-исследовательской темой «Цифровая трансформация как инструмент управления социально-экономическими системами» (шифр Фв-22/5).

Основные идеи, положения и рекомендации диссертационной работы прошли апробацию на двадцати трех международных научно-практических конференциях: «Инновационные перспективы Донбасса» (г. Донецк, 2021 г.), «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2021 г.), «Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы» (г. Донецк, 2021 г., 2022 г., 2023 г., 2024 г.), «Фотинские чтения – 2022» (г. Ижевск, 2022 г.), «Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства» (г. Ялта, 2023 г.), «Проблемы управления – 2022» (г. Москва, 2022 г.), «Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий» (г. Тюмень, 2022 г.), «Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития» (г. Воронеж, 2023 г.), «Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем» (г. Симферополь, г. Судак, 2023 г., 2024 г., 2025 г.), «Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу» (г. Орёл, 2023 г.), «Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики» (г. Москва, 2024 г., 2025 г.), «Экономика и менеджмент: новые вызовы и возможности» (г. Ростов-на-Дону, 2024 г.), «Государственное управление и менеджмент» (г. Нижний Новгород, 2024 г.), «Донецкие чтения: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2024 г., 2025 г.), «Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества» (г. Москва, 2024 г.), «Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы» (г. Майкоп, 2025 г.).

Представленные в диссертационной работе научно-методологические разработки и практические рекомендации прошли проверку, одобрены и внедрены в деятельность Министерства промышленности и торговли Донецкой Народной Республики (справка №12 от 24.03.2026 г.), ООО «ДЛ-В» (справка №178-ОК от 17.03.2026 г.), ООО «Премииум Бонус» (справка №254-474 от 03.04.2026 г.), ООО «Первый республиканский супермаркет» (справка №25 от 03.04.2026 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 46 научных работ, в том числе: 18 статей в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК; 3 прочих статьи; 3 монографии, в том числе 1 единоличная; 22 работы апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 39,80 п.л., из них 37,56 п.л. принадлежит лично автору.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, пяти разделов, раскрывающих содержание темы исследования, заключения, списка литературы (462 источника) и приложений. Общий объем диссертации составляет 463 страницы.

Во *введении* научно обоснована актуальность темы исследования; определена цель задачи диссертации; определены предмет и объект исследования, а также сформированы теоретическая и методическая база исследования; сформулирована научная новизна, а также теоретическая и практическая значимость полученных результатов исследования; представлены результаты апробации работы; описана структура диссертации.

В первом разделе *«Теоретические основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей»* представлена гносеология бизнес-модели в условиях цифровой экономики, выявлена трансформация розничной торговли с учетом этапов, драйверов и сменой парадигм, а также изучен современный маркетинговый инструментарий формирования и развития бизнес-моделей.

Во втором разделе *«Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики»* рассмотрена трансформация бизнес-моделей от традиционных к маркетинг-ориентированным, предложена ценностная основа формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели, разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

В-третьем разделе *«Методологические основы трансляции цифровой идентичности потребителя в маркетинг-ориентированную бизнес-модель»* предложен концепт цифровой идентичности потребителя с использованием атласа потребительского поведения и выявлены ключевые аспекты взаимодействия, разработан механизм трансляции цифровой идентичности и проектирование ценностного предложения, проведена оценка удовлетворения ценностных ожиданий потребителей различных поколенческих групп.

В четвертом разделе *«Диагностика трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли»* проведен мониторинг рынка розничной торговли, дана оценка готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации, проведен анализ ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

В пятом разделе *«Стратегические направления формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли»* проведено моделирование взаимосвязей между ценностной архитектурой маркетинг-ориентированной бизнес-модели и лояльностью потребителей, предложена матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, разработаны стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Определено, что трансформация потребительского поведения в условиях цифровизации экономики, развития персонализированных форм взаимодействия с потребителями, расширения использования цифровых данных и усиления значимости ценностно-ориентированных механизмов взаимодействия с рынком формирует предпосылки переосмысления содержания бизнес-модели предприятия с позиции интеграции маркетинговой логики в

процессы создания и воспроизводства ценности, что позволило **развить теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей посредством уточнения их содержания, определения ключевых характеристик и выявления векторов трансформации традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.**

Обобщение современных теоретических подходов к развитию бизнес-моделей позволило выявить закономерности их эволюции и обосновать ключевые векторы трансформации от традиционных моделей организации бизнеса к маркетинг-ориентированным бизнес-моделям (рис. 1).

Определено, что *маркетинг-ориентированная бизнес-модель* представляет собой динамическую систему создания и воспроизводства потребительской ценности, в которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности, формируя основу устойчивого рыночного развития предприятия и получение им долгосрочных конкурентных преимуществ.

Маркетинг-ориентированные бизнес-модели по своей сущности фокусируются на клиенте в процессе создания ценностного предложения отличного от конкурентов, направлены на создание бесшовного, персонализированного, положительного опыта потребителя, сосредоточены на вовлечении потребителя в процесс совместного создания ценности, основаны на пользовательских данных, инновациях, использовании современного маркетингового инструментария воздействия на потребителя, а также сфокусированы на формировании доверия, лояльности и приверженности потребителей.

В ходе исследования были выделены ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели: ценностная центрированность, конкурентно-инновационная способность, динамичность ценностной архитектуры, глубина рыночной интеграции, способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

2. Обоснована ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленная в виде цепочки создания ценности, которая включает основные процессы создания ценности (идентификация, создание, донесение, доставка и поддержка ценности) и вспомогательные процессы создания ценности (информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендирования ценности, процессы координации и адаптации ценности). В отличие от классических подходов, ориентированных преимущественно на внутренние операционные процессы предприятия, разработанная модель обеспечивает адаптацию ценностной архитектуры к изменениям потребительского поведения и рыночной среды, что способствует повышению гибкости бизнес-модели и устойчивости создаваемых конкурентных преимуществ.

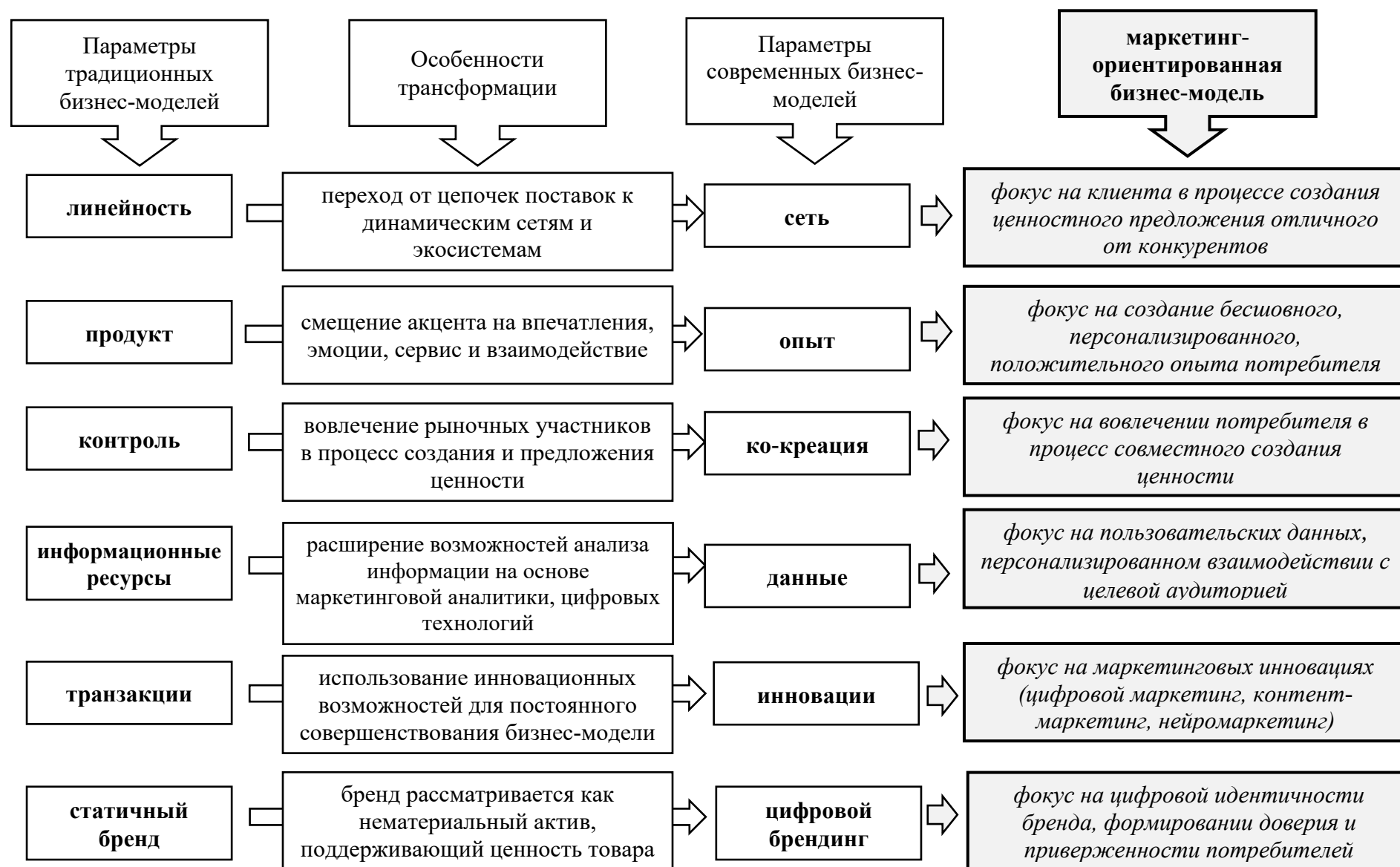


Рисунок 1 – Ключевые векторы трансформации бизнес-моделей

Установлено, что большинство существующих концепций рассматривают ценность как самостоятельный элемент бизнес-модели, не обеспечивая достаточной связи между процессами ее создания, характеристиками потребителей, маркетинговой стратегией предприятия и механизмами формирования ценностного предложения. Вследствие этого возникает необходимость разработки теоретико-методологических положений формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в которых создание и воспроизводство потребительской ценности выступают основополагающими компонентами, формирующими ценностную архитектуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленную в виде цепочки создания ценности (рис. 2).

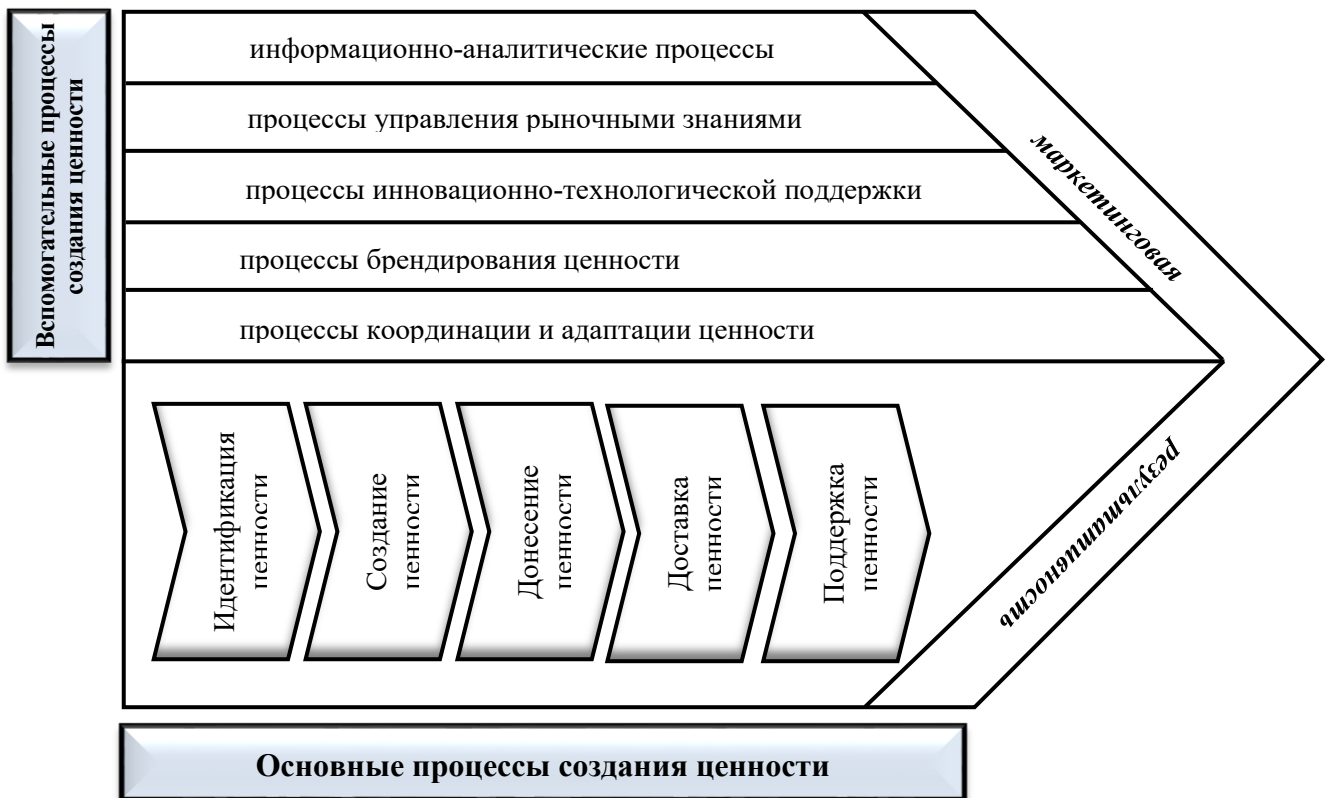


Рисунок 2 – Цепочка создания ценности в маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Ценностная архитектура с одной стороны выступает как способность организации выявлять, формировать и адаптировать ценность в соответствии с изменяющимися потребительскими ожиданиями и условиями рыночной среды, а с другой – представляет собой систему взаимосвязанных процессов, обеспечивающих реализацию ценности посредством координации действий участников создания ценности, управления ресурсами и формирования устойчивых механизмов взаимодействия с потребителями. *Ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели* представляет собой структурированную систему процессов создания ценности, обеспечивающих преобразование потребительских ожиданий в потребительскую ценность посредством её идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки, формируя основу для разработки и адаптации ценностного предложения

предприятия. Взаимосвязь рассмотренных процессов формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Основные процессы создания ценности	Вспомогательные процессы создания ценности				
	Информационно-аналитические процессы	Процессы управления рыночными знаниями	Процессы инновационно-технологической поддержки	Процессы брендинга ценности	Процессы координации и адаптации ценности
Идентификация ценности	сбор и анализ данных о потребностях потребителей, рыночных трендах и конкурентной среде	формирование первичных рыночных знаний о потребительских сегментах	использование аналитических и цифровых инструментов для выявления латентных потребностей	формирование брендовых ценностей и ассоциаций	согласование выявленных ожиданий потребителей с корпоративными целями и стратегией
Создание ценности	анализ альтернативных вариантов ценностных решений и их экономической целесообразности	интеграция рыночных знаний в процессы разработки ценностного предложения	поддержка разработки предложений на основе инновационных и цифровых решений	интеграция брендовых ценностей в содержание ценностного предложения	координация межфункционального взаимодействия при формировании ценности
Донесение ценности	оценка эффективности коммуникационных каналов и точек контакта	трансляция накопленных знаний в маркетинговые коммуникации	использование маркетинговых технологий и цифровых платформ для донесения ценности	формирование целостного образа ценности в сознании клиентов	обеспечение согласованности коммуникаций и фактического содержания ценностного предложения
Доставка ценности	мониторинг качества исполнения и удовлетворенности потребителей	использование знаний о потребительском опыте для оптимизации процессов доставки	технологическая поддержка процессов доставки, сервиса и взаимодействия	подтверждение брендовых обещаний через потребительский опыт	координация операционных и сервисных процессов для обеспечения целостного восприятия ценности
Поддержка ценности	анализ обратной связи, поведения и долгосрочной ценности клиентов	накопление и обновление знаний о ценности в использовании	поддержка сервисных решений, персонализации и обновлений	поддержание устойчивого восприятия ценности и доверия к бренду	адаптация ценностного предложения и архитектуры на основе потребительского опыта и рыночных изменений

Проведенный анализ взаимосвязей между основными и вспомогательными процессами позволил выявить проблемные участки цепочки создания ценности, определить направления совершенствования отдельных ее элементов, а также формировать управленческие решения по развитию маркетинговой аналитики, улучшению процессов управления рыночными знаниями, внедрению инновационных технологий, развитию механизмов брендинга ценности и повышению адаптивности бизнес-модели, благодаря чему обеспечивается более качественная реализация процессов создания, донесения, доставки и поддержки ценности, что в целом способствует удовлетворению ожиданий и потребностей потребителя.

3. Разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для предприятий розничной торговли, которые отличаются смещением акцента с организации внутренних процессов предприятия на управление процессами формирования и воспроизводства потребительской ценности и основаны на ценностной триаде «ценность – ценностная архитектура – ценностное предложение», в рамках которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных основных и вспомогательных процессов создания ценности, что способствует повышению соответствия ценностного предложения изменяющимся потребностям и ожиданиям потребителей различных поколенческих групп, росту их лояльности и удовлетворенности, а также укреплению рыночных позиций предприятий розничной торговли в динамичной внешней среде.

В работе установлено, что маркетинг-ориентированные бизнес-модели делают акцент на выявлении и удовлетворении потребностей, ожиданий и предпочтений потребителей, интегрируя рыночные знания и механизмы разработки ценностного предложения в единую систему создания и воспроизводства ценности и обеспечивая непрерывную его адаптацию к изменениям рыночной среды и запросов потребителей.

Предложен *конструкт маркетинг-ориентированной бизнес-модели*, в основу которого положена ценностная триада (ценность, ценностная архитектура, ценностное предложение), направленный на создание высокой воспринимаемой потребительской ценности, что достигается через субъективную оценку потребителем той ценности, которую он получает при взаимодействии с товаром или предприятием и выступает базисом обоснования концептуальных основ формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели (рис. 3). Определено, что потребительская ценность отражает совокупность выгод, создаваемых компанией в рамках ценностной архитектуры бизнес-модели, тогда как воспринимаемая потребительская ценность представляет собой субъективную оценку этих выгод потребителем, формирующуюся в процессе взаимодействия с ценностным предложением и определяющую поведенческие реакции потребителей.

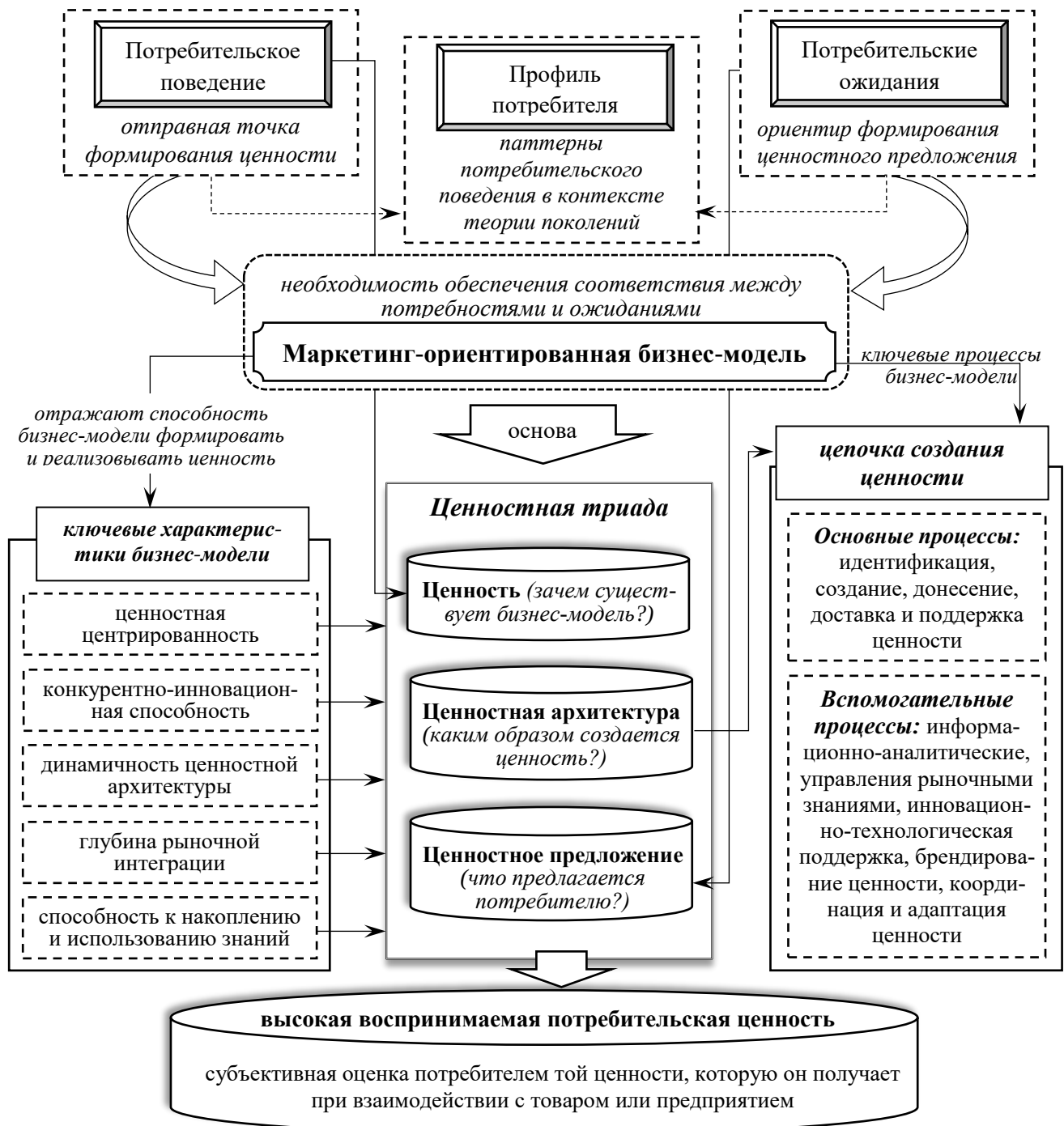


Рисунок 3 – Конструкт маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Маркетинг-ориентированная бизнес-модель позволяет разрешить проблему необходимости обеспечения соответствия между потребностями и ожиданиями потребителей.

Как результат решения данной научной проблемы разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели (рис. 4), являющиеся интеграцией целостного подхода к созданию единой системы взаимосвязанных базисов: теоретического, методологического и практического.



Рисунок 4 – Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли (разработано автором)

Важное место в концепции маркетинг-ориентированной бизнес-модели занимает теория поколений, поскольку позволяет учитывать устойчивые различия в ценностях, мотивах, моделях потребительского поведения, предпочтительных каналах взаимодействия и восприятии потребительской ценности представителями различных поколенческих групп.

4. Сформирован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли, предусматривающий интерпретацию характеристик цифровой идентичности посредством атласа потребительского поведения и их последующее преобразование в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения с учетом поколенческих особенностей потребителей, что позволяет обеспечить более высокий уровень соответствия создаваемой потребительской ценности ценностным ожиданиям целевых сегментов рынка и повысить адаптивность бизнес-модели к изменениям потребительского поведения.

Определено, что *цифровая идентичность потребителя* представляет собой динамически формируемую совокупность цифровых данных, поведенческих характеристик и ценностных предпочтений, возникающих в процессе его взаимодействия с цифровой средой. В качестве инструмента интеграции аспектов поведения потребителей в единую аналитическую систему, обеспечивающую их структурирование, интерпретацию и последующую трансляцию в процессы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели предлагается использовать *атлас потребительского поведения* как совокупность взаимосвязанных параметров и индикаторов, отражающих ключевые детерминанты цифрового поведения потребителей и позволяющих преобразовывать данные о цифровой идентичности в управленческие решения, связанные с проектированием ценностной архитектуры и формированием ценностного предложения (рис. 5).

Предложен механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в ценностную архитектуру и ценностное предложение маркетинг-ориентированной бизнес-модели, включающий пять последовательно взаимосвязанных этапов, объединенных контуром обратной связи, обеспечивающим непрерывную адаптацию бизнес-модели к изменяющимся ценностным ожиданиям потребителей (рис. 6).

Механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели – это совокупность организационно-аналитических и методических процедур, обеспечивающих преобразование характеристик цифровой идентичности потребителя через атлас потребительского поведения в конфигурацию ценностной архитектуры, параметры ценностного предложения и характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели, направленных на повышение уровня соответствия создаваемой потребительской ценности ожиданиям целевых групп потребителей и обеспечение адаптивности бизнес-модели к изменениям рыночной среды.

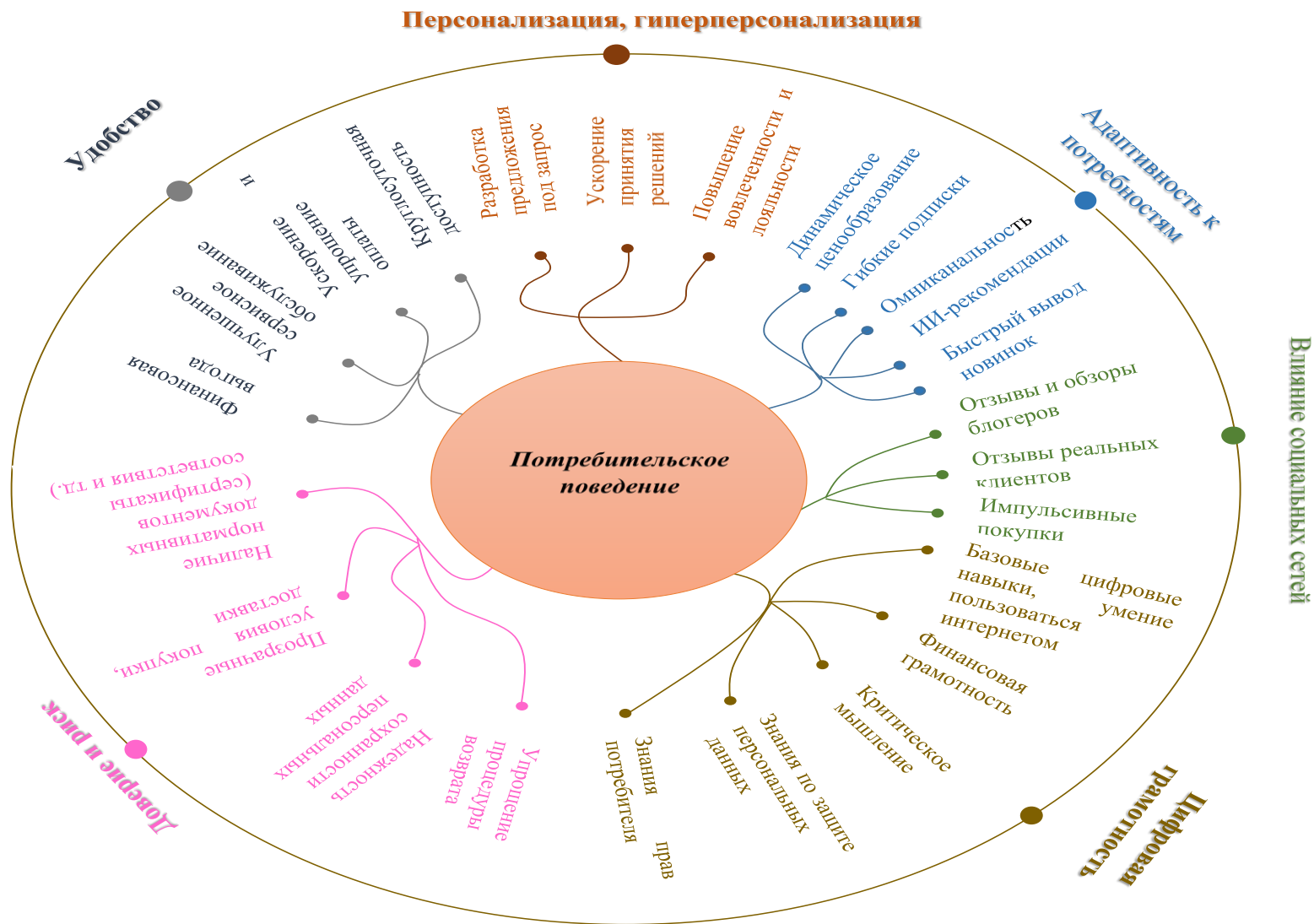


Рисунок 5 – Атлас потребительского поведения в цифровой среде

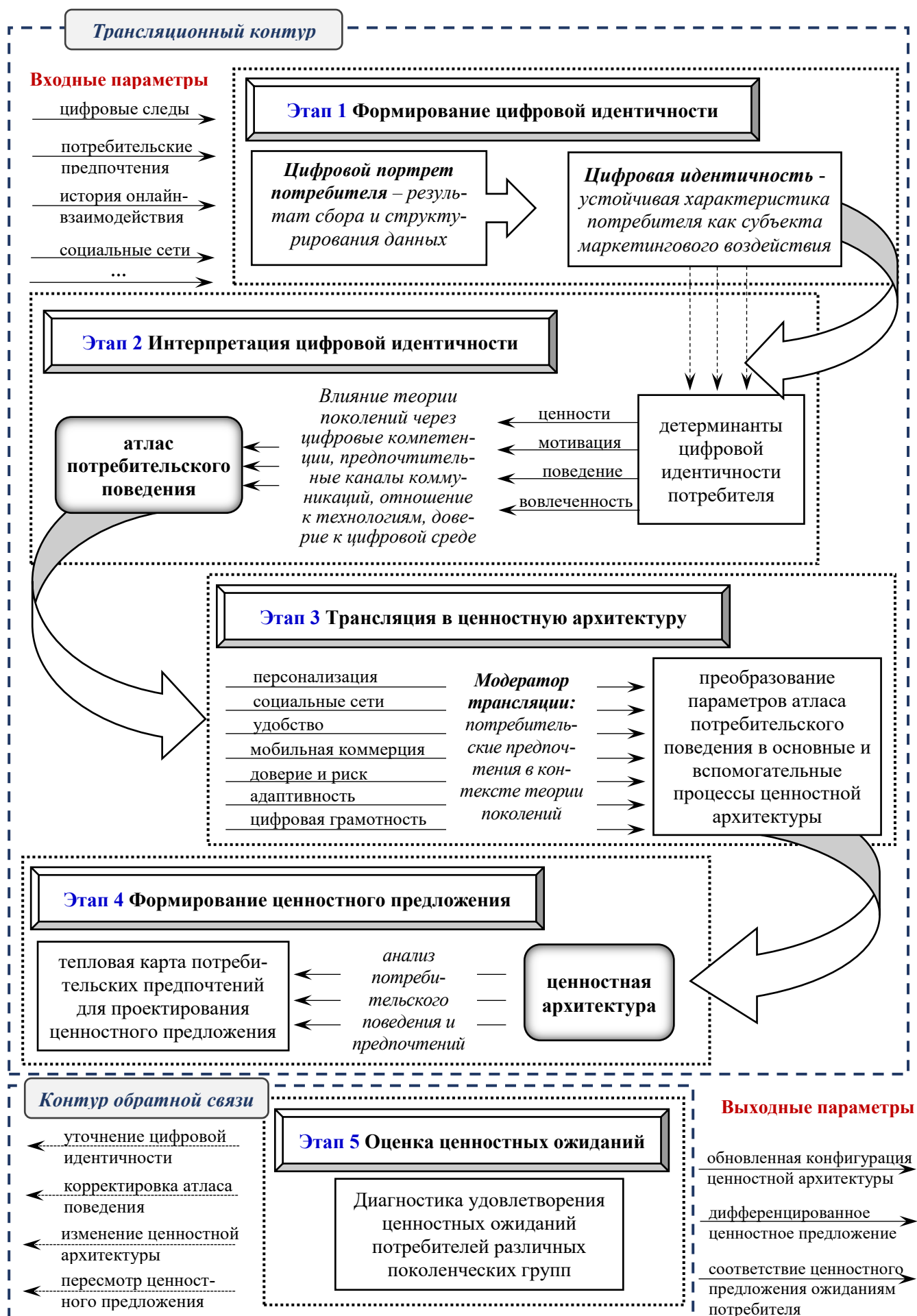


Рисунок 6 – Механизм трансляции цифровой идентичности в структуру маркетинг-ориентированной бизнес модели (разработано автором)

5. Предложен научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации, основанный на анализе инновационной компоненты бизнес-модели (кадровые инновации, инновации в клиентский опыт, финансовые инновации, маркетинговые инновации, организационно-технологические инновации), что позволяет выявить проблемы и возможности предприятия в направлении внедрения цифровых технологий, а также определить стратегические приоритеты и расстановку акцентов в процессе разработки маркетинговой стратегии для создания инновационного ценностного предложения и удовлетворения потребностей потребителей.

Исследование проводилось на базе торговых организаций, осуществляющих деятельность на территории ДНР и в рамках офлайн-, онлайн- и смешанного форматов. Проведен анализ готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на основании инновационной компоненты бизнес-модели для каждого формата (табл. 2).

Таблица 2 – Готовность бизнес-модели онлайн-формата к цифровой трансформации на примере организаций ДНР (фрагмент)

Индикаторы инновационной компоненты	Интернет-магазин «МИКСМАРТ»				Тимуровский интернет-магазин			
	$\bar{B}_i$ баллы	$\bar{F}_j$ баллы	$\bar{B}_i \times \bar{F}_j$	R, %	$\bar{B}_i$ баллы	$\bar{F}_j$ баллы	$\bar{B}_i \times \bar{F}_j$	R, %
1. Инновации в клиентский опыт								
формы оплаты товара	1,7	2,0	3,33	11,11	2,0	5,3	10,67	35,56
технологии самообслуживания	1,3	5,7	7,56	25,19	1,7	3,3	5,56	18,52
сервисное обслуживание	2,7	5,3	14,22	47,41	2,0	7,0	14,00	46,67
персонализация	2,7	7,3	19,56	65,19	2,0	5,7	11,33	37,78
маркетинговые коммуникации	2,7	6,3	16,89	56,30	2,7	7,3	19,56	65,19
маркетинг впечатлений	1,7	4,0	6,67	22,22	2,0	2,3	4,67	15,56
Среднее значение:	2,1	5,1	11,37	37,90	2,1	5,2	10,62	35,40
2. Финансовые инновации								
финансовое состояние	2,0	3,3	6,67	22,22	1,7	3,0	5,00	16,67
автоматизация логистических операций	2,0	5,3	10,67	35,56	2,0	5,7	11,33	37,78
блокчейн	2,0	3,0	6,00	20,00	3,0	5,3	16,00	53,33
цифровая инфраструктура/экосистема	2,3	2,7	6,22	20,74	0,7	4,0	2,67	8,89
затраты на инновации	2,0	3,0	6,00	20,00	1,7	6,3	10,56	35,19
Среднее значение:	2,1	3,5	7,16	23,88	1,8	4,9	8,76	29,20
3. Кадровые инновации								
кадровый потенциал	1,0	7,3	7,33	24,44	2,0	5,3	10,67	35,56
цифровые компетенции сотрудников	2,0	8,3	16,67	55,56	3,0	4,3	13,00	43,33
корпоративное образование	1,7	6,3	10,56	35,19	2,0	5,3	10,67	35,56
автоматизация процессов рекрутинга и адаптации	2,0	3,7	7,33	24,44	2,0	4,3	8,67	28,89
зарплатная аналитика	2,0	6,0	12,00	40,00	1,0	7,0	7,00	23,33
Среднее значение:	1,7	6,3	10,98	36,59	2,0	5,3	10,53	35,11

Для наглядного представления полученных результатов была разработана матрица готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР, представленная на рис. 7.

Установлено, что наибольшую готовность к цифровой трансформации оказывают бизнес-модели смешанного формата, т.к. имеют больший охват целевого рынка, более высокую устойчивость бизнеса при неблагоприятных изменениях внешней среды, сочетают офлайн и онлайн взаимодействие с клиентами, способствующее формированию лояльного круга потребителей, и располагают большими возможностями в осуществлении цифровой трансформации.

6. Усовершенствован научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли, который в отличие от существующих, основан на анализе ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели и процессов создания и воспроизводства потребительской ценности, что позволило рассчитать интегральные показатели уровня маркетинговой ориентированности бизнес-модели и качества основных и вспомогательных процессов создания ценности, а также диагностировать их взаимосвязь с показателями удовлетворенности и лояльности. В результате

сделан вывод, что эффективная маркетинг-ориентированная бизнес-модель предприятий розничной торговли строится на ценностной центрированности, которая через три ключевых процесса (доставку, поддержку и адаптацию) приводит к высокой удовлетворенности и, как следствие, к высокой лояльности потребителей, а наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений.

В работе проведена оценка ключевых характеристик бизнес-модели и процессов (обозначения представлены в табл. 3), характеризующих создание ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (табл. 4).

Таблица 3 – Ключевые элементы маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Ключевые элементы	Сокр. назв.	Индикаторы оценки
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	бизнес-модель компании формируется исходя из приоритетов потребительской ценности
	ValC ₂	стратегические решения принимаются с учётом влияния на воспринимаемую потребительскую ценность
	ValC ₃	руководство систематически уточняет и пересматривает понимание создаваемой ценности
	ValC ₄	ключевые показатели эффективности включают параметры потребительской ценности
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	компания регулярно обновляет ценностное предложение в ответ на изменения конкурентной среды
	CIC ₂	в бизнес-модели присутствуют механизмы разработки инновационных решений для потребителей
	CIC ₃	ценностное предложение предприятия обладает выраженной конкурентной дифференциацией
	CIC ₄	предприятие способно опережать конкурентов в формировании новых форм ценности
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	предприятие быстро адаптирует процессы создания ценности при изменении рыночных условий
	DIVa ₂	структура бизнес-модели допускает гибкую перенастройку ключевых процессов
	DIVa ₃	организация оперативно корректирует механизмы взаимодействия с потребителями
	DIVa ₄	изменения рыночной среды приводят к своевременной трансформации ценностной архитектуры
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	предприятие систематически учитывает обратную связь потребителей при совершенствовании ценностного предложения
	DMI ₂	бизнес-партнеры вовлечены в процессы создания и развития ценности
	DMI ₃	потребители являются активными участниками совместного создания ценности
	DMI ₄	бизнес-модель предполагает устойчивое взаимодействие с ключевыми рыночными субъектами
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	предприятие систематически собирает и анализирует данные о рынке и клиентах
	MN ₂	рыночная информация используется при принятии стратегических решений
	MN ₃	в организации существуют формализованные механизмы накопления рыночных знаний
	MN ₄	аналитические данные влияют на трансформацию ценностного предложения

Таблица 4 – Сводные данные по оценке ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей

Ключевые элементы	Индикаторы	Офлайн-формат						Онлайн-формат						Смешанный формат					
		ООО "Мир продуктов"	ООО "ТД "ДОН"	ООО "РЕГИОН-ОСТ"	ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»	ООО «Донецк-сервис»	Ср. знач. по критерию	ООО «ФУД МАРКЕТ»	Интернет-магазин «Uni-MarketPlace»	Тимуровский интернет-магазин	Интернет-магазин "ДНР-маркет"	Интернет-магазин "Форшмак"	Ср. значение по критерию	ООО «Караван»	ООО «Фокстрот»	ООО «Пакет»	ООО ТД «Геркулес Молоко»	ООО «Трамвай»	Ср. знач. по критерию
Ценностная центрированность, ValC	ValC ₁	1,500	2,000	1,250	1,500	1,667	1,583	2,667	3,250	2,000	2,800	1,500	2,443	3,571	4,400	4,000	3,600	3,625	3,839
	ValC ₂	1,500	2,000	1,500	1,500	1,000	1,500	2,333	3,000	4,000	2,000	2,000	2,667	3,286	4,200	3,667	3,800	4,125	3,816
	ValC ₃	1,333	1,333	1,750	1,500	1,667	1,517	2,667	2,750	3,000	2,600	2,500	2,703	3,857	3,600	4,444	4,100	3,625	3,925
	ValC ₄	1,667	1,667	1,250	1,000	2,000	1,517	3,000	2,750	1,000	2,800	3,000	2,510	4,000	3,800	3,000	4,200	4,125	3,825
Среднее значение		1,500	1,750	1,438	1,375	1,583	1,529	2,667	2,938	2,500	2,550	2,250	1,581	3,679	4,000	3,778	3,925	3,875	3,851
Конкурентно-инновационная способность, CIC	CIC ₁	1,500	1,667	1,250	1,500	2,000	1,583	2,667	3,000	3,000	2,800	3,000	2,893	4,143	4,000	3,778	4,000	3,625	3,909
	CIC ₂	1,667	2,333	1,750	2,000	1,333	1,817	3,333	2,250	1,500	2,400	2,000	2,297	3,857	3,600	3,778	3,900	3,500	3,727
	CIC ₃	2,000	2,333	2,500	2,500	2,000	2,267	3,000	2,000	1,500	2,200	2,000	2,140	4,143	3,600	4,111	4,400	4,125	4,076
	CIC ₄	1,667	1,667	1,500	1,000	1,667	1,500	2,000	2,250	3,000	2,200	2,500	2,390	3,857	4,000	3,778	4,400	3,750	3,957
Среднее значение		1,708	2,000	1,750	1,750	1,750	1,792	2,750	2,375	2,250	2,400	2,375	1,430	4,000	3,800	3,861	4,175	3,750	3,917
Динамичность ценностной архитектуры, DIVa	DIVa ₁	1,333	1,333	2,000	1,500	1,667	1,567	3,000	2,750	2,500	3,200	2,000	2,690	4,000	4,600	3,778	4,100	3,625	4,021
	DIVa ₂	1,167	2,333	1,750	2,000	1,667	1,783	3,333	2,250	2,000	2,600	2,500	2,537	4,286	4,200	3,778	4,000	3,625	3,978
	DIVa ₃	1,500	2,667	1,000	2,000	1,333	1,700	3,000	2,500	3,500	2,400	3,500	2,980	3,429	3,800	3,889	3,700	3,250	3,614
	DIVa ₄	1,167	1,333	1,500	1,000	1,000	1,200	2,667	1,250	2,000	2,200	3,000	2,223	4,429	4,400	3,889	4,100	4,000	4,164
Среднее значение		1,292	1,917	1,563	1,625	1,417	1,563	3,000	2,188	2,500	2,600	2,750	2,608	4,036	4,250	3,833	3,975	3,625	3,944
Глубина рыночной интеграции, DMI	DMI ₁	1,500	1,667	1,500	1,500	2,000	1,633	2,667	2,750	2,500	2,800	3,000	2,743	3,714	4,600	4,222	4,200	4,125	4,172
	DMI ₂	1,667	2,000	1,500	2,000	2,000	1,833	2,667	2,500	2,500	3,000	3,500	2,833	4,286	4,200	4,222	3,800	3,625	4,027
	DMI ₃	1,167	1,667	1,750	1,500	2,000	1,617	3,000	2,750	3,500	3,200	3,000	3,090	4,429	4,200	3,889	4,200	3,750	4,094
	DMI ₄	2,000	2,000	2,000	1,500	1,333	1,767	2,000	3,250	2,000	2,800	4,000	2,810	4,143	4,600	3,889	3,600	3,750	3,996
Среднее значение		1,583	1,833	1,688	1,625	1,833	1,713	2,583	2,813	2,625	2,950	3,375	2,869	4,143	4,400	4,056	3,950	3,813	4,072
Способность к накоплению и использованию рыночных знаний, MN	MN ₁	2,333	1,667	1,500	1,500	2,333	1,867	2,667	3,000	2,500	2,800	2,500	2,693	4,571	4,400	3,667	4,300	3,125	4,013
	MN ₂	1,333	1,333	2,000	1,500	1,667	1,567	1,667	2,500	2,500	2,600	3,000	2,453	4,571	4,400	4,111	4,100	3,875	4,211
	MN ₃	1,500	1,667	1,500	2,000	2,333	1,800	2,000	2,750	3,000	2,600	2,500	2,570	4,429	4,600	3,778	3,600	3,625	4,006
	MN ₄	1,333	1,333	2,000	2,500	1,667	1,767	1,333	2,000	1,500	2,600	3,000	2,087	4,429	4,200	3,444	3,600	3,375	3,810
Среднее значение		1,625	1,500	1,750	1,875	2,000	1,750	1,917	2,563	2,375	2,650	2,750	2,451	4,500	4,400	3,750	3,900	3,500	4,010

Проведенный анализ ключевых элементов маркетинг-ориентированных бизнес-моделей на примере торговых предприятий ДНР позволил определить важность каждого выделенного элемента маркетинг-ориентированной бизнес-модели, а в рамках каждого элемента определить степень важности каждого представленного индикатора.

Дальнейшее исследование включало проведение оценки основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Для группы основных процессов создания ценности были определены критерии по каждому выделенному процессу (табл. 5).

Таблица 5 – Основные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Процесс, формирующий поток маркетинг. ценности	Сокр. назв.	Характеристика критерия
<i>идентификация ценности, VIden</i>	VI ₁	предприятие постоянно осуществляет мониторинг рыночных тенденций
	VI ₂	предприятие понимает потребности и ожидания потребителей
	VI ₃	проводится анализ опыта взаимодействия с брендом предприятия
	VI ₄	постоянное осуществляется анализ конкурентных предложений
<i>создание ценности, VC</i>	VC ₁	ценностное предложение разрабатывается на основе знания потребностей, мотивов и предпочтений потребителей
	VC ₂	при разработке ценностного предложения учитываются потребности различных сегментов потребителей
	VC ₃	потребители вовлечены в процесс создания ценности
	VC ₄	интеграция в жизненный контекст потребителя
<i>донесение ценности, VCom</i>	VCom ₁	коммуникационная стратегия отражает ценность для потребителя
	VCom ₂	сообщения согласованы на всех коммуникационных каналах
	VCom ₃	бренд четко транслирует ценностное предложение
	VCom ₄	разрабатываются персонализированные сообщения потребителям
<i>доставка ценности, VDel</i>	VDel ₁	качество сервиса соответствует ожиданиям потребителей
	VDel ₂	каналы доставки ценности привлекательны для потребителей
	VDel ₃	предприятие контролирует все точки контакта с потребителем
	VDel ₄	предприятие активно использует мероприятия СТИС
<i>поддержка ценности, VSup</i>	VSup ₁	реализация программ лояльности для потребителей
	VSup ₂	предприятие активно привлекает социальные сети для взаимодействия с покупателями
	VSup ₃	развитие персонализированного взаимодействия с потребителями
	VSup ₄	антиципация потребностей потребителей

Сводные данные по итогам проведенной оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях офлайн, онлайн и смешанного форматов представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Сводная таблица оценки основных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Процесс	Критерии оценки	Офлайн-формат						Онлайн-формат						Смешанный формат					
		ООО "Мир продуктов"	ООО "ТД "ДОН"	ООО "РЕГИОН-ОСТ"	ООО «ТРЕЙД-ГРУПП»	ООО «Донецк-сервис»	Ср. знач. по критерию	ООО «ФУД МАРКЕТ»	Интернет-магазин "Uni-MarketPlace"	Тимуровский интернет-магазин	Интернет-магазин "ДНР-маркет"	Интернет-магазин "Форшмак"	Ср. значение по критерию	ООО «Караван»	ООО «Фокстрот»	ООО «Пакет»	ООО ТД «Геркулес МОЛОКО»	ООО «Грамавай»	Ср. знач. по критерию
VI	VI ₁	2,167	1,000	1,750	1,000	2,000	1,583	3,667	3,500	4,000	2,800	4,000	3,593	3,286	5,000	4,000	1,500	4,250	3,607
	VI ₂	2,333	2,000	1,750	1,500	1,667	1,850	2,667	2,500	3,500	2,600	3,500	2,953	2,571	4,800	4,444	3,900	4,250	3,993
	VI ₃	1,833	1,667	1,500	1,500	2,000	1,700	3,000	2,750	4,000	2,600	3,500	3,170	4,143	4,600	4,444	3,900	4,500	4,317
	VI ₄	1,500	2,000	1,250	1,000	1,000	1,350	2,667	2,000	3,000	3,600	4,000	3,053	3,857	4,200	4,556	4,500	4,500	4,323
Ср. знач. по процессу		1,958	1,667	1,563	1,250	1,667	1,621	3,000	2,688	3,625	2,900	3,750	3,193	3,464	4,650	4,361	3,450	4,375	4,060
VC	VC ₁	1,333	2,000	2,000	2,500	1,667	1,900	3,000	1,750	3,500	2,800	3,500	2,910	4,000	4,600	4,333	4,300	3,000	4,047
	VC ₂	1,667	3,000	2,000	2,000	1,000	1,933	2,667	1,500	4,000	2,600	2,500	2,653	3,857	4,600	4,111	3,900	3,875	4,069
	VC ₃	1,667	1,000	1,250	1,000	1,667	1,317	2,000	1,250	3,000	3,200	3,500	2,590	4,000	4,200	4,556	4,100	4,500	4,271
	VC ₄	1,000	1,000	1,500	1,500	2,000	1,400	3,000	1,750	4,000	2,800	2,000	2,710	4,286	4,000	4,556	4,400	4,125	4,273
Ср. знач. по процессу		1,417	1,750	1,688	1,750	1,583	1,638	2,667	1,563	3,625	2,850	2,875	2,716	4,036	4,350	4,389	4,175	3,875	4,165
VCom	VCom ₁	1,833	1,000	2,500	1,500	2,000	1,767	2,333	2,750	3,000	3,200	2,500	2,757	5,143	4,800	4,222	4,400	4,500	4,613
	VCom ₂	1,667	1,667	1,000	1,500	1,667	1,500	3,000	2,250	2,500	3,000	2,000	2,550	3,429	3,800	3,556	4,100	4,500	3,877
	VCom ₃	2,333	1,667	1,000	2,000	2,000	1,800	3,333	3,000	3,500	2,600	2,500	2,987	3,571	4,200	3,778	4,400	4,125	4,015
	VCom ₄	3,000	2,000	1,000	1,000	1,667	1,733	3,000	2,500	4,000	2,000	3,000	2,900	4,143	4,000	4,667	4,300	4,625	4,347
Ср. знач. по процессу		2,208	1,583	1,375	1,500	1,833	1,700	2,917	2,625	3,250	2,700	2,500	2,764	4,071	4,200	4,056	4,300	4,438	4,213
VDel	VDel ₁	3,000	2,000	1,500	2,000	2,333	2,167	3,333	1,500	3,500	2,000	1,500	2,367	4,000	4,000	4,444	4,800	4,625	4,374
	VDel ₂	2,500	2,000	1,250	1,500	1,000	1,650	2,667	1,750	4,000	3,800	2,000	2,843	4,000	3,800	4,556	4,400	4,250	4,201
	VDel ₃	1,833	1,000	1,500	1,500	1,000	1,367	3,000	3,500	3,500	2,600	2,000	2,920	4,429	4,000	4,778	4,200	4,750	4,431
	VDel ₄	2,500	1,000	1,750	1,500	1,333	1,617	3,000	3,500	3,000	3,200	2,000	2,940	3,714	4,200	4,889	3,900	4,125	4,166
Ср. знач. по процессу		2,458	1,500	1,500	1,625	1,417	1,700	3,000	2,563	3,500	2,900	1,875	2,768	4,036	4,000	4,667	4,325	4,438	4,293
VSup	VSup ₁	1,833	2,333	2,000	2,000	2,333	2,100	3,333	2,750	3,500	3,000	4,000	3,317	3,571	4,000	4,333	3,800	4,625	4,066
	VSup ₂	1,667	2,000	1,500	2,500	1,000	1,733	3,333	2,750	3,000	3,000	2,500	2,917	4,286	3,800	4,556	4,300	4,500	4,288
	VSup ₃	1,667	1,000	1,750	2,000	1,667	1,617	3,333	3,750	2,000	1,600	3,500	2,837	4,429	3,800	4,667	3,400	4,125	4,084
	VSup ₄	1,000	1,667	1,250	1,000	1,667	1,317	3,000	4,000	2,500	1,800	2,000	2,660	4,571	4,000	4,667	4,200	4,375	4,363
Ср. знач. по процессу		1,542	1,750	1,625	1,875	1,667	1,692	3,250	3,313	2,750	2,350	3,000	2,932	4,214	3,900	4,556	3,925	4,406	4,200
Ср. знач.		1,917	1,650	1,550	1,600	1,633	1,670	2,967	2,550	3,350	2,740	2,800	2,875	3,964	4,220	4,406	4,035	4,306	4,186

В работе предложена матрица готовности бизнес-моделей для предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР, которая показывает уровень готовности бизнес-моделей к цифровой трансформации, а также определяет направления развития инновационных возможностей для различных форматов бизнес-моделей (рис. 8).

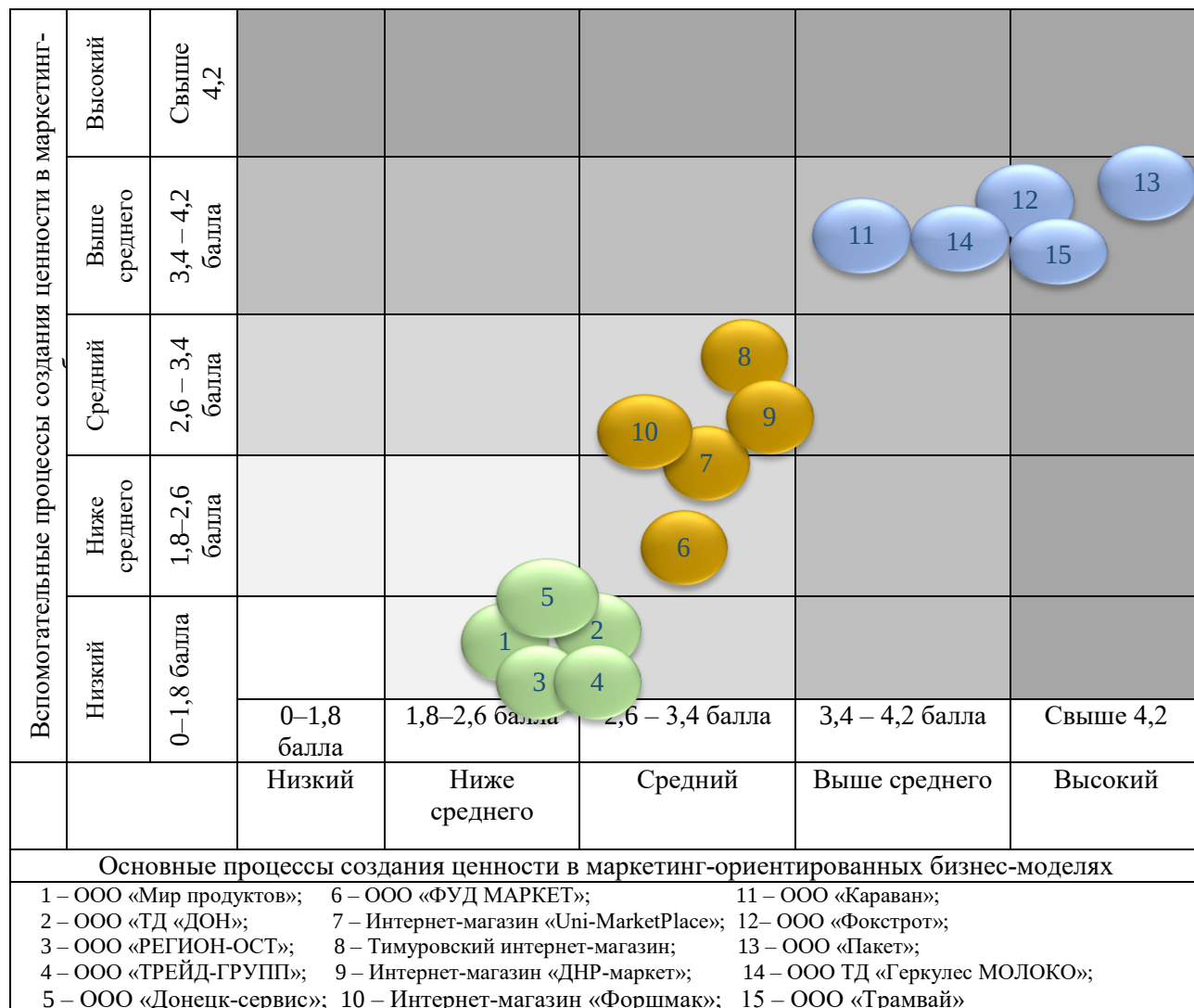


Рисунок 8 – Матрица оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях для предприятий розничной торговли

Наилучшие показатели по созданию ценности в рамках бизнес-моделей показывают торговые предприятия смешанного формата, среди которых такие предприятия как ООО «Караван», ООО «Фокстрот», ООО ТД «Геркулес Молоко».

Разработана система причинно-следственных связей в архитектуре маркетинг-ориентированной бизнес-модели, анализ которых создает основу для обоснованного проектирования ценностной архитектуры, обеспечивающей согласование основных и вспомогательных процессов создания ценности на розничном торговом предприятии с потребностями и ценностными ожиданиями потребителей (рис. 9).

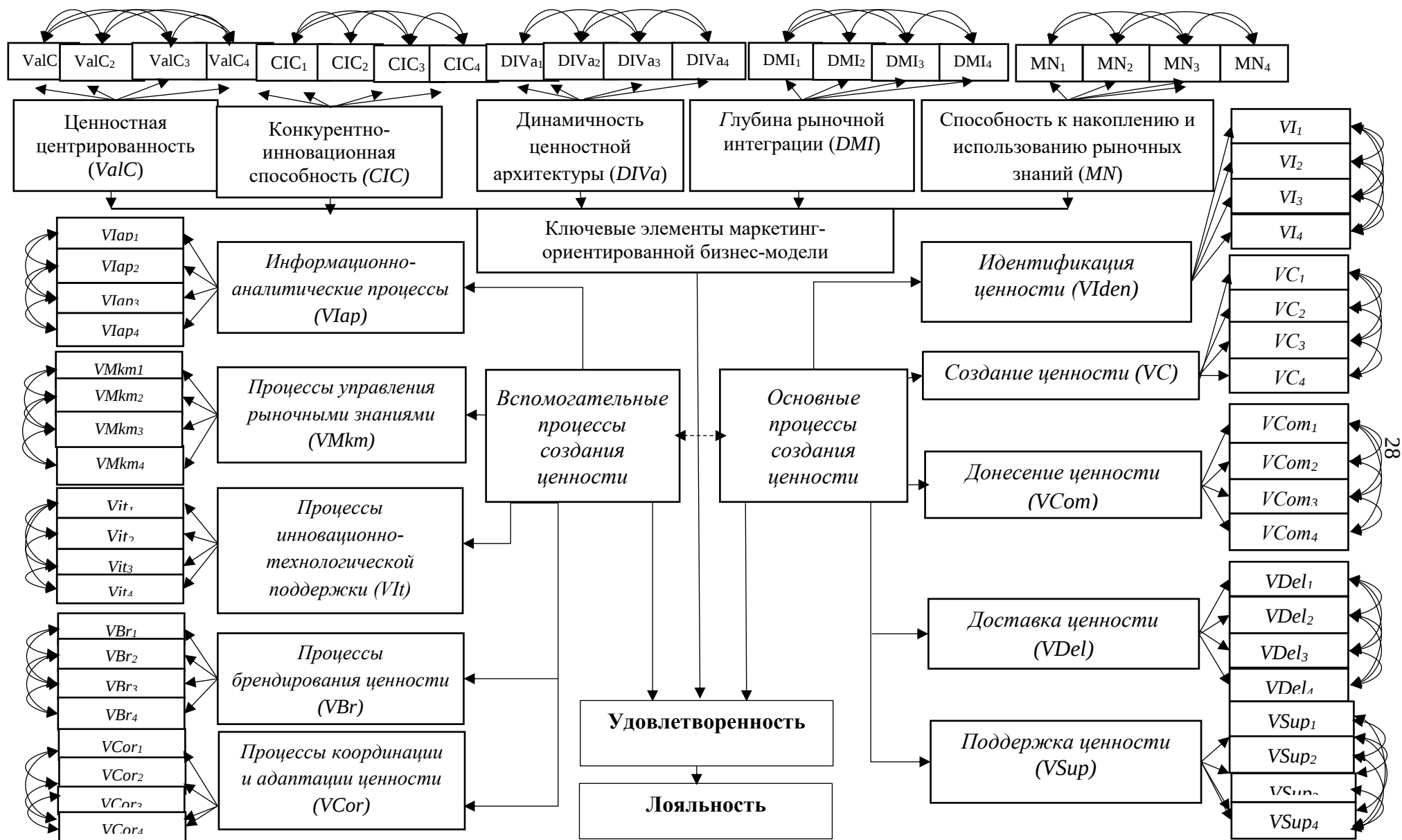


Рисунок 9 – Система причинно-следственных связей в архитектуре маркетинг-ориентированной бизнес-модели

Для обоснования взаимосвязи между составляющими ценностной архитектуры рассчитана межгрупповая корреляционная матрица зависимостей основных и вспомогательных процессов создания ценности (табл. 7).

Таблица 7 – Корреляционная матрица взаимосвязи между основными и вспомогательными процессами ценностной архитектуры

Вспомогательные процессы Основные процессы	Информационно-аналитические процессы	Управление рыночными знаниями	Инновационно-технологическая поддержка	Брендирование ценности	Координация и адаптация ценности
Идентификация ценности	0,897	0,908	0,897	0,904	0,900
Создание ценности	0,941	0,935	0,876	0,939	0,877
Донесение ценности	0,957	0,939	0,942	0,962	0,936
Доставка ценности	0,909	0,870	0,885	0,937	0,892
Поддержка ценности	0,944	0,910	0,912	0,913	0,946

Результаты корреляционного анализа свидетельствуют о наличии сильных положительных взаимосвязей между основными и вспомогательными процессами создания ценности, коэффициенты которых варьируют от 0,870 до 0,962. Наиболее тесная связь установлена между процессами донесения ценности и брендирования ценности ($r=0,962$), между информационно-аналитическими процессами и донесением ценности ($r=0,957$) между поддержкой ценности и координацией и адаптацией ценности ($r=0,946$), что подтверждает ключевую роль вспомогательных процессов в обеспечении эффективности функционирования ценностной архитектуры.

По итогам проведенного анализа были определены причинно-следственные связи в архитектуре маркетинг-ориентированной бизнес-модели (рис. 10).

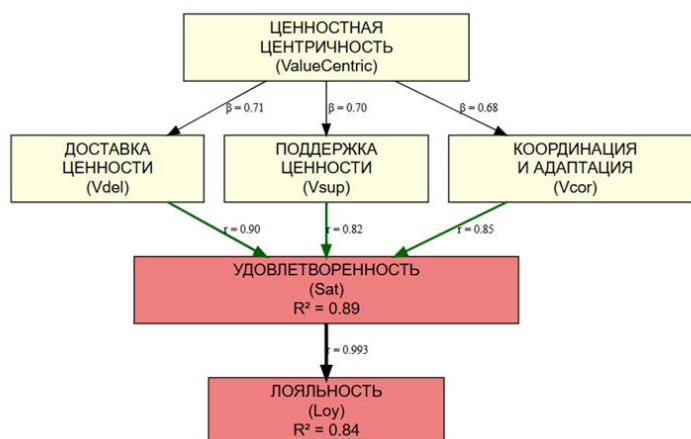
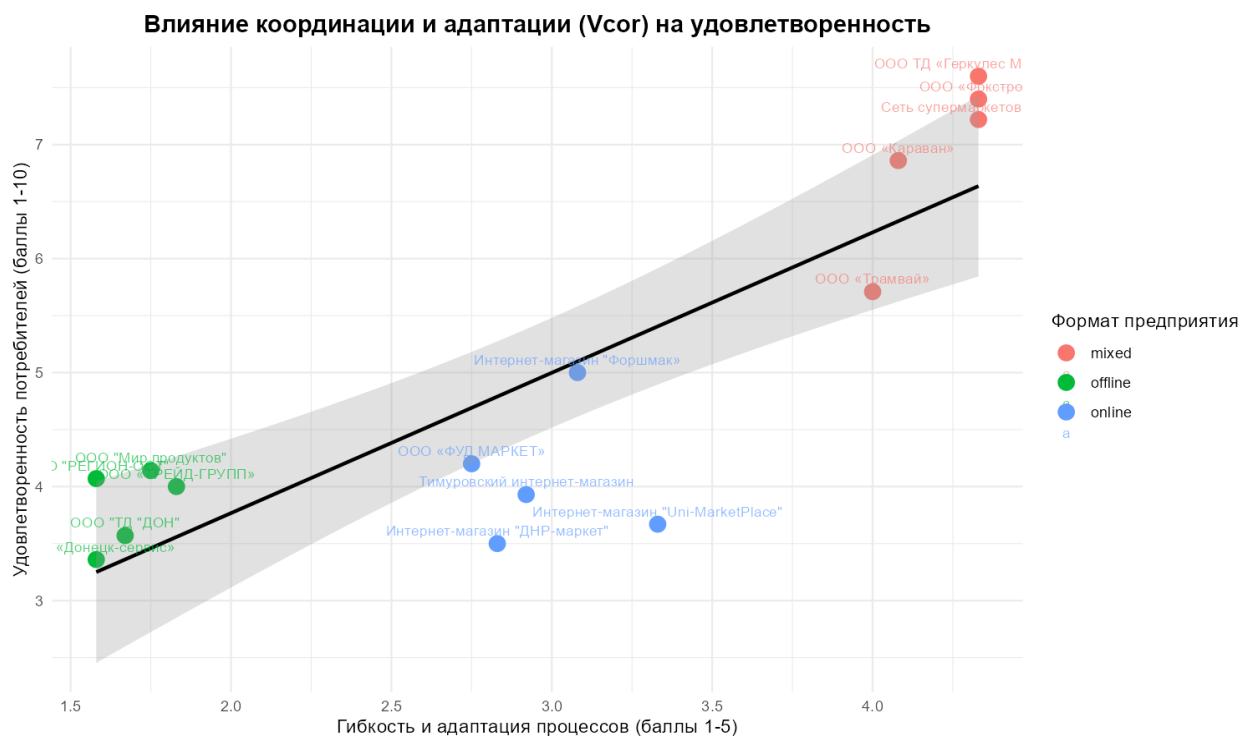


Рисунок 10 – Структурная модель влияния процессов создания ценности на удовлетворенность и лояльность

По итогу анализа были сделаны выводы, что ценностная ориентированность является корневой переменной, влияющей на все операционные процессы; доставка ценности - самый сильный драйвер удовлетворенности ($r = 0,90$); все три процесса (доставка, поддержка, адаптация) имеют сильную связь с удовлетворенностью; удовлетворенность практически полностью определяет лояльность; модель имеет отличное качество ($R^2 > 0,84$ для обоих результатов) (рис. 11).



Смешанный формат бизнес-модели в большей мере направлен на создание потребительской ценности, обеспечивает качественное преимущество перед офлайн- и онлайн-форматами. Эффект обусловлен синергией процессов доставки, поддержки, координации и ценностной ориентированности в рамках единой маркетинг-ориентированной системы.

7. По результатам диагностики удовлетворения ценностных ожиданий сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли офлайн-, онлайн- и смешанного формата, что позволило выявить различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных поколенческих групп и выделить направления адаптации ценностного предложения к особенностям потребительского поведения.

По итогам проведенного исследования для каждой из трех изучаемых групп поколений (X, Y, Z) были выделены паттерны, характеризующие поведение потребителей при совершении покупок в офлайн-, - онлайн-, и магазине смешанного форматов (табл. 8).

Таблица 8 – Паттерны поведения представителей поколений при совершении покупок в офлайн-магазине

Факторы	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Факторы доверия	тактильный опыт, немедленное получение товара; прямое взаимодействие с продавцом, доверие как к авторитетному источнику информации о товаре;	тактильный опыт, немедленное получение товара, атмосфера в магазине; магазин как продолжение цифровой жизни;	программы лояльности с мгновенными бонусами и интерактивными заданиями; посещению с целью получить впечатления; скорость обслуживания
Особенности поиска информации	совет консультанта, личный тактильный контакт с товаром и магазином	самостоятельный поиск информации, продавец как помощник находится рядом	взаимодействие с продавцом с целью выявления скрытых недостатков товара
Удовлетворение потребностей	оценка внешнего вида товара на соответствие техническим характеристикам	оценка в магазине, чтобы купить дешевле онлайн;	возможность создать видео-контент при посещении магазина;
Особенности выбора товаров	бюджетное сознание	процесс покупки зависит от скорости сбора информации о товаре	рациональный подход
Доверие к рекламе	доверие традиционным СМИ и рекламе	не доверяют традиционной рекламе; подвержены влиянию трендов	краткость анкет или информационных листовок

Уточнено, что под *адаптивными паттернами* понимаются факторы потребительского поведения, которые помогают эффективно приспосабливаться бизнес-моделям предприятия к условиям существующей среды и успешно реализовывать поставленные задачи. Разработана матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей (табл. 9).

Таблица 9 – Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей

<i>Бизнес- модель</i>	<i>Поколение X</i>	<i>Поколение Y</i>	<i>Поколение Z</i>
<i>Бизнес- модель офлайн- формата предприятия</i>	рекрутинг, обучение персонала на знание товаров и их технических характеристик; визуальный мерчандайзинг; программы лояльности, акции, скидки; навигационная система в магазине	расширенный ассортимент товаров; визуальный мерчандайзинг; оформление магазина и витрин; навигационная система в магазине; наличие документов подтверждающих подлинность товаров;	доступность интернета и свободных зон для подключения и трансляций онлайн; внедрение элементов геймификации; сезонные ивенты и коллаборации; программы лояльности, акции, скидки; высокая скорость обслуживания и/или самообслуживание
<i>Бизнес- модель онлайн- формата предприятия</i>	десктоп-версия сайта; разработка приложения с понятным интерфейсом, всплывающими подсказками; возможность сохранения привычного интерфейса в приложении; полное описание технических характеристик товара; создание надежной службы поддержки; меры по защите персональных данных и финансов; работа с логистическими цепочками и способами возврата	разработка приложения с возможностью настраивать интерфейс под себя; краткое описание характеристик товара; социальный шаринг; привлечение амбассадоров; создание официальной страницы в соцсетях, отслеживание отзывов на различных онлайн-площадках, работа с отрицательными отзывами; работа с логистическими цепочками и скоростью доставки	разработка приложения с визуальным контентом, возможности кастомизации профиля; отзывчивый интерфейс приложения; оплата в один клик; участие в обсуждении в тематических онлайн-сообществах, отслеживание отзывов на различных онлайн-площадках, работа с отрицательными отзывами; социальный шаринг; работа с логистическими цепочками и скоростью доставки
<i>Бизнес- модель смешанного формата предприятия</i>	создание экосистемы; бесшовная интеграция; обучение персонала; простота в оплате; мультиканальный визуальный мерчандайзинг с ориентацией на предоставление полной информации о товаре	создание экосистемы; омниканальность; разнообразные способы оплаты; мультиканальный визуальный маркетинг	создание экосистемы; привлечение к созданию ценностей, контента; внедрение внутриигровой экономики и элементов геймификации; быстрая оплата; мультиканальный визуальный мерчандайзинг с ориентацией на скорость продаж

Таким образом, отметим, что при разработке маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятия розничной торговли адаптивные паттерны зависят с одной стороны от самого формата бизнес-модели, а с другой стороны – от поведения представителей поколений при совершении покупок.

8. Разработана карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях предприятий розничной торговли, которая в отличие от существующих, базируется на матричной оценке состояния ценностной архитектуры по параметрам развития основных и вспомогательных процессов создания ценности и обеспечивает выбор и обоснование маркетинговой стратегии (базовая, операционная, функциональная, интегрированная, экосистемная и адаптивная), что позволит определить приоритетные направления трансформации бизнес-модели и повысить эффективность формирования, адаптации и воспроизводства потребительской ценности в условиях цифровизации и динамических изменений рыночной среды.

В рамках исследования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей было определено, что разработка стратегий позволяет достигать тех целей, которые стоят перед торговыми предприятиями (рис. 13).

<i>Вспомогательные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях</i>	Высокий	<i>Экосистемная и адаптивная стратегии</i>				
	Выше среднего	<i>Интеграционная стратегия</i>				
	Средний	<i>Функциональная стратегия</i>				
	Ниже среднего	<i>Операционная стратегия</i>				
	Низкий	<i>Базовая стратегия</i>				
		Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
<i>Основные процессы создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях</i>						

Рисунок 13 – Карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях

Каждая стратегия отвечает за установленный круг задач для предприятия, а совокупность знаний позволяет обеспечивать целостное создание и удержание ценности для потребителя, цифровизация экономики выступает драйвером трансформации создания ценности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации предложено решение значимой научной и практической проблемы, связанной с разработкой и обоснованием теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. По итогам проведенного исследования сформулированы следующие выводы:

1. Развиты и дополнены теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, что позволило дать следующее определение: «маркетинг-ориентированная бизнес-модель» – это динамическая система создания и воспроизводства потребительской ценности, в которой ценностная архитектура обеспечивает преобразование потребительских ожиданий в ценностное предложение посредством взаимосвязанных процессов идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки ценности, формируя основу устойчивого рыночного развития предприятия и получение им долгосрочных конкурентных преимуществ. Проведенный анализ научной литературы позволил выделить ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели: ценностная центрированность, конкурентно-инновационная способность, динамичность ценностной архитектуры, глубина рыночной интеграции, способность к накоплению и использованию рыночных знаний.

2. Обоснована ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели, представленная в виде цепочки создания ценности, которая представляет собой структурированную систему процессов создания ценности, обеспечивающих преобразование потребительских ожиданий в потребительскую ценность посредством её идентификации, создания, донесения, доставки и поддержки, формируя основу для разработки и адаптации ценностного предложения предприятия. В отличие от классических подходов, она включает основные процессы создания ценности (идентификация, создание, донесение, доставка и поддержка ценности) и вспомогательные процессы создания ценности (информационно-аналитические процессы, процессы управления рыночными знаниями, процессы инновационно-технологической поддержки, процессы брендинга ценности, процессы координации и адаптации ценности). На основе проведенного анализа разработана матрица формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели, что позволяет рассматривать ценностную архитектуру как динамическую систему воспроизводства клиентской ценности.

3. Разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей для предприятий розничной торговли, как интеграция целостного подхода к созданию единой системы взаимосвязанных базисов: теоретического, методологического и практического. Теоретический базис определяет научную платформу формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели, раскрывая ее концептуальные положения, категориальный аппарат, закономерности и принципы функционирования. Методологический базис представляет собой совокупность методов,

инструментов и аналитических процедур, обеспечивающих исследование состояния и особенностей функционирования бизнес-моделей предприятия. Методологический базис включает оценку готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации, анализ создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях, диагностику ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели, исследование потребительского поведения в контексте теории поколений, оценку удовлетворения ценностных ожиданий представителями поколений. Практический базис ориентирован на разработку и реализацию управленческих решений, направленных на совершенствование бизнес-модели предприятия посредством адаптации процессов взаимодействия с потребителями, выбора стратегических направлений развития, проектирования механизмов создания ценности и формирования инструментов повышения эффективности функционирования предприятия.

4. Сформирован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли, предусматривающий интерпретацию характеристик цифровой идентичности посредством атласа потребительского поведения и их последующее преобразование в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения с учетом поколенческих особенностей потребителей. Проведено исследование, направленное на изучение потребительского поведения в цифровой среде представителями поколений «X», «Y», «Z», что позволило определить наиболее важные детерминанты ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений. На основе полученных данных разработана тепловая карта потребительских предпочтений для проектирования ценностного предложения в маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений. В работе дана оценка удовлетворения ценностных ожиданий при совершении покупок в офлайн-, онлайн – и магазине смешанного формата представителями поколения «X», «Y», «Z», что позволило определить наиболее действенные маркетинговые инициативы для каждой группы.

5. Предложен научно-методологический подход оценки готовности маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации, основанный на анализе инновационной компоненты бизнес-модели. По итогам проведенного анализа установлено, что наиболее успешным является применение смешанного формата бизнес-модели предприятий розничной торговли. Установлено, что наиболее значимыми составляющими инновационной компоненты бизнес-модели смешанного формата бизнес-моделей являются маркетинговые инновации, кадровые инновации и инновации в клиентский опыт. Разработана матрица готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации, визуализирующая полученные результаты анализируемых предприятий трех форматов.

6. Усовершенствован научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий

розничной торговли. Оценка ключевых элементов маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли проведена для 15 торговых предприятий ДНР. Установлено, что для предприятий смешанного формата наиболее важное значение имеют такие ключевые элементы бизнес-модели как «глубина рыночной интеграции» (4,072 балла), «способность к накоплению и использованию рыночных знаний» (4,010 балла), «динамичность ценностной архитектуры» (3,944 балла). Проведена оценка основных и вспомогательных процессов создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Определено, что предприятия смешанного формата имеют наиболее высокие усредненные значения по основным и вспомогательным процессам создания ценности. Полученные результаты позволили построить матрицу готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР. Проведено моделирование, направленное на выявление причинно-следственных связей между ключевыми элементами бизнес-модели. Установлено, что эффективная маркетинг-ориентированная бизнес-модель строится на ценностной центрированности, которая формируется через три ключевых процесса (доставку, поддержку и адаптацию), а наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений.

7. Сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей офлайн-, онлайн- и смешанного формата. Определены различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных поколенческих групп, а также выделены направления адаптации ценностного предложения к особенностям потребительского поведения.

8. Разработана карта стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях предприятий розничной торговли. Предложено пять стратегий: базовая стратегия; операционная стратегия; функциональная стратегия; интегрированная стратегия; экосистемная и адаптивная стратегии. Установлено, что для базовой стратегии характерно создание ценности через ценность самого продукта, его уникальности, отличительного качества, ассортимента или уникального торгового предложения; для операционной стратегии характерно создание ценности достигается через предоставление удобства, высокой скорости обслуживания и низкой цене; для функциональной стратегии – создание ценности формируется через создание сервиса, который помогает клиенту решить проблему; для интеграционной стратегии создание ценности формируется через формирование бесшовного клиентского опыта, ценность заключается в отсутствии границ между каналами связи для потребителя; для экосистемной и адаптивной стратегии создание ценности формируется за счет способности мгновенно реагировать на изменения спроса, внешних факторов, с учетом индивидуального поведения покупателя в текущий момент времени через создание сетевого эффекта за счет партнеров.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований

1. Комарницкая, Е. В. Стратегии маркетинга в условиях цифрового ритейла / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 3. – С. 107-111.
2. Комарницкая, Е. В. Анализ стратегий маркетинга в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 4. – С. 101-106.
3. Комарницкая, Е. В. Цифровой бренд-маркетинг как современная модель поведения организации / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 125-129.
4. Комарницкая, Е. В. Маркетинговая деятельность в розничной торговле на основе лояльности потребителей / Е. В. Комарницкая // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 3(67). – С. 63-68.
5. Комарницкая, Е. В. Оценка степени удовлетворенности потребительских ожиданий в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Первый экономический журнал. – 2024. – № 1(343). – С. 20-26. – DOI 10.58551/20728115_2024_1_20.
6. Комарницкая, Е. В. Концепт цифровой идентичности потребителя: атлас потребительского поведения и ключевые аспекты взаимодействия / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 26, № 12(153). – С. 9-14. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.26.002. *Личный вклад: предложен атлас потребительского поведения в цифровой среде*
7. Комарницкая, Е. В. Потребительская ценность в маркетинге как основа разработки бизнес-модели / Е. В. Комарницкая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 3. – С. 3-7.
8. Комарницкая, Е. В. Контент-маркетинг как инструмент управления доверием клиентов на рынке брокерских услуг / Е. В. Комарницкая // Первый экономический журнал. – 2025. – № 3(357). – С. 142-147. – DOI 10.58551/20728115_2025_3_142.
9. Комарницкая, Е. В. Бренд-маркетинг как клиентоориентированная бизнес-модель / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – С. 107-113. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.13.011.
10. Комарницкая, Е. В. Современные тренды маркетинга в розничной торговле: маркетинг категорий / Е. В. Комарницкая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 205-212. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-1-205-212.
11. Комарницкая, Е. В. Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Дискуссия. – 2025. – № 6(139). – С. 131-140. – DOI 10.46320/2077-

7639-2025-6-139-131-140. *Личный вклад: разработаны графы – связи ключевых направлений, характеризующих бизнес-модели; определены ключевые векторы трансформации бизнес-моделей/*

12. Комарницкая, Е. В. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481-505. *Личный вклад: выделена инновационная компонента бизнес-модели; разработана методика оценки готовности бизнес-модели к цифровой трансформации; предложена матрица готовности бизнес-моделей к цифровой трансформации.*

13. Комарницкая, Е. В. Матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей / Е. В. Комарницкая // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 369-373.

14. Комарницкая, Е. В. Матричная модель создания ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая, Е. А. Лапшина // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 10. – С. 291-293. *Личный вклад: разработка матричной модели создания ценностного предложения маркетинг-ориентированной бизнес-модели в контексте теории поколений.*

15. Комарницкая, Е. В. Потребительское поведение: институциональный аспект / Е. В. Комарницкая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 2. – С. 3-8.

16. Комарницкая, Е. В. Ценностная архитектура маркетинг-ориентированной бизнес-модели / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2026. – № 2(184). – С. 280-289. – DOI 10.26726/гпре2026v2vaoam.

17. Комарницкая, Е. В. Стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 11, № 1(166). – С. 276-288. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2026.01.11.028.

18. Комарницкая, Е. В. Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели/ Е. В. Комарницкая // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 4(166). – С. 235-238.

Прочие публикации

19. Комарницкая, Е. В. Омниканальный маркетинг: digital-среда / Е. В. Комарницкая // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 1, № 4(64). – С. 242-246.

20. Комарницкая, Е. В. Менеджерские процессы в условиях цифровой трансформации бизнеса / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 1. – С. 101-107.

21. Комарницкая, Е. В. Комплекс маркетинга предприятий на продовольственном рынке в условиях интеграционных процессов / Е. В. Комарницкая // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № S3. – С. 29-34.

Монографии

22. Комарницкая, Е. В. Теория и методология формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики: монография / Е.В. Комарницкая. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2026. – 364 с. ISBN 978-5-908113-40

23. Комарницкая, Е. В. Маркетинговые аспекты формирования цифровой бизнес-модели как основа разработки конкурентных преимуществ / Е.В. Комарницкая // Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами [под общ. ред. А.В. Половяна]. – Курск: ЗАО Университетская книга, 2025. – С. 30-36. – ISBN 978-5-00261-252-9. *Личный вклад: описывается процесс разработки бизнес-модели в условиях цифровой среды на основе маркетинга.*

24. Комарницкая, Е. В. Аспекты адаптивного маркетинга в условиях развития FMCG-рынка / Е.В. Комарницкая // Маркетинг и логистика в эпоху ESG-трансформации / Т. В. Ибрагимхалилова, М. Н. Беспятая, С. П. Вакуленко [под общ. ред. Т. В. Ибрагимхалиловой]. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 40-48. – ISBN 978-5-907776-15-9. *Личный вклад: раскрываются практические инструменты адаптивного маркетинга на рынке потребительских товаров.*

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций

25. Комарницкая, Е. В. Инновационные подходы в розничной торговле / Е. В. Комарницкая // Инновационные перспективы Донбасса: Матер. 7-й Междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 24–26 мая 2021 г. Т. 5. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 154-157.

26. Комарницкая, Е. В. Омниканальный маркетинг как современный инновационный инструмент на потребительском рынке / Е. В. Комарницкая // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 139-143.

27. Комарницкая, Е. В. Тренды маркетинга в e-commerce / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XVII междунар. науч.-практ. конф., посв. 100-летию ДОННТУ, Донецк, 25–26 ноября 2021 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 231-235.

28. Комарницкая, Е. В. Современные направления развития интернет-маркетинга / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XVIII междунар. науч.-практ. конф., Донецк, 24–25 ноября 2022 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 289-293.

29. Комарницкая, Е. В. Бизнес-процессы предприятия как основа результативной деятельности / Е. В. Комарницкая // Фотинские чтения - 2022 (весеннее собрание): Матер. IX Междунар. науч.-практ. конф., Ижевск, 26–28 мая 2022 г. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2022. – С. 128-131.

30. Комарницкая, Е. В. Антикризисные стратегии в рамках устойчивого развития / Е. В. Комарницкая // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства: Материалы X Междунар. науч.-практ. конф. Ялта, 28–31 марта 2023 г. Ч.1. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 71-73.

31. Комарницкая, Е. В. Цифровой маркетинг как базис развития организации / Е. В. Комарницкая // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий: матер. Междунар. науч.-практ. конф. Тюмень, 23 декабря 2022 г. Т. 2. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2023. – С. 482-484.

32. Комарницкая, Е. В. Модель поведения потребителей: стратегические интересы / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития: Матер. VIII Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 30 ноября 2023 г. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2023. – С. 47-50.

33. Комарницкая, Е. В. Потребительское поведение в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2023): сб. науч. тр. XVII Междунар. школы-симпозиума, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2023 г. – Симферополь: ИП Корниенко А.А., 2023. – С. 216-219.

34. Комарницкая, Е. В. Маркетинг впечатлений в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XIX всерос. науч.-практ. конф., Донецк, 23 ноября 2023 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. – С. 207-211.

35. Комарницкая, Е. В. Потребительская ценность как основа бизнес-модели маркетинга в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая // Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу: материалы I Всерос. (нац.) науч.-практ. конф., Орёл, 11–12 апреля 2024 г. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. – С. 881-886.

36. Комарницкая, Е. В. К вопросу о потребительском опыте в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая // Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики: Матер. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 23 мая 2024 г. – Москва: Московский международный университет, 2024. – С. 82-87.

37. Комарницкая, Е. В. Agile-маркетинг: теоретический подход / Е. В. Комарницкая // Государственное управление и менеджмент: Сб. науч. тр. по результ. Всерос. Науч.-практ. конф., Нижний Новгород, 15 декабря 2023 г. – Нижний Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 238-340.

38. Комарницкая, Е. В. Разработка клиенториентированных бизнес-моделей: инновационный подход / Е. В. Комарницкая // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Матер. IX

Междунар. науч. конф., Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 147-149.

39. Комарницкая, Е. В. Цифровой ландшафт ритейла: экосистемы как основа разработки стратегии организации / Е. В. Комарницкая // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сб. матер. XX Всерос. науч.-практ. конф., Донецк, 28–29 ноября 2024 г. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 144-148.

40. Комарницкая, Е. В. Поведение потребителей как вектор разработки маркетинговой стратегии в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Проблемы и тенденции развития менеджмента и маркетинга в условиях трансформации общества: Матер. Всерос. (с ин. участ.) науч.-практ. конф., Москва, 08 ноября 2023 года. – Москва: Московский международный университет, 2024. – С. 142-147.

41. Комарницкая, Е. В. Исследование сущности бизнес-модели маркетинга в условиях цифровой экономики / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2024): Сб. науч. тр. XVIII Междунар. школы-симпозиума АМУР-2024, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2024 года. – Симферополь: ИП Корниенко А.А., 2024. – С. 126-129. *Личный вклад: определены основные принципы формирования бизнес-модели.*

42. Комарницкая, Е. В. Маркетинг-ориентированные бизнес-модели: структурная архитектура / Е. В. Комарницкая // Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Матер. X Междунар. науч. конф., Донецк, 05–07 ноября 2025 г. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 152-153. – EDN AITBTC.

43. Комарницкая, Е. В. Адаптация бизнес-модели маркетинга в условиях изменений / Е. В. Комарницкая // Менеджмент и маркетинг в условиях цифровой экономики: трансформация векторов и подходов: Матер. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 14 ноября 2024 г. – Москва: Московский международный университет, 2025. – С. 96-101.

44. Комарницкая, Е. В. Концептуальные элементы бизнес-модели / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы: сб. науч. тр. по матер. XII Всерос. науч.-практ. конф., Майкоп, 30 мая 2025 г. – Майкоп: ООО «Электронные издательские технологии», 2025. – С. 541-546.

45. Комарницкая, Е. В. Цифровой портрет пользователя как инструмент управления лояльностью потребителя / Е. В. Комарницкая // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2025): сб. науч. тр. XIX Междунар. школы-симпозиума АМУР-2025, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2025 года. – Симферополь: ИП Корниенко А.А., 2025. – С. 224-227.

46. Комарницкая, Е. В. Ценность доверия в платформенных бизнес-моделях: влияние на потребительские решения / Е. В. Комарницкая // Современные тенденции и парадигмы менеджмента и маркетинга: Матер. V Междунар. науч.-практ. конф., 04 июня 2025 г. – Москва: Московский международный университет, 2025. – С. 118-122.

Комарницкая Елена Владимировна

Формирование маркетинг-ориентированных
бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики

Автореф. дисс. на соискание ученой степени доктора экон. наук

Подписано к печати 23.06.2026 г.
Формат 60x84x1/16. Бумага офсетная.
Гарнитура Times New Roman.
Печать – ризография. Усл. печ. лист. 1,5
Зак. № _____ Тираж 100 экз.

Отпечатано «ИП Кириенко С.Г.»
Государственная регистрации РФ от 10.01.2023 г.
ОРГНИП 329930100004282
ДНР, 83014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.
Тел. +7 (949) 524-50-36