

В диссертационный совет 24.2.490.01, созданный на базе
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»,
по адресу: 283050, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, д. 31

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

на диссертационную работу Комарницкой Елены Владимировны
на тему: «Формирование маркетинг-ориентированных
бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики»,
представленную на соискание ученой степени
доктора экономических наук по специальности
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Актуальность темы диссертации. Современный этап экономического развития характеризуется активной цифровой трансформацией, которая выступает инициатором структурных изменений в традиционных отраслях, создавая новые возможности для качественного улучшения взаимодействия с потребителем. Успех предприятия на рынке при этом определяется его способностью выявлять изменения потребительских ожиданий, преобразовывать полученную информацию в управленческие решения и своевременно корректировать свою маркетинговую стратегию.

Особенно заметно влияние цифровой трансформации на розничную торговлю, которая, являясь посредником между производителем и потребителем, становится активным участником создания ценности, используя цифровые инструменты для персонализации предложений и адаптации торговых процессов к изменениям потребительского поведения. В сложившихся условиях существующие подходы к построению бизнес-моделей не в полной мере учитывают возрастающую роль маркетинга в определении логики создания, донесения, доставки и поддержки потребительской ценности. Научного осмысления требуют принципы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, их структурные характеристики, направления преобразования под воздействием цифровых технологий и методический инструментарий оценки результативности.

Необходимость решения указанных теоретических и прикладных задач определяет актуальность темы диссертационной работы Е. В. Комарницкой «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики».

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе.

Обоснованность полученных соискателем результатов подтверждается комплексным изучением научных подходов к маркетингу, потребительскому поведению, цифровизации и развитию бизнес-моделей, а также использованием нормативных документов, официальной статистики и отраслевых аналитических материалов.

В своем исследовании автор обращался к широкому методологическому инструментарию, объединяющему общенаучные и специальные методы исследования. Применение междисциплинарного подхода к изучению предмета исследования и специфики его трансформации под воздействием цифровых факторов и региональной конъюнктуры позволило соискателю охарактеризовать изменения маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий Донецкой Народной Республики и на этой основе разработать комплекс практически ориентированных стратегических предложений.

Достоверность и обоснованность авторских положений, аналитических выводов и практических рекомендаций подтверждаются широкой апробацией результатов, их отражением в научных публикациях. За период работы над диссертацией автором опубликовано 46 научных работ, в том числе: 18 статей в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК. Общий объем публикаций составляет 39,80 п.л., из них 37,56 п.л. принадлежит лично автору.

Дополнительным подтверждением практической значимости служит внедрение авторских разработок в деятельность торговых предприятий Донецкой Народной Республики и Российской Федерации, где они получили признание в качестве методологически обоснованных и рекомендуемых к применению (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.).

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций. Диссертационное исследование Комарницкой Е.В. характеризуется логической структурой, последовательным и непротиворечивым изложением материала, а также тщательной проработкой обширного теоретического материала и эмпирической базы.

Общий объем диссертационного исследования составляет 387 страниц (без приложений), список литературы включает 462 источника, оформлено 8 приложений.

Обоснованный выбор методологического инструментария, направленный на решение поставленных задач, обеспечивает репрезентативность и надёжность сформулированных автором выводов и практико-ориентированных предложений. Работа насыщена иллюстративным материалом – таблицами и графическими рисунками, – который не только визуализирует авторскую логику, но и углубляет содержательное наполнение теоретических положений, методологических разработок и прикладных аспектов исследования.

Достоверность и обоснованность теоретико-методологических конструкций и практических рекомендаций подтверждаются публикационной активностью соискателя и широкой апробацией результатов исследования. Основные положения работы нашли отражение в статьях, опубликованных в ведущих рецензируемых научных изданиях, в том числе индексируемых в базе Emerging Sources Citation Index (Web of Science Core Collection), а также в авторских монографиях. Материалы работы неоднократно представлялись на международных и всероссийских научно-практических конференциях, что зафиксировано в перечне публикаций и автореферате.

Целевая установка диссертации, состоящая в разработке и теоретическом обосновании концептуальных положений и прикладных рекомендаций по построению маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, базирующихся на создании и устойчивом воспроизводстве воспринимаемой потребительской ценности в условиях цифровой трансформации экономики, нашла своё полное воплощение. Все поставленные исследовательские задачи решены в полном объёме.

Среди наиболее значимых результатов, выносимых на защиту и составляющих прирост научного знания в области формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, следует выделить следующие положения и выводы, обладающие несомненной научной новизной.

1) переосмыслено содержание бизнес-модели предприятия посредством включения маркетинговой логики в процессы создания и воспроизводства ценности, развиты теоретические положения формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей посредством уточнения их содержания (стр. 121-122), определения ключевых характеристик (стр. 123) и выявления векторов

трансформации традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики (стр. 97).

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) (стр. 110-117). 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.

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 (стр. 128-133).

4) сформирован механизм трансляции цифровой идентичности потребителя в структуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели предприятий розничной торговли (стр. 155), предусматривающий интерпретацию характеристик цифровой идентичности посредством атласа потребительского поведения (стр. 149) и их последующее преобразование в параметры ценностной архитектуры и ценностного предложения с учетом поколенческих особенностей потребителей (стр. 173-190).

5) предложен научно-методологический подход к оценке 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) (стр. 217-218), что позволяет выявить проблемы и возможности предприятия в направлении внедрения цифровых технологий (стр. 222-231).

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 (стр. 234-235) и процессов создания и воспроизводства потребительской ценности (стр. 249-251), что позволило рассчитать интегральные показатели уровня маркетинговой ориентированности бизнес-модели (стр. 237-247) и качества основных и вспомогательных процессов создания ценности (стр. 253-260). Это позволило сделать 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 к высокой лояльности потребителей, а наиболее сильным непосредственным драйвером удовлетворенности является качество доставки ценности (сервис), что делает его приоритетным направлением для инвестиций и улучшений (стр. 263-289).

7) сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли офлайн-, онлайн- и смешанного формата (стр. 309), что позволило выявить различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных поколенческих групп (стр. 292, 298, 308) и выделить направления адаптации ценностного предложения к особенностям потребительского поведения (стр. 294-297, 299-301, 304-306).

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) (стр. 311-323).

Таким образом, следует констатировать, что диссертационная работа Комарницкой Е.В. демонстрирует несомненную научную новизну и

самостоятельность авторской позиции в осмыслении исследуемой проблематики. Применённый соискателем комплексный подход позволил представить многогранное видение изучаемых процессов, в рамках которого теоретические разработки органично дополняются обширным эмпирическим материалом, основанным на репрезентативных статистических данных. Апробация разработанных положений в практическом секторе служит весомым аргументом в пользу достоверности сформулированных выводов и практической значимости предложенных рекомендаций, что в совокупности подтверждает завершённую и научную состоятельность проведённого исследования.

Дискуссионные положения и замечания. В целом положительно оценивая представленную к оппонированию диссертацию, нельзя не отметить отдельные дискуссионные положения и недостатки работы.

1. При проведении мониторинга рынка розничной торговли (подраздел 4.1) автору следовало дополнить раздел данными о реальном потребительском опыте (например, тайный покупатель, анализ отзывов, тепловые карты сайтов и др.), что позволило бы более полно оценить ситуацию на рынке розничной торговли ДНР.

2. При разработке атласа потребительского поведения автор правомерно делает акцент на важности цифровой грамотности потребителей (стр. 149). Однако данное направление не нашло отражения при разработке карты стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (стр. 313). Следовало дополнить комплекс разработанных стратегических решений мерами по повышению цифровой (информационной) безопасности в онлайн-среде, информированием потребителей о мошеннических схемах и способах защиты персональных данных.

3. В подразделе 4.3 автором анализируется процесс создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на примере B2C-сегментов, однако авторская позиция относительно применения разработанных подходов в сегментах B2B, B2G, B2B2C, что позволило бы более полно оценить процесс создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на различных рынках.

4. Проведенная диагностика удовлетворения ценностных ожиданий и разработанная матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений заслуживают положительной оценки. Вместе с тем в работе не уделено достаточного внимания оценке изменений доверия и лояльности

потребителей, а также восприятия ими бренда после внедрения стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях предприятий розничной торговли (подраздел 5.3).

5. Недостаточно четко представлена авторская позиция относительно трудностей развития цифровой и платформенной экономики на территории Донецкой Народной Республики, а также среднесрочных возможностей предприятий розничной торговли.

Однако, указанные замечания в целом не снижают общую положительную оценку представленной диссертационной работы, а лишь подчеркивают ее глубину и многоплановость, одновременно выступая в качестве рекомендаций для проведения дальнейших исследований. Оформление диссертации соответствует предъявляемым требованиям, а автореферат и опубликованные научные труды отражают основное содержание работы.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным в Положении о присуждении ученых степеней. Содержание и структура диссертационной работы Елены Владимировны Комарницкой соответствует утвержденной теме исследования и отмеченным пунктам паспорта научной специальности ВАК Минобрнауки России: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг), в части 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.

Диссертационное исследование представляет собой завершённую научно-квалификационную работу, отличающуюся продуманной структурой и выверенной логикой изложения. Теоретико-методологическая основа исследования сформирована с учётом современных маркетинговых концепций, в том числе в аспектах построения маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики и усиления значимости потребительской ценности. Автором решены научные задачи, имеющие как теоретико-методологическое, так и прикладное значение для розничной торговли России и ДНР, а также для экономической науки в целом.

Представленный автореферат в полной мере передаёт содержание диссертационной работы, отражая главные теоретические выводы,

методологические разработки и практические результаты, полученные автором в ходе исследования. Положения, выносимые на защиту, являются научно-обоснованными, достоверными, содержат элементы научной новизны, получили соответствующую апробацию на научных конференциях, а также в практической деятельности Министерства промышленности и торговли ДНР, предприятий розничной торговли.

Диссертация на тему «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики» представляет собой завершённую научно-квалификационную работу, соответствующую требованиям п.п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 года № 842 (с изменениями), а ее автор, Комарницкая Елена Владимировна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Я, Красюк Ирина Анатольевна, согласна на автоматизированную обработку персональных данных.

Официальный оппонент:
доктор экономических наук, профессор,
профессор высшей школы передовых
цифровых технологий ФГАОУ ВО
«Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого»

«10» сентября 2026 г.

Контактные данные:

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»
195251, г. Санкт-Петербург, вн. тер. г. муниципальный округ Академическое,
ул. Политехническая, д.29 литера Б
Сайт организации: <https://www.spbstu.ru/>
Телефон: +7 (812) 297-20-95
e-mail: office@spbstu.ru

