

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА
доктора экономических наук, профессора
Тхорикова Бориса Александровича
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 избранной темы исследования

Стремительное распространение цифровых каналов сбыта, интеграция розничных предприятий в экосистемы маркетплейсов, активное развитие социальной коммерции и повсеместное внедрение мобильных платёжных решений способствуют трансформации внутренней системы розничной торговли. Классический маркетинговый инструментарий, включающий модель 4Р, концепцию 4С, подходы к сегментированию и позиционированию, имеет ограниченные возможности количественного анализа рыночных процессов. В контексте цифровой экономики маркетинговая деятельность направлена на обеспечение персонализированного взаимодействия с каждым потребителем, располагает значительными объёмами структурированных и неструктурированных данных, что требует переоценки места и роли маркетинга в архитектуре современной бизнес-модели.

В современных условиях значительная часть традиционных розничных сетей сталкивается с рядом проблем, среди которых неспособность эффективно интегрировать цифровые и физические каналы взаимодействия с потребителями, дефицит управленческих и аналитических компетенций в области маркетинга на основе больших данных, а также низкая адаптивность существующих бизнес-моделей к динамично изменяющимся рыночным условиям. В сложившейся ситуации маркетинг перестаёт выполнять исключительно поддерживающие функции и должен рассматриваться в качестве ключевого драйвера трансформации и стратегического направления конкурентного развития предприятия.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Научные положения диссертации, ее выводы и рекомендации являются обоснованными и не вызывают сомнений. При этом в качестве основы для своих выводов и рекомендаций Комарницкая Е.В. использует результаты анализа широкого круга отечественных и зарубежных научных источников, 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 корректно выполненные собственные расчеты.

Строгая последовательность и логика в изложении текста и структурирования материалов исследования позволили автору добиться целостности диссертации, обеспечить непротиворечивость и аргументированность всех выводов и положений.

Материал изложен аргументированно, последовательно, автором широко применены современные информационные продукты, статистическая информация и собственные расчеты. Список литературы, используемый в исследовании, включает 462 источника, авторами ряда из них являются признанные как отечественные, так и зарубежные ученые в области экономических наук.

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, и личный вклад автора

Структура и содержание работы соответствует предмету, цели и задачам исследования. Диссертационная работа состоит из введения, пяти разделов, списка литературы, содержащего 462 источника, и 8 приложений.

Научная новизна диссертации 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.

Во введении автор обосновал актуальность темы, определил цель и задачи диссертационной работы, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования, перечислены результаты апробации работы и ее структура.

В первом разделе работы «Теоретические основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей» представлена гносеология бизнес-модели в условиях цифровой экономики (с. 18-41), выявлена трансформация розничной торговли с учетом этапов, драйверов и сменой парадигм (с. 41-59), а также изучен современный маркетинговый инструментарий формирования и развития бизнес-моделей (с. 59-83). Автором разработана классификация бизнес-моделей предприятий розничной торговли: по способу взаимодействия, цифровые и гибридные модели, по стратегии ценообразования и позиционированию, по ширине и глубине ассортимента, по типу собственности и организации сети, по формату торговой точки (с. 31). В ходе исследования определен маркетинговый инструментарий функционирования бизнес-моделей торговых предприятий: для бизнес-моделей офлайн-формата, онлайн-формата и смешанного. Для бизнес-моделей смешанного формата включает цифровое стратегирование; омниканальность и мультиканальность; бесшовный потребительский опыт; гибридная дистрибуция; маркетинг категорий; контент-маркетинг; бренд-маркетинг; единая программа лояльности; сквозная аналитика (с. 60).

Во втором разделе «Концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики» рассмотрена трансформация бизнес-моделей от традиционных к маркетинг-ориентированным (с. 87-103), предложена ценностная основа формирования маркетинг-ориентированной бизнес-модели (с. 103-119), разработаны концептуальные основы формирования маркетинг-ориентированной бизнес-

модели (с. 119-134). В работе представлено 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. Таким образом, научной новизной отличается предложенный автором подход к термину: «маркетинг-ориентированные бизнес-модели» (с. 129). На основании изучения отечественной и зарубежной литературы автору удалось построить графы основных связей и зависимостей в работах по бизнес-моделям (с. 89, 91, 92, 94), что позволило четко определить ключевые векторы трансформации бизнес-моделей (с. 97), а также выделить ключевые характеристики маркетинг-ориентированной бизнес-модели (с. 123).

Вызывает интерес с научной точки зрения 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) (с. 110). Автором дано определение: *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 (с. 110-111), что выступает основой для дальнейшей работы и проведения анализа на примере хозяйствующих субъектов. Положительно следует отметить

представленную в работе матрицу формирования ценностной архитектуры маркетинг-ориентированной бизнес-модели (с. 118).

Целесообразно отметить научно-обоснованные и разработанные автором 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» (с. 129). Автором проведен глубокий анализ ценностной составляющей маркетинг-ориентированной бизнес-модели, что положено в основу представленного конструкта маркетинг-ориентированной бизнес-модели (с. 124). Необходимо отметить, что автору удалось успешно провести сравнительную характеристику потребительской ценности и воспринимаемой потребительской ценности, разграничить понятия и представить обоснование для дальнейшего исследования (с. 128).

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 (с. 138-153), разработан механизм трансляции цифровой идентичности и проектирование ценностного предложения (с. 153-174), проведена оценка удовлетворения ценностных ожиданий потребителей различных поколенческих групп (с. 174-190).

Несомненно, отличается научной новизной разработанный 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 (с. 155). В ходе исследования автор использовал современный инструментарий для проведения опроса (Яндекс формы), который позволил привлечь широкую аудиторию к участию в опросе (с. 156-157). В работе обоснована необходимость учитывать поведенческие особенности в контексте теории поколений (с. 156-157). Несомненным преимуществом работы является представленная визуализация поведенческих паттернов представителей поколений (с. 159-167).

В четвертом разделе «Диагностика трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли» проведен мониторинг рынка розничной торговли (с. 194-216), дана оценка готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации (с. 216-232), проведен анализ ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (с. 232-262).

В процессе мониторинга рынка розничной торговли автору удалось изучить современное состояние, определить лидеров в цифровой торговле, темпы роста онлайн-заказов и лидеров продаж на российском онлайн-рынке.

В работе автором установлена важность внедрения инноваций, т.к. именно они способствуют интеграции новых цифровых инструментов в архитектуру маркетинг-ориентированной бизнес-модели.

В качестве результатов научного исследования данного подраздела необходимо выделить предложенный автором 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 (с. 216-232). Автором структурирована и визуализирована инновационная компонента бизнес-модели (с. 218). Отличается научной новизной разработанная матрица готовности бизнес-моделей предприятий розничной торговли к цифровой трансформации на примере организаций ДНР (с. 231).

В подразделе 4.3 автор усовершенствовал научно-методологический подход к оценке функционирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли, который основан на анализе ключевых характеристик маркетинг-ориентированной бизнес-модели и процессов создания и воспроизводства потребительской ценности (с. 232-262). Автор проводил исследование на примере торговых предприятий Донецкой Народной Республики. Отдельно заслуживает положительной оценки разработанная автором матрица оценки создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях для предприятий розничной торговли (с. 261).

По итогам пятого раздела диссертации «Стратегические направления формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли» автором разработаны следующие положения научной новизны, которые заслуживают отдельной положительной оценки: матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли офлайн-, онлайн- и смешанного формата (с. 289-311); 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) (с. 311-323).

Следует отметить, что научные положения, выводы и рекомендации диссертации являются достоверными, аргументированными и соответствуют паспорту 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 и практическая значимость работы

Новые научные результаты, полученные соискателем, имеют существенное значение для науки и практики. Теоретическая значимость результатов исследования 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.

Практическая значимость диссертационной работы Комарницкой Е.В. заключается в высоком уровне адаптивности разработанных методик и рекомендаций к реальным условиям ведения хозяйственной деятельности предприятиями розничной торговли Донецкой Народной Республики и Российской Федерации. Среди наиболее ценных с практической точки зрения научно-прикладных разработок следует выделить: концепт цифровой идентичности потребителя: атлас потребительского поведения и ключевые аспекты взаимодействия (с. 138-153); методику оценки ключевых характеристик и процесса создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (с. 232-262); матричную модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных

бизнес-моделей; разработанные стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (с. 289-311).

Дискуссионные положения и замечания относительно содержания диссертационной работы

Несмотря на отмеченные достоинства диссертационной работы Комарницкой Е.В. и высокий уровень научно-практической и методологической разработки проблематики исследования, работа содержит ряд дискуссионных выводов и положений, требующих уточнения и дополнительного обоснования:

1. В работе детально изучены теоретические подходы к развитию понятия «бизнес-модель» (с. 18-41), однако автором не выделены управленческие подходы к проектированию бизнес-моделей (к примеру, ресурсный, процессный, сетевой, когнитивный), что способствовало бы более полной оценке, как выбор подхода оказывает влияние на создание бизнес-модели.

2. Положительной оценки заслуживает предложенный автором цифровой портрет потребителя (с. 55, рис. 1.11). Развитие данного положения могло бы быть связано с рассмотрением концепции «цифрового двойника» потребителя, получившей распространение в современном маркетинге в качестве инструмента прогнозирования потребительского поведения, что способствовало бы расширению теоретической базы исследования.

3. В ходе мониторинга рынка розничной торговли (с. 194-216) автору следовало включить в исследование анализ цифровых каналов продаж изучаемых предприятий розничной торговли (уточнить долю продаж через маркетплейсы, собственные интернет-магазины, социальную коммерцию), что позволило бы более полно оценить соотношение традиционных и цифровых каналов продаж в общих показателях.

4. При проведении оценки удовлетворения ценностных ожиданий потребителей различных поколенческих групп (с. 174-190) автор проводит оценку поведения потребителей в контексте теории поколений, однако данная

оценка проведена без учета кросс-культурных различий, а в качестве респондентов выступили жители ДНР, автору следовало включить в опрос жителей и других регионов РФ.

5. Положительно характеризуя проведенную автором оценку готовности бизнес-моделей розничной торговли к цифровой трансформации и акцент на инновационной компоненте бизнес-модели (подраздел 4.2), видится целесообразным дополнить индикаторы инновационной компоненты блоком «цифровая маркетинговая культура» (отношение сотрудников к данным, готовность к экспериментам, скорость принятия решений на основе аналитики данных, использование инструментов искусственного интеллекта в работе и т.д.).

Приведенные замечания не снижают общей положительной оценки исследования, а позволяют определить наиболее дискуссионные положения и уточнить позицию соискателя по ним.

Заключение о соответствии диссертации Положению о порядке присуждения ученых степеней

Общая положительная оценка диссертации Комарницкой Елены Владимировны позволяет утверждать, что автором предоставлено завершенное научное исследование, в котором на высоком уровне представлено обоснование 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.

Диссертационная работа на тему: «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики» выполнена на актуальную тему, отличается научной новизной полученных результатов, имеет теоретическое и практическое значение и соответствует пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24

сентября 2013 г. №842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук, а ее автор, Комарницкая Елена Владимировна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Я, Тхориков Борис Александрович, согласен на автоматизированную обработку моих персональных данных.

Официальный оппонент:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой сервисных технологий
и бизнес-процессов ФГБОУ ВО «Российский
государственный университет
им. А.Н. Косыгина»

Борис Александрович Тхориков

«03» сентября 2026 г.

Контактная информация:

Тхориков Борис Александрович
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н.
Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»
115035, г. Москва, ул. Садовническая, д.33, стр. 1
Тел.: 8 (495)811-01-01
E-mail: tkhorikov-ba@rguk.ru
сайт: <http://rguk.ru/>

