

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор ФГБОУ ВО

«Луганский государственный
аграрный университет

имени К.Е. Ворошилова»,

кандидат технических наук, доцент

В.П. Матвеев

«10» сентября 2026 г.



ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
по диссертации Комарницкой Елены Владимировны
на тему: «Формирование маркетинг-ориентированных
бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики»,
представленной на соискание ученой степени доктора экономических
наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

Актуальность темы диссертационной работы

Современный этап развития общества связан с переходом к цифровой парадигме, что оказывает особое влияние на все отрасли экономики. Цифровая экономика направлена на широкий охват данных и одновременно доступность знаний, способствует разработке инновационных решений, создавая цифровое общество со своими особенностями и уникальными чертами. Технологическая модернизация строится на наличии нематериальных активов, среди которых организационные знания по функционированию интернет-платформ, банковских систем, транспортно-логистических цепочек и т.д., что позволяет ускорять все бизнес-процессы. Важнейшим компонентом знаний выступает описание бизнес-модели, особенностей ее разработки и умения своевременно реагировать на изменения с целью ее корректировки.

Российская розничная торговля, в том числе это касается и предприятий ДНР, находится в состоянии глубокой трансформации: уход зарубежных игроков, переток спроса в онлайн среду, развитие маркетплейсов, изменение потребительских привычек пост-пандемии и в условиях геополитических изменений, что несомненно требует новых подходов к разработке жизнеспособных бизнес-моделей торговых предприятий. Обширность и доступность получаемой информации из цифровых источников выступает в качестве базового фактора для развития данной отрасли экономики. Все перечисленное позволяет утверждать, что тема диссертационной работы Комарницкой Е.В. является актуальной и своевременной.

Структура диссертационной работы

Диссертация состоит из введения, пяти разделов, пятнадцати подразделов, раскрывающих содержание темы исследования, заключения, списка литературы (462 источника) и восьми приложений.

Во **введении** обоснована актуальность исследуемой проблематики, сформулированы цель и совокупность задач, подлежащих решению в рамках диссертационной работы. Определены объект и предмет исследования, определены теоретические и методические методы исследования. Изложены элементы научной новизны, раскрыта теоретическая и прикладная значимость полученных результатов. Приведены сведения об апробации основных положений работы, а также представлена общая структура диссертации.

В первом разделе **«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).

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-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).

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 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 (с. 267-289), предложена матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей (с. 289-311), разработаны стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (с. 311-323).

После каждого раздела диссертации представлены выводы, которые четко определяют полученные результаты и логично обосновывают переход к следующему разделу работы.

В заключении систематизированы выводы, полученные по итогам диссертационной работы (с. 326-330). В приложения представлен сопроводительный и уточняющий материал (с. 388-463).

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

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, полученных в диссертации, обусловлена следующим: автором диссертационной работы корректно сформулирована цель, предложена научная гипотеза исследования, конкретизированы задачи, определена логика построения материала, а также разработана методология проведенного исследования;

в работе проведен систематический анализ литературы, что позволило автору диссертации выделить и критически проанализировать наиболее значимые работы в релевантных для диссертации областях исследования – цепочка создания ценности (М. Портер), концепция ценностного предложения (А. Остервальдер, И. Пинье), теория поколений (Н. Хоув, В. Штраус), концепция совместного создания ценности (К. Прахалад, В. Рамасвани), концепция омниканальности, концепция больших данных;

теоретическое исследование охватывает обзор 462 источников научной литературы, из которых 79 зарубежных источников, автором были использованы методы критического анализа литературы, отдельно следует выделить разработанные автором графы зависимостей, построенные в программе PolyAnalyst;

выводы диссертационной работы базируются на оригинальном и обширном эмпирическом материале, собранном автором лично в ходе исследования; диссертант использовал качественные и количественный методы (интервью и опросы) с целью получения данных для проведения анализа; отдельно необходимо выделить использованные автором методы экономико-статистического анализа (при исследовании тенденций развития рынка розничной торговли), статистические методы (методы множественной линейной регрессии, корреляционного анализа, дисперсионного анализа (ANOVA), и метода «Path Analysis» (путевой анализ);

в работе применены современные методы анализа маркетинговых данных, 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, что позволяет наглядно оценить полученные соискателем результаты.

Все методы анализа и обработки данных использованы корректно, что выступило основой для автора диссертации в развитии теоретических и методологических положений по формированию маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.

Диссертацию отличает связность разделов и подразделов, логичность изложения материала, направленность на решение конкретных задач. Содержание работы свидетельствует о теоретической и практической подготовленности автора, умении использовать официальные статистические данные, аналитические и научно-исследовательские статьи, а также экономические обзоры, нормативные документы различных уровней, электронные ресурсы, обосновывать выводы и предложения, имеющие теоретическую и практическую значимость.

Преимуществом работы является то, что диссертация 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).

Достоверность и научная новизна основных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации

Достоверность исследования подтверждается их непротиворечивостью, соотносимостью с уже имеющимися результатами по вопросам экономической теории, теории маркетинга и стратегического маркетинга, теории потребительского поведения и цифровой трансформации экономики, а также научными положениями и подходами к формированию, развитию и трансформации бизнес-моделей предприятий.

Основные положения диссертационной работы опубликованы в 46 научных работах, в том числе: 18 статей научных изданиях, входящих в перечень ВАК; 3 прочих статьи; 3 монографии, в том числе 1 единоличная; 22 работы апробационного характера. Следует отметить, что основные положения и выводы были представлены на международных и российских научно-практических конференциях.

К наиболее значимым результатам диссертационной работы, которые отражают научную новизну и имеют практическую ценность, относятся следующие положения:

1. дополнены и развиты 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 (подраздел 2.1, с. 87-103 диссертации);

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) (с. 110-117 диссертации);

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 (подраздел 2.3, с. 119-133);

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 (подраздел 3.2, с. 153-174);

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) (подраздел 4.2, с. 216-232);

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 (подраздел 4.3, с. 232-262, подраздел 5.1, с. 267-289);.

7. сформирована матричная модель адаптивных паттернов в разрезе теории поколений при формировании маркетинг-ориентированных бизнес-моделей предприятий розничной торговли офлайн-, онлайн- и смешанного формата, что позволило выявить различия в поведенческих и ценностных характеристиках потребителей различных поколенческих групп и выделить направления адаптации ценностного предложения к особенностям потребительского поведения (подраздел 5.2, стр. 289-311).

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) (подраздел 5.3, с. 311-323).

Значимость полученных автором результатов исследования и рекомендации по их использованию

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, а руководителям организаций разрабатывать тактические рекомендации и своевременно корректировать стратегию предприятия.

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.

О практической значимости также свидетельствуют представленные в диссертационной работе справки о внедрении в деятельность следующих предприятий и организаций: 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.). Все выявленные положения вносят существенный вклад в развитие теории, методологических положений и инструментария маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, что позволяет положительно оценивать представленную диссертационную работу.

Основные положения диссертационного исследования, выводы и практические рекомендации могут служить основой для разработки маркетинг-ориентированной бизнес-модели на предприятиях розничной торговли.

Учитывая содержание и значимость, полученных в процессе исследования результатов и выводов, рекомендуется их использование в маркетинговой и предпринимательской деятельности предприятий розничной торговли, осуществляющих хозяйственную деятельность как на территории Донецкой Народной Республики, так и в Российской Федерации в целом.

Содержание диссертации соответствует целям и задачам исследования, состоит из введения, пяти разделов, заключения, списка литературы, приложений. Оценка содержания диссертации позволяет сделать вывод о логичности изложения материала, достаточной доказательной базы исследования и завершенности работы. Цель и задачи диссертационной работы достигнуты, диссертация является законченным исследованием. Содержание автореферата отражает основное содержание и результаты диссертационной работы. Результаты диссертационного исследования отражены в 46 научных работах.

Дискуссионные положения диссертационной работы

На фоне общей положительной оценки диссертационной работы, отмечая актуальность, ее научную новизну и обоснованность основных положений и результатов исследования, необходимо отметить дискуссионные моменты по ее содержанию:

1. В подразделе 1.2 «Трансформация розничной торговли: этапы, драйверы и смена парадигм» (с. 41-59 диссертации) перечислены внешние факторы (цифровизация, изменение потребительского спроса, конкурентная среда), которые оказывают влияние на формирование бизнес-модели, однако

автором не уделено должного внимания внутренним факторам, среди которых организационная культура предприятия, зрелость управления, технологический уровень и т.д.

2. В подразделе 3.2. «Механизм трансляции цифровой идентичности и проектирование ценностного предложения» (с.153-174 диссертации) отсутствуют вопросы, связанные с цифровыми привычками потребителей (частота использования мобильных приложений магазинов, подписка на push-уведомления, использование кэшбэк-сервисов и др.), что позволило бы более полно оценить паттерны потребительского поведения представителями поколений.

3. В работе автором дана характеристика маркетинговых активностей для бизнес-моделей офлайн-, онлайн- и смешанного форматов и покупателей (табл. 3.13, 3.17, 3.21), однако требует пояснения, что автор понимает непосредственно под «маркетинговыми активностями», т.к. данное направление использовано при разработке табл. 3.14-3.16 (с. 177-179), табл. 3.18-3.20 (с.182-184), табл. 3.22- 3.24 (с.187-189).

4. В подразделе 4.1 «Мониторинг рынка розничной торговли» (с. 194-216 диссертации) видится целесообразным дополнить подраздел изучением API-экономики и маркетинговых интеграций, среди которых подключение сторонних сервисов (платежные системы, логистические платформы, маркетплейсы), т.к. именно они оказывают большое влияние на функционирование современных предприятий розничной торговли.

5. При разработке карты стратегий создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях (с. 313 диссертации) автору следовало включить стратегию монетизации клиентских данных (например, продажа обезличенных данных партнерам или улучшение таргетинга за счет first-party данных), поскольку данная стратегия является важным источником создания ценности в цифровой экономике.

Указанные замечания не являются принципиальными и не снижают ценности и практической значимости диссертации, а также общей положительной оценки, и могут выступать в качестве основы для дальнейших исследований.

Заключение о соответствии диссертации Положению о порядке присуждения ученых степеней

В целом, диссертация Комарницкой Елены Владимировны на тему «Формирование маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики» является оригинальным, самостоятельным и завершенным научным исследованием, содержит научные и практические рекомендации, обладает научной новизной и ценностью, представляет собой научно-квалифицированную работу, предлагающую

решение актуальных и значимых для теории и практики маркетинга. Автореферат соответствует содержанию диссертации. Работа соответствует паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг). Научные публикации автора в полном объеме отражают положения, выводы и рекомендации, которые являются результатом проведенного исследования.

Диссертация соответствует требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. №842 (в действующей редакции), предъявляемым к докторским диссертациям, а ее автор, Комарницкая Елена Владимировна, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг).

Отзыв обсуждён и одобрен на расширенном заседании кафедры экономики предприятия, управления трудовыми ресурсами в АПК и права федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова» «09» сентября 2026 г., протокол № 2.

Я, Шевченко Мария Николаевна, согласна на автоматизированную обработку моих персональных данных.

Декан факультета экономики и управления АПК,
заведующий кафедрой экономики предприятия,
управления трудовыми ресурсами в АПК и права
ФГБОУ ВО «Луганский государственный аграрный
университет имени К.Е. Ворошилова»,
доктор экономических наук, профессор



М.Н. Шевченко

Контактные данные:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова»
291008, Луганская Народная Республика, г.о. Луганск, г. Луганск, кв-л Аграрный, д. 1
Тел. +7 (857-2)96-60-00
e-mail: rector@lnau.su
сайт: <http://lgauru/>



Подпись Шевченко М.Н.
Подтверждаю: Васильева С.С.
Нач. отдела кадров
« 5 » _____ 20 ____ г