До спеціалізованої вченої ради
ДФ 64.055.029
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця

ВІДГУК

офіційного опонента доктор економічних наук,
професора **Окландера Михайла Анатолійовича**
на дисертаційну роботу **Зубко Дар'ї Олександрівни**
«Формування стратегії бренду торговельних підприємств»,
виконану для здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю **073 «Менеджмент»**

1. Актуальність теми дисертаційної роботи. Тема стратегічного розвитку бренду вкотре набуває актуальності через нові виклики, що постали перед суб'єктами ринку у 2019-2020 роках, спричинені пандемією коронавірусу (COVID-19), що змінило формат економічних відносин та вимагало пошуку нових рішень для збереження позицій на глобальному ринку. Торговельним підприємствам довелося швидко реагувати на виклики та вживати оперативних дій, оскільки вперше за весь час існування компанії зіткнулися з глобальним локдауном, з різноманітними обмеженнями та правилами у кожній країні, що спричинило додаткові труднощі, зокрема для компаній, що оперують на міжнародному рівні. Окремої важливості набуло питання розвитку логістичних підприємств, чия, до моменту пандемії непомітна, роль набула особливої актуальності з огляду на важливість вчасної доставки певних категорій товарів. За умови обмеженого відвідування будь-яких закладів та дотримання соціальної дистанції розвиток онлайн торгівлі, зокрема для великих торговельних підприємств, постав на порядку денному, і хоча стратегія провідних торговельних підприємств і раніше була спрямована на диджиталізацію, через пандемію підприємствам довелося максимально прискорити розробку цифрового продукту, щоб на втратити лояльність покупців. Стратегічний розвиток брендів торговельних підприємств набув нового сенсу через оновлений набір інструментів, залучених до його

ХНЕУ ім.С.Кузнеця
ВХ. № 22/86-01-09
"10" 01 2022р.

формування. Саме тому питання, що досліджуються у роботі Зубко Д. О., є актуальними, спрямованими на пошук оптимальних рішень, які у разі імплементації матимуть позитивно впливатимуть на функціонування торговельних підприємств.

2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, фундаментальними та прикладними дослідженнями. Актуальність результатів дисертації Зубко Д. О. підтверджується безпосереднім зв'язком з науково-дослідною роботою вчених Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, зокрема за темами «Організаційно-економічний механізм забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств» (номер державної реєстрації 0118U000717), де здобувачем запропоновано механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства; та «Управління розвитком торговельного підприємства в умовах формування інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U103439), де здобувачем надано методичний підхід до оцінювання рівня диджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства та результати аналізу даного рівня для найбільших українських ритейлерів роздрібної торгівлі.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірність.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертації Зубко Д. О., мають достатньо високий ступінь обґрунтованості, що зумовлено якісним та глибоким аналізом значного обсягу (166 використаних джерел, с. 199-212) наукових та статистичних джерел інформації з питань концептуальної розробки та розвитку бренду, розвитку ритейлу в Україні та світі, тенденцій розвитку торговельних підприємств, механізмів зміцнення конкурентних позицій брендів на ринку.

Ознайомлення зі змістом роботи дозволяє дійти висновку, що мету роботи досягнуто, завдання, які цілком розкривають її зміст, виконано у повному обсязі. Цьому сприяли, зокрема, точність постановки завдань, коректність використання методів дослідження, логічна послідовність проведеного дослідження, чіткість викладу матеріалу.

Положення, висновки та рекомендації, сформульовані у роботі Зубко Д. О., відзначаються достовірністю і науковою новизною. Достовірність забезпечена адекватним застосуванням широкого кола методів наукового

пошуку: теоретичного узагальнення та групування (с. 22-34), структурний аналіз, групування, декомпозиція та формалізація (с. 36-47, 134-140, 157-173), статистичний аналіз (с. 68-98), графічний метод (с. 90, 120-123, 127, 130), метод нечітких множин (с. 100-114).

У сукупності наукові та практичні результати дисертаційної роботи Зубко Д. О. доповнюють та розвивають теоретичні засади брендингу в цілому і торговельних підприємств зокрема з урахуванням сучасних наукових здобутків.

4. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, представлених у дисертації.

Проведений аналіз змісту роботи, публікацій Зубко Д. О. дає змогу стверджувати, що запропоновані розробки мають наукову новизну та засвідчують особистий внесок здобувача в удосконалення теоретичних і методичних положень, рекомендацій щодо стратегічного розвитку брендів торговельних підприємств.

У першому розділі дисертації викладено вирішення двох основних завдань роботи:

уточнити зміст поняття «стратегія бренду»;

розвинути науково-теоретичні засади управління стратегією бренду торговельного підприємства.

Вирішення зазначених завдань відрізняється науковою новизною.

По-перше, **дістало подальшого розвитку визначення стратегії бренду** (п.п. 1.1., С. 21-34) як впорядкованої сукупності заходів, розрахованих на довгострокову перспективу, що спрямовані на: збільшення популярності, затребуваності продукту підприємства серед споживачів шляхом формування у них відповідного образу, уявлення, асоціацій, очікувань про нього; підвищення цінності та конкурентоспроможності продукту чи послуги; розвитку торговельного підприємства в цілому, що дозволяє вдосконалити та розширити теоретико-методичний базис бренд-менеджменту підприємства.

Результат представлено в публікаціях:

1. Зубко Д. О. Науково-теоретичний зміст стратегії бренду торгового підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 457–461. https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_11_0_457_461 *(включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,9 друк. арк.).*

2. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 59–60. (0,2 друк. арк.).

3. *Зубко Д. О. Стратегічні завдання управління брендом.* Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали V наук.-практ. конф. 26–27 листопада 2020 р. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 57–58. *(0,25 друк. арк.).*

По-друге, **удосконалено інструментарій формування стратегій бренду торговельного підприємства** (підрозділ 1.3, с. 35-65). Де обґрунтовано, науково-теоретичні засади управління брендом торговельних підприємств, що включають: джерела та складові забезпечення індивідуальності бренду, систему його ідентичності, складові позиціонування успішного бренду та фактори успіху його стратегії, джерела формування та функції цінності бренду, принципи бренд-орієнтованого управління, процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованої системою управління і модель розробки і реалізації стратегії бренду на торговельному підприємстві.

Результат представлено в публікаціях:

1. Зубко Д. О. Формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованої систему управління. Управління розвитком. 2018. № 2. С. 87–93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_2_16 (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 1,0 друк. арк.).

2. Зубко Д. О. Формування конкурентної моделі управління брендами. Фінансові механізми сталого розвитку України: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 жовтня 2018 р. Х. : ХДУХТ, 2018. С. 285–288. (0,25 друк. арк.).

3. Зубко Д. О. Вплив процесу здійснення покупки на конкурентоспроможність товарів бренду. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 15–16 листопада 2018 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 322–325. (0,25 друк. арк.).

4. Zubko D. Features of forming a trade branch transit strategy on trade enterprises. Perspectives modern scientific of research: International scientific conferences. Lisbon, Portugal, 2018. P. 127–134. (0,5 друк. арк.).

5. Зубко Д. О. Сучасні підходи оцінки вартості бренду торгових підприємств. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали

міжнар. наук.-практ. конф., 30–31 травня 2019 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 57–58. (0,2 друк. арк.).

6. Зубко Д. О. Особливості створення та просування бренду на зарубіжний ринок. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 221-224. (0,25 друк. арк.).

У другому розділі дисертаційної роботи поставлено такі завдання дослідження:

розробити методичний підхід до визначення рівня диджиталізації стратегії бренду торговельного підприємства;

Вирішення зазначених завдань відрізняється науковою новизною.

Застосовано обґрунтований методичний підхід до визначення рівня диджиталізації торговельного підприємства (підрозділи 21 та 2.2, с. 68-114, Додаток А), що базується на аналізі рівня диджиталізації провідних українських торговельних підприємств. Запропонований автором підхід має комплексний оціночний характер, побудований на аналізі основних показників цифровізації підприємства, що дають змогу визначити ефективність бренду у прямій взаємозалежності від рівня диджиталізації підприємства. Це дає змогу виявити найбільш впливові індикатори, що мають бути враховані у формуванні стратегії бренду торговельного підприємства.

Результат опубліковано у праці:

Зубко Д. О. Технології діджиталізації у формуванні та імплементації стратегій бренду торговельних підприємств. Colloquium-journal. Poland, Warszawa. Wydawca «Interdruk». 2021. № 23 (110). С. 40–44. http://www.colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2021/08/colloquium-journal-23110-chast-1.pdf (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

У третьому розділі дисертації викладено вирішення таких завдань:

обґрунтувати механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства.

розробити «ДНК» бренду торговельного підприємства;

надати організаційно-методичні засади управління ризиками при розробці стратегії бренду торговельного підприємства.

Виконання даних завдань відрізняється новизною:

По-перше, **надано удосконалений механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства** (підрозділ 3.1, с. 134-156). Новизна полягає в поєднанні функцій, підходів, моделей, принципів, методів та ін-

струментарію, матеріальні та нематеріальні активи, що в комплексі визначають напрям стратегічного розвитку підприємства, а також етапи впровадження стратегії з подальшим її моніторингом. Уточнення понятійного апарату предметної області дозволило коректно оперувати логікою дослідження з метою виокремлення структури предмету, уточнити суб'єкти та об'єкти, форми, рівні та принципи стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Результат представлено в публікаціях:

1. Зубко Д. О. Механізм формування стратегії бренду торговельного підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(26). С. 122–131. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 1,0 друк. арк.).

2. Зубко Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвиткові торговельних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/ujae_2020_r02_a31-1.pdf *(включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).*

3. Зубко Д. О. Теоретичні аспекти планування стратегії бренду. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2018. С. 59–60. (0,2 друк. арк.).

4. Зубко Д. О. Формування конкурентної моделі управління брендами. Фінансові механізми сталого розвитку України: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 жовтня 2018 р. Х. : ХДУХТ, 2018. С. 285–288. (0,25 друк. арк.).

По-друге, **представлено концептуальне бачення «ДНК» бренду торговельного підприємства в умовах сталого розвитку** (підрозділ 3.2, с. 157-173), що являє собою метасистемний фактор зміни парадигми розвитку бізнесу, який відбувається через зміну цінностей і ціннісних орієнтацій суспільства. Аналіз факторів 6Р дозволяє спроєктувати реакцію споживача на зовнішні впливи, його поведінку, сформовану ієрархією цінностей.

Результат представлено в публікаціях:

1. Зубко Д. О. Формування ефективного бренду торговельного підприємства: фактори метасистемного рівня. Вісник Хмельницького національного університету. 2020 р. № 4. Том 3 (284). С. 153–158. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

2. Зубко Д. О., Козуб В. О. Формування та реалізація бренд-технологій міжнародних компаній. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. 15 квіт. 2020 р. Х.: ХНУ

імені В.Н. Каразіна, 2020. С. 138-141. (заг. обсяг 0,25 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.).

По-третє, **удосконалено організаційно-методичне забезпечення управлінням ризиками при формуванні реалізації стратегії бренду торговельного підприємства** (підрозділ 3.3, с. 173-192). Окреслено предметну сферу управління ризиками на торговельному підприємстві, подано різноманітні класифікації ризиків, при чому виокремлено ті з них, що є актуальними для управління власне торговельними підприємствами; визначено етапи управління ризиками. Запропонована модель управління ризиками дає можливість вчасно визначити загрозу ризику, вжити необхідних превентивних заходів, а у разі необхідності застосувати й інші ефективні інструменти реагування на ситуацію ризику на торговельному підприємстві.

Результат представлено в публікаціях:

1. Зубко Д. О. Управління ризиками як складник бренд-стратегії торговельного підприємства. Університетські наукові записки. 2021 р. № 2 (80). С. 197–206. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,9 друк. арк.)

2. Зубко Д. О. Стратегічне планування архітектури брендів торговельного підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 96-100. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/apie_2020_r03_a17.pdf (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

3. Зубко Д. О. Формування архітектури брендів торговельного підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 14 листопада 2019 р. Х.: ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2019. С. 160–163. (0,25 друк. арк.).

Отримані Зубко Д. О. наукові результати мають наукову новизну, є достатньо обґрунтованими та широко представлені науковій спільноті у публікаціях та під час участі у міжнародних науково-практичних конференціях.

5. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів.

Теоретична цінність розробок здобувача полягає у тому, що вони збагачують теоретичні засади в сфері маркетингу взагалі та брендингу зокрема, пропонують напрями їх розвитку. Теоретично значущими є такі наукові результати: обґрунтовані науково-теоретичні засади управління брендом торговельного підприємства, що поєднують складові забезпечення індивідуальності бренду, систему його ідентичності, складові позиціонування бренду та фактори успіху його стратегії, принципи бренд-орієнтованого

управління, модель розробки та управління реалізованою бренд-стратегією на торговельному підприємстві.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає у тому, що результати дослідження апробовано в діяльності підприємств, а саме: на ТОВ «Крупи України» прийнятий до впровадження методичний підхід щодо оцінювання рівня диджиталізації бренду підприємства та впроваджені заходи з підвищення вартості бренду (довідка № 25/12 від 18.08.2020 р.); на ТОВ «УРСК» прийнятий до впровадження в діяльність запропонований у дисертації інструментарій управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії бренду торговельного підприємства (довідка № 1217/3 від 14.07.2020 р.).

6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.

Зубко Д. О. за результатами дисертації опублікував 17 наукових праць. Серед них: 1 стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку і Європейського Союзу (Республіка Польща), 7 статей в наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 9 тези доповідей та матеріалів конференцій.

Перелік та визначення змісту опублікованих статей та тез доповідей на конференціях дозволяє визначити, що Зубко Д. О. виконала вимоги пунктів 9, 11 та 12 Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. №167, а також Наказу МОН України «Про опублікування результатів дисертації на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» від 23.09.2019 №1220. На підставі цього апробацію результатів дисертаційної роботи Зубко Д. О. слід вважати достатньою.

7. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертація Зубко Д. О. містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. У додатках є копії довідок про практичне використання результатів дослідження. Обсяг основного тексту дисертації становить 7,9 авторських аркушів, що цілком відповідає встановленим вимогам. Робота викладена науковим стилем, її зміст має чітку логічну послідовність виконання поставлених завдань, які розкривають етапи досягнення мети. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України

«Про затвердження вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. №40 зі змінами від 31.05.2019 р.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Зубко Д. О., вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. В роботі у теоретичному розділі запропоновані різноманітні визначення бренду та бренд-стратегії, і хоча авторка узагальнила ті з них, що є актуальними й ефективними для торговельних підприємств, теоретичний виклад матеріалу подекуди неупорядкований, немає пояснень, з якою метою подано деякі визначення (с. 25). Можливо, морфологічний аналіз поняття стратегії бренду надав би роботі більшої структурованості.

2. Автором представлені зведені дані щодо рівня диджиталізації бренду 20 провідних ритейлерів України (табл. 2.9 с. 101), але не вказано, коли саме проводився моніторинг даних. Те саме стосується й даних щодо дрібних ритейлерів (табл. 2.10 с.106).

3. Не зовсім зрозумілі критерії відбору дрібних ритейлерів для аналізу рівня диджиталізації (табл. 2.10 рис. 106). Варто було б зазначити принципи відбору дрібних торговельних підприємств.

4. З огляду на запропоноване концептуальне бачення процесу формування «ДНК» бренду (с. 157-170), що базується на засадах сталого розвитку, варто було певним чином у теоретичному розділі дати визначення даного поняття і пояснити зв'язок понять бренду і сталого розвитку, оскільки надалі про це йдеться в роботі.

5. У роботі проаналізовано сприйняття брендів торговельних підприємств споживачами (п.п. 2.3). До аналізу були залучені дані вітчизняних та зарубіжних агентств. Було б доцільно також провести власне опитування й порівняти дані з представленими агенціями. З огляду на постійні зміни економічного середовища дані власного опитування, цілком ймовірно, можуть у дечому відрізнятися.

6. У п.п. 3.1 повторно викладено теоретичні засади стратегії бренду, визначені у п.п. 1.1 та 1.2, в чому власне немає потреби. Виокремлені етапи формування стратегії бренду є значущими для дослідження, а власне визначення видаються зайвими.

Висловлені зауваження мають дискусійний характер і не впливають на позитивну оцінку результатів дисертаційної роботи Зубко Д. О.

9. Загальний висновок.

Дисертація Зубко Д. О. «Формування стратегії бренду торговельних підприємств» виконана на достатньо високому науковому рівні, є завершеним науковим дослідженням, містить теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації, які у сукупності дозволяють формувати стратегічний розвиток бренду торговельного підприємства.

Наукові статті та публікації Зубко Д. О. відображають положення отриманої ним наукової новизни. З наукових робіт у співавторстві в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є особистим здобутком автора. Основні результати дослідження доповідалися та схвалені під час науково-практичних конференцій різного рівня та впроваджені у практичну діяльність суб'єктів економічної діяльності.

Наведені у відгуку дискусійні положення та зауваження не носять принципового характеру і не впливають на загальну високу оцінку дисертації. Дисертація Зубко Д. О. за змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», за якістю теоретичних та методичних розробок відповідає рівню дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тема дисертаційної роботи необхідним чином розкрита; поставлену мету досягнуто; завдання дисертаційної роботи виконано; результати дослідження мають наукову новизну, теоретичне значення та практичну цінність.

Дисертація Зубко Д. О. «Формування стратегії бренду торговельних підприємств» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 9, 10, 11 і 12 Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. №167 зі змінами від 9 червня 2021 року №608, а її авторка – Зубко Дар'я Олександрівна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент: доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Державного університету
«Одеська політехніка» Михайло Анатолійович Окландер

Підпис засвідчено:
Секретар Вченої Ради
Державного університету
«Одеська політехніка» В.І. Шевчук