

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



**НАТОРІНА АЛЬОНА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 658.87:004.031.4]:005](043.3)

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ  
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Чернігів – 2021

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Зкладі вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая».

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**Худолей Вероніка Юріївна,**  
Зклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,  
ректор.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Величко Олександр Петрович,**  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту і права;

доктор економічних наук, професор  
**Газуда Михайло Васильович,**  
Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»,  
професор кафедри економіки і підприємництва;

доктор економічних наук, доцент  
**Бояринова Катерина Олександрівна,**  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
професор кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «12» травня 2021 року о 14:00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 79.051.01 в Національному університеті «Чернігівська політехніка» за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, ауд. І-224.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного університету «Чернігівська політехніка» за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Автореферат розісланий «09» квітня 2021 року.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



І. В. Соломаха

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** У контексті цифрової трансформації, що характеризується турбулентністю і невизначеністю зовнішнього середовища, інтенсивністю та масштабністю ринкової конкуренції, варіативністю запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців, драйверами стійкого довготривалого прогресивного розвитку бізнесу ритейлерів, є своєчасне реагування та адаптація до перманентних змін шляхом прийняття виважених, раціональних управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях. За цих умов особливого науково-теоретичного та прикладного значення набуває обґрунтування імперативів управління онлайн-бізнесом, ідентифікація траєкторії і детермінування векторів його розвитку, а також реалізація релевантних рекомендацій щодо ефективного менеджменту. Зазначене зумовлює об'єктивну необхідність переосмислення діючих стратегічних концептів та розроблення науково-методологічних і практичних засад управління розвитком онлайн-бізнесу.

Особливості управління онлайн-бізнесом досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: О. Афанасьєва, І. Бойчук, К. Бояринова, Н. Віксей, Дж. Віллс, Н. Воорвелда, М. Гупта, С. Ілляшенко, Ж.-П. Клерк, К. Ковтонюк, Д. Лі, В. Наместнік, П. Парвіайнен, Н. Савицька, С. Теппол, М. Тіхінен, Ф. Тромпенаарс, К. Чапко-Уейд. Проблематиці управління бізнесом в Інтернеті та застосуванню відповідного методичного інструментарію присвячені наукові доробки М. Газуди, О. Гарафонові, Л. Гліненко, Ю. Дайновського, Т. Джуренко, Т. Дубовик, А. Жаркіна, В. Жуковської, Л. Іваненко, Н. Ільченко, Х. Караха, Г. Мозгової, О. М'якшило, Н. Неррманн, Г. Нурти, І. Олійченка, О. П'ятецької, В. Романенко, С. Тульчинської, Н. Тягунової, М. Устенко, М. Шаули.

Ключові аспекти ведення бізнесу на національному та глобальному рівнях з урахуванням основних світових тенденцій, трендів і досвіду розкрито в наукових працях М. Бутко, О. Величко, Ж. Дерій, Л. Гревал, Т. Грізане, Р. Дуффетт, В. Ільчука, І. Йургелане, Л. Карбовської, А. Катаєва, Т. Каткової, І. Княженко, А. Літвінцевої, С. Маловичко, С. Мельника, О. Могилевської, І. Токмакової, Р. Хаді, І. Хоменко, В. Худолей, Д. Шатохіної, В. Шевченко, С. Шкарлета, С. Щеглюка, а також у звітах фахівців провідних організацій, зокрема: «Gartner», «GfK», «Kantar», «Nielsen», «PwC», «World Bank», «World Economic Forum».

Віддаючи належне науковому доробку провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері ведення онлайн-бізнесу, слід підкреслити фрагментарність вивчення аспектів управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Це обумовило актуальність вибору теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та структурно-логічну побудову.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота є ініціативною й одночасно складовою частиною досліджень, що проведені в межах виконання науково-дослідних робіт, зокрема:

– Закладом вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» на тему «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (№ ДР 0118U001589), де авторкою запропоновано прикладний інструментарій

забезпечення ефективного комплексного управління онлайн- та офлайн-діяльністю учасників економічних систем (акт № 01/00837-а від 13.11.2020 р.);

– Державною науковою установою «Інститут освітньої аналітики» на тему «Моделювання адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою онлайн-ритейлерів» (№ ДР 0118U006198, проведена за грантом Президента України – фінансована Міністерством освіти і науки України), де авторкою розроблено адаптивну систему управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів в умовах цифрової трансформації їх онлайн-бізнесу, а також репрезентовано практичні засади алгоритмізації впровадження релевантних стратегій на різних ієрархічних рівнях (акт № 1 від 26.12.2018 р.);

– Національною металургійною академією України: «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (№ ДР 0107U001146), де авторкою розроблено методологічні засади управління онлайн-бізнесом на національному та міжнародному ринках в умовах ринкових біфуркацій (довідка № 195 від 26.05.2020 р.); «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (№ ДР 0116U006782), де авторкою визначено специфіку ведення бізнесу суб'єктів господарювання в Інтернеті та удосконалено механізм управління його інноваційним розвитком на фоні турбулентного зовнішнього середовища (довідка № 259 від 06.12.2019 р.);

– науковим журналом «Economics and Finance»: «Формування механізму ефективного регулювання та управління економічною діяльністю підприємств» (№ ДР 0113U007514), де авторкою наведено рекомендації щодо підвищення результативної діяльності онлайн-ритейлерів у період цифрової трансформації, спрямовані на формування диференційованої ціннісної ринкової пропозиції шляхом тематичного і геотаргетування (довідка № 121 від 28.05.2018 р.); «Підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм в умовах фінансово-економічної нестабільності» (№ ДР 0114U006193), де авторкою обґрунтовано універсальні принципи адміністрування онлайн-бізнесу з огляду на сучасні стратегічні та системні концепти (довідка № 123 від 28.06.2018 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, обґрунтування методологічних засад, розроблення методичних підходів та практичних рекомендацій з управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення визначеної мети поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

– узагальнити теоретичні засади управління онлайн-бізнесом та сформулювати авторський підхід до розуміння його сутності в сучасних умовах;

– запропонувати парадигму розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації, яка базується на необхідності максимального задоволення варіативних запитів, потреб й уподобань споживачів;

– інтерпретувати сутність та удосконалити механізм реконфігурування бізнес-моделі онлайн-бізнесу ритейлерів у контексті цифрової трансформації;

- обґрунтувати концептуальні та методологічні засади управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у контексті цифрової трансформації;
- окреслити науково-методичні підходи до управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах інтенсивної конкуренції на ринку споживчих товарів;
- розробити науково-методичний підхід до квалітативного оцінювання ризиків онлайн-бізнесу ритейлерів;
- детермінувати тенденції розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в Україні з урахуванням процесів глобалізації та інтернаціоналізації;
- ідентифікувати особливості становлення та розвитку вітчизняного онлайн-бізнесу в умовах диференціації рівня платоспроможності населення та концентрації товарних пропозицій;
- дослідити динаміку та тенденції розвитку онлайн-бізнесу українських ритейлерів в умовах посилення процесів цифрової трансформації;
- провести моделювання оцінки впливу іманентних компонентів на систему управління маркетинговою товарною політикою (СУМТП) ритейлерів в Інтернеті;
- здійснити оцінювання ефективності управління розвитком онлайн-бізнесу українських ритейлерів у напрямі задоволення попиту онлайн-покупців;
- провести діагностику рівня менеджменту ризиків онлайн-бізнесу вітчизняних ритейлерів;
- узагальнити діючі емпіричні підходи та розробити стратегічні напрями SEO-оптимізації бізнесу ритейлерів у Google;
- сформулювати модернізаційні засади забезпечення управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у Facebook та Instagram;
- удосконалити механізм реалізації управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на базі імітаційного моделювання.

*Об'єктом дослідження* є процес управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у контексті цифрової трансформації.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні, методичні та прикладні засади управління розвитком ритейлера в умовах активної цифровізації бізнес-процесів та трансформації бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження стали положення сучасних теорій стратегічного управління й розвитку підприємства онлайн та офлайн, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених з проблем маркетингового менеджменту, а також праці, що висвітлюють аспекти моделювання та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах у різних сферах економічної діяльності.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано *загальнонаукові та специфічні методи*: методи діалектичного пізнання, узагальнення та систематизації, абстрагування, синтезу – для дослідження теоретичних засад ведення онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації; обґрунтування концептуальних і науково-методичних засад управління розвитком онлайн-бізнесу з огляду на перманентні зміни зовнішнього середовища, обґрунтування аксіологічного та аксіального вимірів лояльності

персоналу, а також розробки таксономії ризиків онлайн-бізнесу; статистичного, динамічного, кластерного та факторного аналізу – для визначення особливостей розвитку онлайн-бізнесу на національному та міжнародних ринках, виявлення пріоритетних конкурентів онлайн-бізнесу ритейлерів і розробки канонічних моделей оцінки впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП ритейлерів в Інтернет; формалізації – для побудови архітектури інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу та поліконтурного простору СУМТП ритейлера у контексті цифрової трансформації; експертного опитування – для квалітативного оцінювання сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу, а також діагностики процесу організації ризик-менеджменту ритейлерів й ідентифікації рівня їх інноваційної активності в Інтернеті; анкетування – для визначення запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців; розрахунково-аналітичні та порівняльні – для дослідження тенденцій, трендів та динаміки управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів; матричний – для розробки аналітико-синтетичного інструментарію діагностики онлайн-бізнесу, а також побудови матриці моніторингу реалізації плану менеджменту ризиків; контент-аналіз – для підвищення ефективності ведення онлайн-бізнесу та збільшення цільової аудиторії; економіко-математичні – для розробки економетричної моделі адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою (АСУМТП) в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу, а також побудови динамічної моделі критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунту разом із системою адитивних KPI; імітаційного моделювання – для розробки імітаційної моделі реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупця з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту; графічні й табличні – для наочного зображення статистичного матеріалу, візуалізації теоретичних та практичних положень; абстрактно-логічні – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами досліджень.

При проведенні дисертаційного дослідження використано такі системи, сервіси, програми й додатки: система управління проектами «*Trello*»; сервіс для аналізу джерел трафіку вебсайту «*SimilarWeb*»; вебсервіс класу систем імітаційного моделювання «*BP Simulator*»; сервіси SEO-оптимізації вебсайтів: «*SE Ranking Research*», «*Rank Ranger*»; онлайн-генератор «*JSON-LD Generator*»; онлайн-сервіси *Google* («*Google Analytics*», «*Google Page Speed Insights*», «*Google Lighthouse scoring calculator*», «*Google structured data testing tool*», «*Google-форми*»); графічний онлайн-калькулятор «*Desmos Graphing calculator*»; програми й додатки: «*HARMONY Decision Maker*», «*STATISTICA*», «*SPSS Statistics*», «*MS Visio*», «*MS Excel*», «*Facebook for Business*», вокабуляр «*Schema.org*».

Інформаційною базою дослідження слугували закони України, нормативно-правові акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; дані Державної служби статистики України, звіти асоціацій та аналітичних компаній; праці вітчизняних та закордонних науковців і фахівців – монографії, статті, матеріали науково-практичних конференцій; спеціалізовані періодичні видання; інтернет-ресурси; фінансова звітність ритейлерів, що здійснюють ведення онлайн-бізнесу; результати опитування експертів та онлайн-покупців;

опрацьовані й узагальнені особисто авторкою первинні матеріали досліджень; авторські розробки.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в розробці нових теоретико-методологічних засад та підходів до управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

***уперше:***

– обґрунтовано концепцію інтеріорного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації, ідеологічна основа якої полягає у здатності ритейлерів симультанно реконфігурувати конструкт бізнес-моделі у транзитивний, адаптувати СУМТП, раціонально здійснювати HR- і ризик-менеджмент, активно розвивати інноваційну складову бізнесу в рамках когерентної траєкторії розвитку, базуючись на імплементації релевантного інструментарію;

– сформульовано концептуальне бачення АСУМТП на фоні цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, що інтегрує в єдину комплексну систему структурні блоки, необхідні для забезпечення її цілісності, синтез елементів яких уможливорює врахування гетерогенних запитів, потреб, уподобань онлайн-покупців і сприяє підвищенню результативності економічної діяльності;

– розроблено динамічну модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера, що передбачає систематичне відстеження змін кількості активних фоловерів та ідентифікацію характеру їх впливу на користувачів соціальних мереж, а також слугує підґрунтям для прийняття виважених управлінських рішень щодо поточного вектора дій в Інтернеті;

***удосконалено:***

– методологічний базис реконфігурування конструкта бізнес-моделі ритейлерів у транзитивний, що забезпечує коадаптацію онлайн-бізнесу до перманентних змін зовнішнього середовища на базі семантичного підходу до створення ціннісної пропозиції на ринку та є драйвером успішного управління в умовах інтенсивно-агресивної конкуренції і складнопредиктованих очікувань онлайн-покупців;

– науково-методичний підхід до ідентифікації траєкторії розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів (персистентна, інтеграційна, коадаптаційна) на базі кластеризації пріоритетних конкурентів за результатами оцінювання онлайн-покупцями їх маркетингової товарної політики (МТП), що, на відміну від існуючих, передбачає фокусування на формуванні пулу товарних пропозицій з високим споживчим попитом і цінністю у різних сегментах та забезпечує досягнення стратегічних, тактичних й операційних цілей;

– поліконтурний простір СУМТП у контексті цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, що, на відміну від інших, є конкатенацією екстернального й інтернального контурів, відображає акумульовану силу впливу частинних іманентних компонентів кількісного та якісного вимірювання, враховує асиметричність інформаційних потоків в Інтернеті й комплементарно впливає на інтеріорне управління;

– двофакторну морфологічну матрицю ідентифікації виду МТС у рамках цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, що, на відміну від наявних, відображає залежність між траєкторію розвитку онлайн-бізнесу та типом СУМТП, дає змогу наповнювати товарний портфель ціннісними для онлайн-покупців категоріями й підкатегоріями, які здатні задовольнити їх варіативні запити, потреби й уподобання згідно з наявними фінансовими ресурсами та масштабом діяльності;

– механізм ідентифікації статусу групи ризиків онлайн-бізнесу на базі формування їх реєстру, верифікації та квалітативного оцінювання ймовірності настання згідно з розробленою таксономією, що, на відміну від існуючих, дозволяє проводити моніторинг частоти виникнення ризиків та аналізувати причини змін у процесі партисипативного управління;

– параметричні виміри інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів на базі квалітативного класифікатора, що, в порівнянні з діючою практикою, передбачає моніторинг та аналіз системи метрик, які репрезентують інтенсивність імплементації інноваційних проєктів і практик, здатних забезпечити вихід онлайн-бізнесу на новий рівень управлінської зрілості й суттєво збільшити обсяги онлайн-продажів у довгостроковій перспективі;

***набули подальшого розвитку:***

– понятійно-термінологічний апарат: *«оцифровування»* – переведення фізичних об'єктів та усталених операцій у цифровий формат з метою подальшої автоматизації й оптимізації бізнес-процесів, що є ціннісними та каталізують досягнення запланованих результатів; *«цифровізація»* – акселераційна трансформація й налаштування та / або оновлення бізнес-процесів на засадах впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій (ІКіЦТ), з одночасним використанням оцифрованих даних і якісним налаштуванням внутрішніх систем менеджменту та комунікації; *«цифрова трансформація»* – фундаментальні зміни в підході до ведення та управління розвитком бізнесу, що передбачають впровадження сучасних ІКіЦТ з метою гнучкого реагування на проблеми та виклики в умовах асиметричності розподілу ресурсів та агресивної конкуренції шляхом здійснення автоматизації й оптимізації типових бізнес-процесів, реалізацію принципово нових можливостей для бізнесу в Інтернеті за рахунок удосконалення бізнес-моделі та створення додаткової цінності для онлайн-покупців;

– система показників оцінювання сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення та управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у ракурсі цифрової трансформації, що є квінтесенцією маркерів удосконалення операційних бізнес-процесів, переосмислення цінностей бізнесу, кращого розуміння уподобань онлайн-покупців і налагодження комунікації з ними, створення сприятливого бізнес-клімату, що продукує появу креативних фахівців з інноваційним мисленням;

– матриця градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину, що відображає залежність між інтегральними оцінками швидкості завантаження вебсторінок сайту на мобільних пристроях та комп'ютері, детермінує релевантні заходи, спрямовані на



оптимізацію метрик продуктивності інтернет-магазину, збереження трафіку, мінімізацію часу завантаження й покращення юзабіліті;

– економетрична модель АСУМТП в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, що враховує оцінки впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП, дозволяє визначити відповідний її тип (прогресивний, стабільний, регресивний), слугує ідентифікатором виду маркетингової товарної стратегії (МТС) та є підґрунтям забезпечення високого рівня якості управління онлайн-бізнесу в умовах турбулентності;

– прикладні аспекти кастомізації фідів у Facebook / Instagram на базі досвіду потенційних покупців у межах реалізації рекламної кампанії, що дозволяє підвищити впізнаваність інтернет-магазину ритейлера серед пріоритетних конкурентів і сприяє залученню нових покупців;

– імітаційна модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації, що враховує особливості управління розвитком онлайн-бізнесу в контексті цифрової трансформації на всіх ієрархічних рівнях та передбачає миттєву конвертацію відгуків / коментарів, які є критичними для репутації й іміджу ритейлера, у позитивні.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в доведенні основних науково-теоретичних результатів дисертаційного дослідження до рівня практичного інструментарію. Найбільшу практичну цінність мають результати, що підтверджуються впровадженням:

***на регіональному рівні:***

– у діяльність Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації в рамках реалізації положень «Програми економічного і соціального розвитку Харківської області на 2020 рік». Зокрема, рекомендації авторки використано під час дослідження впливу онлайн-бізнесу ритейлерів на формування економічного потенціалу Харківської області в умовах цифрової трансформації та при обґрунтуванні пріоритетних завдань «Програми щодо розвитку галузі та вирішенні проблемних питань на 2020 рік». Також пропозиції авторки враховано при розробці заходів із забезпечення сталого розвитку споживчого ринку Харківської області, зокрема, шляхом створення сприятливих умов для онлайн-бізнесу ритейлерів і стимулювання їх до довгострокової співпраці з місцевими товаровиробниками й представниками підприємств торгівлі (довідка № 01-25.4780 від 29.12.2020 р.);

– у діяльність Великодимерської селищної ради Броварського району Київської області при прийнятті рішення «Про затвердження Програми соціально-економічного, культурного і духовного розвитку Великодимерської територіальної громади на 2021 рік» та формуванні Стратегії розвитку Великодимерської ОТГ на період до 2027 року (довідка № 2732/03-11 від 24.12.2020 р.);

– у діяльність Запорізької торгово-промислової палати стосовно реконфігурування традиційної бізнес-моделі у транзитивну на засадах семантичного підходу до створення ціннісної підприємницької пропозиції в Інтернеті; пропозиції та рекомендації з онлайн-кастомізації товарного портфеля

підприємств; програму заходів щодо ведення й динамічного розвитку онлайн-бізнесу в умовах турбулентності та невизначеності, що сфокусована на максимальному задоволенні мінливих запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців (довідка № 23/01-04/07 від 19.11.2020 р.);

– у діяльність Донецької торгово-промислової палати в рамках ідентифікації статусу груп ризиків онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації й визначення альтернативних способів їх нівелювання та / або ліквідації на базі квалітативного оцінювання; систему показників оцінювання інноваційної складової онлайн-бізнесу (довідка № 455/01-04-01 від 16.12.2020 р.);

– у діяльність Міжнародного інституту підприємництва Донецької торгово-промислової палати при наданні консультаційних послуг та забезпеченні управлінської й організаційної підтримки підприємців, що безпосередньо займаються управлінням та розвитком онлайн-бізнесу. Взято до уваги наукові обґрунтування автора щодо інтенцій та акцентів прогресивного персистентного розвитку онлайн-бізнесу, а також враховано рекомендації щодо імплементації проактивного механізму прийняття рішення з метою швидкого масштабування онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації; розглянуто пропозиції щодо підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері торгівлі та підприємництва (довідка № 456/01-04-01 від 16.12.2020 р.);

***на рівні суб'єктів господарювання:***

– у діяльність ТОВ «Гараж Мобайл Груп» – фреймворк плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу; матрицю моніторингу реалізації плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу; континуум уніфікованих заходів щодо зміни статусу ризиків онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації (довідка № 125/11 від 27.11.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «ЛЕЗАРД-ЕЛЕКТРО» – концептуальну модель АСУМТП ритейлерів в умовах цифрової трансформації; наукові положення щодо формування поліконтурного простору системи управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів; економетричну модель АСУМТП ритейлерів (довідка № 1501 від 10.12.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «ІВ РОШЕ УКРАЇНА» – імітаційну модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців у Facebook та Instagram з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації; динамічну модель критичної маси Facebook та Instagram бізнес-акаунтів; рекомендації щодо кастомізації фіда у Facebook та Instagram бізнес-акаунтах; контент-план Instagram бізнес-акаунту Yves Rocher Ukraine на базі використання багатоплатформної системи управління з унікальними релевантними інсайтами та текстовими матеріалами; мікророзмітку даних JSON-LD (довідка № 9/10 від 30.11.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «ІНТЕРТОП Україна» – економетричну модель АСУМТП; імітаційну модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі покупців у Facebook / Instagram бізнес-акаунтах (довідка № 516/2/ІТОР-01-01/2020 від 24.11.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «МАКЕЛ УКРАЇНА» – економетричну модель АСУМТП; наукові положення з реконфігурування традиційної бізнес-моделі

інтернет-магазину в транзитивну на засадах семантичного підходу до створення ціннісних підприємницьких пропозицій (довідка № 29 від 28.12.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «БРАВО СПЕЦОДЯГ», ТОВ «БРОКБРІДЖ» – методичні положення й пропозиції щодо здійснення SEO-оптимізації інтернет-магазину для пошукової системи Google (акти № 16/10 від 16.11.2020 р., № 5/А від 20.11.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «ШИН ТРЕЙД» – методичні положення та пропозиції відносно SEO-оптимізації інтернет-магазину; імітаційну модель реагування на негативні відгуки / коментарі покупців у Facebook та Instagram з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту ситуації (акт № 001-С-28/12/20-НХ від 28.12.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «ВІТАЛФУД» – динамічну модель критичної маси для Facebook бізнес-акаунту; імітаційну модель реагування на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців у Facebook з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації (довідка № 16/1 від 18.11.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «АЙС ГУДФУД» – архітектуру управління розвитком онлайн-бізнесу; економетричну модель АСУМТП (довідка № 01-1 від 23.11.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «АКВАМАРКЕТ СЕРВІС» – наукові положення щодо налаштування звичайного та розширеного сніпета у Google (блок Local Pack); мікророзмітку сайту інтернет-магазину на базі об'єктної нотації JavaScript (JSON-LD) (довідка № 9 від 28.10.2020 р.);

– у діяльність ТОВ «АЛЪЯНСПРОМСЕРВІС» – методичний підхід до ідентифікації та врахування латентних першопричин формування системи управління маркетинговою товарною політикою підприємства (довідка № 24/13-А від 17.12.2018 р.);

***в організації навчального процесу:***

– Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» при викладанні навчальних дисциплін «Цифрове підприємництво», «Digital бізнес на міжнародному ринку», «Інноваційне підприємництво», «Міжнародний маркетинг», «Стратегічне управління» для здобувачів бакалаврського та магістерського рівнів вищої освіти, які навчаються за освітніми програмами «Менеджмент» і «Міжнародні економічні відносини» (довідка № 01/00779-б від 13.10.2020 р.);

– Вищої школи педагогіки і адміністрації ім. Мешка І, м. Познань, Польща, у рамках реалізації освітньої програми «Управління» при викладанні навчальних дисциплін «Цифровий бізнес» та «Стратегічне управління» (довідка № 1 від 16.12.2020 р.).

**Особистий внесок.** Дисертація є результатом самостійно виконаного наукового дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержано авторкою самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалу. Особистий внесок у працях, написаних у співавторстві, зазначено в списку опублікованих праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати досліджень презентувалися та обговорювалися на міжнародній онлайн-конференції «Alumni Network Ukraine-Germany. The digital transformation», куди авторкою було

запрошено як спікера представниками Вюрцбурзького університету Ю. Максиміліана (Німеччина, м. Вюрцбург, 2020 р.), а також на 26 міжнародних та 1 всеукраїнській науково-практичних конференціях, що відображено в публікаціях [50-76], серед яких: «Integracion de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial» (Іспанія, м. Барселона, 2020 р.), «Scientific research in XXI century» (Канада, м. Оттава, 2020 р.), «Economy digitalization: processes, strategies, technologies» (Польща, м. Кельце, 2020 р.), «Perspectives et mise en oeuvre de l'innovation dans le domaine scientifique» (Швейцарія, м. Женева, 2019 р.), «Vedecky prumysl evropskeho kontinentu» (Чехія, м. Прага, 2018 р.), «Science, research, development. Economy. Management. State and law» (Велика Британія, м. Лондон, 2018 р.), «Achievement of high school» (Болгарія, м. Софія, 2016 р.).

**Публікації.** Основні положення і наукові результати дисертаційної роботи висвітлено у 78 наукових працях: 1 одноосібній монографії; 8 розділах у колективних монографіях, 37 статтях – у наукових фахових виданнях (з них 33 – у фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз, 1 – у науковому фаховому виданні України, 3 – у наукових виданнях інших держав); 3 публікаціях – в інших наукових виданнях; 27 публікаціях – у збірниках матеріалів міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій; 1 підручнику та 1 навчальному посібнику. Загальний обсяг публікацій становить 50,3 друк. арк., з яких особисто авторці належить 50 друк. арк. У публікаціях повною мірою відображені всі основні результати дисертаційної роботи.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 640 сторінок, основний – 420 сторінок, що містить 72 таблиці та 96 рисунків (з яких 19 повністю займають площу сторінку); список використаних джерел із 723 найменувань на 79 сторінках; 15 додатків на 116 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, зв'язок дисертації з науковими програмами й планами, науково-дослідними темами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичну значущість отриманих наукових результатів.

У першому розділі «**Теоретичні засади управління та розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації**» обґрунтовано теоретичні засади управління онлайн-бізнесом у сучасних реаліях, детерміновано його парадигму в умовах цифрової трансформації.

Дисертанткою обґрунтовано, що цифрова трансформація – це каталізатор позитивних глобальних економічних і соціальних зрушень, що змінює моделі поведінки суспільства та, як наслідок, ключові напрями ведення онлайн-бізнесу в контексті перманентних змін маркетингового середовища. У рамках дисертаційного дослідження сформульовано домінанти цифрової економіки країни в умовах глобалізації, реалізація сукупності яких забезпечить безперервно

прогресивний розвиток онлайн-бізнесу в різних ринкових сегментах. За результатами дослідження, узагальнення та систематизації наукових доробків вітчизняних та зарубіжних учених уточнено сутнісно-змістовне трактування дефініцій «оцифровування», «цифровізація» та «цифрова трансформація».

Обґрунтовано та інтерпретовано п'ять субстанціональних векторів онлайн-бізнесу (реактивне масштабування з незначними витратами; широкоформатність охоплення цільової аудиторії; динамічні радикальні зміни в застарілих бізнес-процесах; забезпечення мобільності та мультиплікація економічної цінності шляхом використання онлайн-платформ; формування гібридного середовища інтерактивної взаємодії з урахуванням масового застосування мобільних пристроїв та комп'ютерів), що враховують фундаментальні зміни в підході до управління розвитком онлайн-бізнесу. Унаочнено базис цифрової трансформації онлайн-бізнесу, що являє собою компіляцію трьох конститuentів – цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію вертикальних і горизонтальних ланцюгів створення ціннісної пропозиції; цифровізацію товарів та послуг; імплементацію адекватних бізнес-моделей та забезпечення доступу для онлайн-покупців. Обґрунтовано ключові блоки цифрової трансформації онлайн-бізнесу, аргументовано доведено їх взаємозв'язок та конгруентність. Сформульовано каталізatori ефективного управління онлайн-бізнесом ритейлерів, що безпосередньо є частиною розгалуженої цифрової інфраструктури та дозволяють мінімізувати витрати, необхідні для форсування бізнесу в Інтернеті.

Конкретизовано послідовні етапи дослідження та аналізу гетерогенних запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців в Інтернеті в рамках здійснення дієвого управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів з метою чіткого розуміння особливостей трансформації досвіду онлайн-покупців, а також здійснення більш точного аналітичного планування збуту, налаштування логістичних потоків та організації ефективної комунікації. Апелюючи до успішного досвіду міжнародних і національних компаній, що мають успішний багаторічний досвід в Інтернеті, обґрунтовано три складові ефективного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації: 1) слідування визначеним стратегічним орієнтирам стійкого розвитку, що узгоджені з візією та загальними цінностями; 2) реалізація запланованих пріоритетних завдань та комплексу релевантних заходів на різних ієрархічних рівнях; 3) кастомізація з фокусуванням на цифровізації взаємодії з онлайн-покупцями відповідно до патернів їх поведінки, впровадженні інновацій та забезпеченні організаційної й ІТ-гнучкості.

Обґрунтовано стратегічні орієнтири стійкого розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації, що передбачають синхронну імплементацію клієнтоцентричної моделі, ІТ-інновацій та омніканального розподілу товарів з метою своєчасного задоволення запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців, а також формування ціннісних купівельних пропозицій, що індукують їх позитивний унікальний досвід і сприяють підвищенню рівня обсягу продажів в Інтернеті. Окреслено пріоритетні завдання онлайн-бізнесу ритейлерів відповідно до стратегічних концептів стійкого розвитку з акцентуацією персоналізованих та складнопредиктованих очікувань онлайн-покупців.

Дисертанткою запропоновано розглядати онлайн-кастомізацію одним з важелів впливу на розвиток онлайн-бізнесу в рамках системного управління, що сприяє формуванню багатовимірної варіативності більш ціннісних, на відміну від пріоритетних конкурентів, пропозицій товарів та / або послуг. Обґрунтовано маркери цифровізації взаємодії з онлайн-покупцями, врахування яких забезпечить стабільний розвиток онлайн-бізнесу. Надано пропозиції з онлайн-кастомізації товарного портфеля, що дозволять підвищити ефективність ведення й розвитку онлайн-бізнесу та покращити стратегування. На базі застосування універсального підходу до сегментування розроблено поведінкові патерни онлайн-покупців (проактивні, реактивні, коннектори, функціонали).

Проведено компаративний аналіз підходів до трактування сутності бізнес-моделі, узагальнено найбільш поширені дефініції «бізнес-модель» та ідентифіковано їх детермінуючі характеристики: 1) концептуальний інструмент / модель; 2) фреймворк; 3) репрезентація. Інтерпретовано зміст типових структурних блоків бізнес-моделі, які утворюють конструкт та детермінують головні орієнтири, сфери фокусування, характер, масштаби діяльності, структуру управління, візію, стратегічні цілі й поточні завдання.

Для успішного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах інтенсивно-агресивної конкуренції дисертанткою запропоновано реконфігурувати бізнес-модель у транзитивну. Обґрунтовано п'ять консеквентних апріорних етапів, що передують реконфігуруванню бізнес-моделі онлайн-бізнесу ритейлерів у транзитивну: 1) аналіз передумов стохастичної появи нових конкурентів на ринку / у певних ринкових сегментах; 2) SWOT-аналіз та ідентифікація центральних чинників, що впливають на поточний стан розвитку онлайн-бізнесу; 3) детермінування стратегій реагування та характеру змін ціннісних пропозицій бізнес-моделі у відповідь на дії конкурентів; 4) визначення пріоритетних ціннісних пропозицій; 5) розробка та / або оновлення візії і менеджменту онлайн-бізнесу внаслідок імплементації інновацій. Реконфігурування бізнес-моделі засвідчує її стратегічну цінність для розвитку онлайн-бізнесу за рахунок корегування релевантних сфер фокусування структурних блоків монолітного конструкта бізнес-моделі на засадах семантичного підходу.

У другому розділі «**Методологічні засади управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у ракурсі цифрової трансформації**» розроблено методологічні засади управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у ракурсі цифрової трансформації, обґрунтовано принципи та методичні підходи до HR- і ризик-менеджменту онлайн-бізнесу ритейлерів, а також обґрунтовано параметричні виміри їх інноваційної складової.

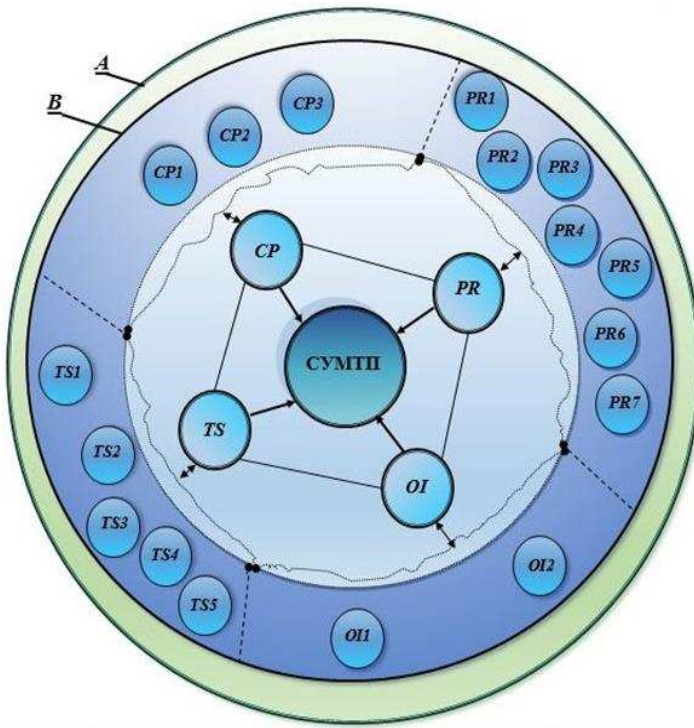
У рамках дисертаційного дослідження аргументовані концептуальні та теоретико-методологічні засади інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації (рис. 1), ідеологічна основа якої полягає у здатності ритейлера симультанно реконфігурувати бізнес-модель у транзитивну, формувати АСУМТП, здійснювати раціональну організацію і реалізацію HR- та ризик-менеджменту, а також активно розвивати інноваційну складову з метою коректного стратегування в рамках обраної траєкторії розвитку.

<b>Мета</b>	довготривалий стійкий розвиток онлайн-бізнесу в умовах невизначеності та інтенсивно-агресивної конкуренції з фокусуванням зусиль на максимальному задоволенні складнопродиктованих гетерогенних запитів, потреб й уподобань покупців в Інтернеті	
<b>Об'єкт</b>	партисипативне управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на фоні цифрової трансформації, що каталізує успішну коадаптацію бізнесу в умовах турбулентного маркетингового середовища відповідно до когерентної траєкторії розвитку та є драйвером прогресивних перманентних змін	
<b>Принципи</b>	цілеспрямованості, синергізму, конвергентності, комплементарності, конгруентності, адекватності, когнітивності, детермінованості, холізму, еквіфінальності, економічності, емерджентності	<b>Критерії</b> гнучкість, адаптивність, швидкість, ефективність
		<b>Характеристики</b> стратегічне значення, варіативність, інтегрованість, динамічність
<b>Концептуальні підходи</b>	комплексний, структурний, системний, процесний, логічний	<b>Конституенти</b> I II III IV V VI
<b>Методи</b>	діалектичний метод наукового пізнання; аналітико-прогностичні методи; методи причинно-наслідкового аналізу; методи логічного та порівняльного аналізу; метод експертних оцінок; багатовимірні статистичні методи (метод канонічних кореляцій); методи економіко-математичного та імітаційного моделювання	
<b>Інструментарій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• канонічні моделі оцінки впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП;</li> <li>• економетрична модель АСУМТП;</li> <li>• двофакторна морфологічна матриця ідентифікації виду МТС;</li> <li>• матриця градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину;</li> <li>• алгоритм ідентифікації статусу ризиків;</li> <li>• динамічна модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунта;</li> <li>• імітаційна модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації</li> </ul>	

I – реконфігурування конструктора бізнес-моделі у транзитивний; II – формування АСУМТП; III – імплементація HR-менеджменту; IV – раціональна організація та реалізація ризик-менеджменту; V – активний розвиток інноваційної складової; VI – оптимізація роботи інтернет-магазину, ефективне адміністрування Facebook / Instagram бізнес-акаунту

### **Рис. 1. Теоретико-методологічні засади інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації**

У контексті сучасної управлінської парадигми та високого динамізму маркетингового середовища визначено, що домінантою успішного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів є маркетингова товарна політика (МТП) відповідно до системи управління маркетинговою товарною політикою (СУМТП). З метою підвищення ефективності управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на різних ієрархічних рівнях запропоновано розглядати СУМТП як конкатенацію контурів  $A$  та  $B$ , площа яких залежить від впливу конститутивних складових загальної системи управління (рис. 2). Вплив  $A$  на СУМТП залежить від управлінських рішень, що враховують асиметричність інформаційних потоків в інтернет-просторі й націлені на встановлення, підтримку та розвиток взаємовигідних відносин з бізнес-партнерами за принципом комплементарності.  $B$  відображає акумульовану силу впливу іманентних компонентів  $CO$  на СУМТП.  $Cqt$  (частинні іманентні компоненти кількісного вимірювання) та  $Cql$  (частинні іманентні компоненти якісного вимірювання) утворюють  $CO$ .  $Cqt=\{TS; CP\}$ ,  $TS=\{TS1; TS2; TS3; TS4; TS5\}$ ,  $CP=\{CP1; CP2; CP3\}$ ,  $Cql=\{PR; OI\}$ ,  $OI=\{OI1; OI2\}$ ,  $PR=\{PR1; PR2; PR3; PR4; PR5; PR6; PR7\}$ .



*A* – екстернальний контур; *B* – інтернальний контур; *TS* – статистика трафіку; *TS1* – рейтинг сайту в Україні; *TS2* – рівень відмов; *TS3* – щоденний перегляд вебсторінок відвідувачем; *TS4* – щоденний час відвідувача на вебсайті; *TS5* – географія відвідувачів вебсайту в розрізі країн; *CP* – наповнення товарного портфеля; *CP1* – ширина асортиментних позицій; *CP2* – глибина товарного асортименту; *CP3* – кількість товарних позицій; *PR* – конкурентоспроможність товарного асортименту; *PR1* – ритмічність реалізації товарів; *PR2* – раціоналізація товарного асортименту; *PR3* – рівень оновлення товарного асортименту; *PR4* – гармонійність товарного асортименту; *PR5* – стійкість товарного асортименту; *PR6* – рівень використання маркетингових елементів при формуванні товарного асортименту; *PR7* – ступінь інтеграції із системою управління товарними категоріями; *OI* – взаємодія з онлайн-покупцями; *OI1* – рівень лояльності онлайн-покупців; *OI2* – ступінь задоволення індивідуальних потреб онлайн-покупців

**Рис. 2. Поліконтурний простір СУМТП ритейлерів на фоні цифрової трансформації**

Обґрунтовано концептуальну модель АСУМТП в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, яка інтегрує в єдину комплексну систему структурні блоки (теоретичне, інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення, практична реалізація), необхідні для забезпечення її цілісності, синтез елементів яких уможливорює врахування гетерогенних запитів, потреб, уподобань онлайн-покупців. Особливість АСУМТП ритейлерів полягає в можливості модифікації її моделі шляхом зміни переліку конститутивних атрибутів, що впливають на формування СУМТП та, як наслідок, обумовлюють перегляд доцільності продовження реалізації поточної стратегії в Інтернеті. АСУМТП забезпечує реалізацію гнучкої маркетингової політики на ринку з огляду на інверсію макроекономічних процесів у сучасному мінливому зовнішньому середовищі, завдяки здійсненню моніторингу та оцінюванню впливу іманентних компонентів на СУМТП ритейлерів.

Розроблено двофакторну морфологічну матрицю ідентифікації виду МТС в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, що відображає залежність між траєкторією розвитку ритейлера (вісь абсцис) та типом СУМТП (вісь ординат). Розмірність матриці 3×3 (дев'ять квадрантів) та три стратегічні зони, кожна з яких відповідає за певний вид МТС – диференціації, диверсифікації, елімінування. Розроблено практичні засади алгоритмізації впровадження МТС онлайн-ритейлерів, що передбачають репрезентацію дискретного (покрокового) процесу ідентифікації виду МТС онлайн-ритейлерів на базі застосування запропонованої морфологічної матриці. Практичне використання алгоритму дає змогу забезпечити високий рівень якості процесу управління МТП ритейлерів в Інтернеті.



Базуючись на результатах аналізу ґрунтовних емпіричних досліджень, встановлено кореляційний зв'язок між рівнем задоволеності персоналу, його продуктивністю та метриками прибутковості онлайн-бізнесу. Детально висвітлено, що HR-менеджмент є складовою успішного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів і пришвидшує досягнення бажаних КРІ завдяки підвищенню рівня лояльності персоналу. За результатами моніторингу діяльності українських ритейлерів ідентифіковано ключові чинники, що впливають на лояльність персоналу в умовах цифрової трансформації, якість взаємодії і ступінь задоволення онлайн-покупців та є драйверами кар'єрного росту.

Моніторинг та компаративне оцінювання співробітників, а також подальша розробка / оновлення базових імперативів HR-менеджменту і формування комплементарного внутрішнього бізнес-клімату, дозволили запропонувати підхід, який розглядає лояльність персоналу у двох вимірах – аксіологічному та аксіальному. Аксіологічний вимір розглядається як емоційна складова лояльності персоналу, що інтегрує його відчуття приналежності до діяльності підприємства, а також почуття цінності та внеску кожного співробітника в успішне ведення бізнесу. Аксіальний вимір є рефлексією прояву лояльності персоналу, а дескриптором є його поведінка залежно від ступеня прихильності до ритейлера. Застосування запропонованого підходу дозволить регулярно здійснювати оцінку рівня лояльності персоналу та сприятиме, у першу чергу, раціональній організації HR-менеджменту шляхом оновлення його базових імперативів і, як наслідок, каталізуватиме прогресивний розвиток бізнесу. Інтерпретовано базові імперативи HR-менеджменту українських ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Імплементация наданих пропозицій й імперативів HR-менеджменту пришвидшить прогресивний розвиток їх бізнесу в умовах перманентних біфуркацій.

Авторкою у дисертаційній роботі обґрунтовано значущість інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів для прогресивного розвитку в умовах цифрової трансформації та окреслено чинники, що стримують активізацію інноваційної діяльності онлайн-ритейлерів в Україні. Ідентифіковано аномальні зусилля онлайн-ритейлерів з комплексної поетапної оцінки інноваційної діяльності та запропоновано множину метрик (інтенсивність імплементації інновацій, своєчасність імплементації інновацій, збалансованість портфеля інновацій, рівень інноваційної активності, ступінь інноваційної компетентності), що утворюють певну формалізовану базу для прийняття адміністративних рішень у рамках визначеної траєкторії розвитку онлайн-ритейлерів. Порівняння цих метрик у динаміці сприятиме виявленню інноваційних проєктів, що є неефективними і / або недоцільними в рамках досягнення стратегічної мети.

З огляду на вагомість інформаційної безпеки у межах розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів, що утворює підґрунтя для безперешкодної взаємодії з онлайн-покупцями, персоналом, постачальниками, партнерами та іншими стейкхолдерами, розроблено набір референцій із захисту реєстру даних й ІТ-активів у процесі здійснення стандартних бізнес-процесів та імплементації інноваційних технологічних бізнес-підходів, модифікацію типових функцій, предукування появи безпрецедентних ІТ-ризиків.

З метою створення інноваційно-сприятливого фону, за якого відбувається балансування pre-тестування інноваційних проєктів й аплікацій шляхом застосування ітеративного підходу, запропоновано впровадження бімодальної ІТ-моделі у процесі ведення онлайн-бізнесу ритейлерів, розроблено дескриптори синхронних режимів моделі, що дозволяє підтримувати технологічний стан та створює сприятливий бекграунд для реалізації інноваційної діяльності.

У ході дослідження сформульовано директиви менеджменту ризиків й інформаційної безпеки онлайн-бізнесу ритейлерів, а також подано пропозиції задля підвищення рівня кібербезпеки, що, зокрема, гарантують інформаційний захист та створюють підґрунтя для протекції конфіденційних даних. Розроблено таксономію ризиків онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації, що поділені на види (маркетинг-менеджмент ризику –  $R_{MM}$ , ІТ-ризик –  $R_{IT}$ , інноваційні ризики –  $R_I$ ) та групи, враховують різні аспекти та напрямки роботи в Інтернеті й формують реєстр. Верифікація та квалітативне оцінювання ймовірності настання ризиків складає підґрунтя науково-методичного підходу до ідентифікації статусу групи ризиків онлайн-бізнесу та дозволяє оцінити частоту їх виникнення у динаміці.

Дисертанткою розроблено фреймворк плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу, що враховує тригери й часовий цикл настання загроз, їх наслідки та відображає заходи щодо зміни статусу групи ризиків, термін їх реалізації й індикатори виконання разом з необхідними ресурсами та відповідальними. Розроблено матрицю моніторингу реалізації плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу, що дає змогу аналізувати їх виконання запланованих заходів щодо нівелювання та / або ліквідації певної групи ризиків онлайн-бізнесу та, з огляду на ступінь досягнення результатів, формулювати подальші практичні рекомендації й оптимізувати їх механізм інтеграції до загального плану менеджменту ризиків з урахуванням технологічної інфраструктури.

У третьому розділі «Тенденції та динаміка в управлінні розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на фоні цифрової трансформації» ідентифіковано тенденції розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів в Україні та світі, досліджено становлення, специфіку й тренди його управління в умовах інтенсивної конкуренції.

З урахуванням світового та вітчизняного досвіду ритейлерів детерміновано, що симбіоз офлайн- та онлайн-форматів діяльності є запорукою стратегічного лідерства за умов турбулентності та невизначеності. За результатами досліджень тенденцій та аналізу структури й обсягу товарообігу України ідентифіковано стабільне зростання частки онлайн-торгівлі внаслідок стрімкого збільшення обсягів продажів на внутрішньому ринку у сфері ритейл, а саме в інтернет-магазинах і на маркетплейсах, а також росту середньомісячних витрат онлайн-покупців у ритейлі. На базі компаративного аналізу сукупних витрат в онлайн-ритейлі споживачів в Україні, Європі та світі у розрізі каналів реалізації доведено перспективність ведення онлайн-бізнесу та доцільність його активного розвитку з метою задоволення онлайн-покупців на тлі цифрових змін.

Доведено мобільноцентричність інтернет-аудиторії українських ритейлерів у контексті її автентифікації, що, зокрема, полягала у вивченні рівня проникнення

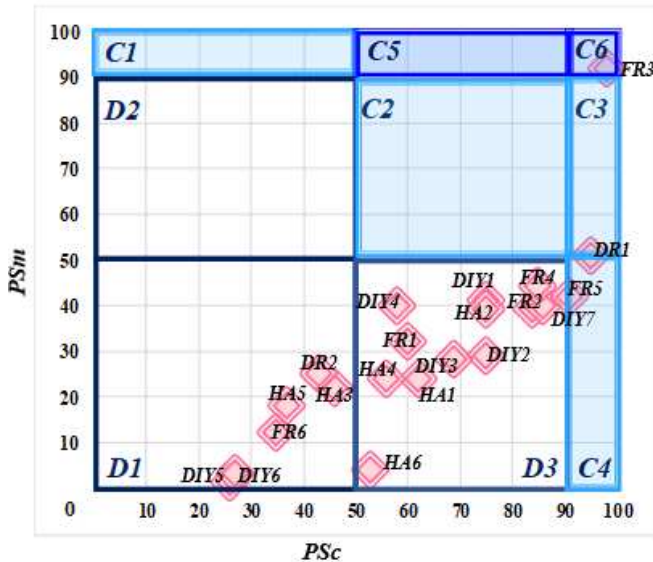
Інтернету в Україні за останні п'ять років; аналізі рівня penetрації мобільних пристроїв та комп'ютерів серед вітчизняних інтернет-користувачів і характерних рис їх повсякденного використання для здійснення покупок; ідентифікації тенденцій цифрової включеності й активності споживачів в Україні, Європі та світі, дослідженні поведінки та рівня цифрової компетентності онлайн-покупців. У результаті ідентифікації профілю середньостатистичного українського онлайн-покупця, аналізу чинників, що впливають на його купівельну поведінку та рівень взаємодії в онлайн-середовищі, а також оцінки рівня задоволеності характеристиками та опціями інтернет-магазинів, сформовано перелік пропозицій українським ритейлерам щодо покращення комунікації з покупцями в онлайн-просторі й імплементації релевантної політики, її спрямованості на сталий гармонічний розвиток і підвищення рівня лояльності.

Базуючись на результатах аналітичного дослідження ландшафту та бекграунду, що розвивають онлайн-бізнес симультанно з традиційним офлайн-форматом в Україні, виділено 21 найбільшу торговельну мережу ритейлерів у розрізі шести сегментів (food-ритейл, дрогери, ритейл у сфері побутової техніки та електроніки, DIY-ритейл) та проаналізовано їх пріоритети й завдання в умовах цифрової трансформації, а також стратегічні орієнтири переформатування бізнесу внаслідок пандемії COVID-19. Згідно з результатами моніторингу трафіку інтернет-магазинів досліджуваної сукупності ритейлерів з використанням сервісу «*SimilarWeb*», дослідження вебсторінок «store locator», а також аналізу таких метрик, як конверсія, кількість цільових візитів, кількість лідів та онлайн-продажів з вебсайту, сформульовано послідовні етапи розробки та раціонального консеквентного адміністрування інтернет-магазину, що спрямовані на краще задоволення варіативних запитів, потреб й уподобань онлайн-покупців у порівнянні з конкурентами.

У контексті нової сучасної практики запропоновано використання науково-методичного підходу, що передбачає реалізацію послідовних етапів детермінування сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону (кон'юнктура бізнес-середовища, інтенсивність конкуренції, прихильність онлайн-покупців, колаборація та інтеграція з бізнес-партнерами й постачальниками, цінність стратегічного набору товарів) на ведення та управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації. За результатами апробації запропонованого підходу надано перелік практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності онлайн-бізнесу ритейлерів з урахуванням зважених оцінок сили впливу у частині перегляду та модернізації операційних бізнес-процесів, впровадження категорійного менеджменту, покращення сервісу та консультування онлайн-покупців, створення команди креативних фахівців з інноваційним мисленням і розроблення гнучкої системи навчання та нематеріальної мотивації персоналу.

Базуючись на результатах дослідження та ретроспективного аналізу функціонування інтернет-магазинів вітчизняних ритейлерів, репрезентовано інтенції розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів у розрізі сегментів, ідентифіковано каталізatori та інгібітори продажів, а також сформульовано акценти прогресивного персистентного розвитку за рахунок легкості масштабування

онлайн-бізнесу й експансії нових ринкових ніш. З огляду на ключову роль оптимізації роботи вебсайтів інтернет-магазинів ритейлерів у рамках досягнення бажаного рівня ринкової конкурентоспроможності та вибудовування позитивних сталих відносин з онлайн-покупцями, що визначаються юзабіліті, обґрунтовано та апробовано аналітико-синтетичний інструментарій діагностики етапів функціонування інтернет-магазину, а саме – матрицю градаційно-конверсійних зсувів, розроблено комплексну систему релевантних заходів з підвищення ефективності їх роботи (рис. 3).



*FR1* – ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», *FR2* – ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», *FR3* – ТОВ «НАШ КРАЙ-ЛЦ», *FR4* – ТОВ «НОВУС Україна», *FR5* – ТОВ «Таврія В», *FR6* – ТОВ «Фоззі-Фуд», *DR1* – ТОВ «ІВ РОШЕ Україна», *DR2* – ТОВ «РУШ», *HA1* – ТОВ «АЛЛО», *HA2* – ТОВ «Група компаній «Фокстрот», *HA3* – ТОВ «ДІЕСА», *HA4* – ТОВ «Комфі-Трейд», *HA5* – ТОВ «Гараж Мобайл Груп», *HA6* – ТОВ «Цитрус Дискаунт», *DIY1* – ПрАТ «БРВ Київ», *DIY2* – ПрАТ «Нова Лінія», *DIY3* – ТОВ «Лезард-Електро», *DIY4* – ТОВ «Епіцентр К», *DIY5* – ТОВ «Леруа Мерлен Україна», *DIY6* – ТОВ «Мебельна компанія України», *DIY7* – ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; *PSm*, *PSc* – інтегральні оцінки швидкості завантаження вебсторінок інтернет-магазину на мобільних пристроях та комп'ютері відповідно.

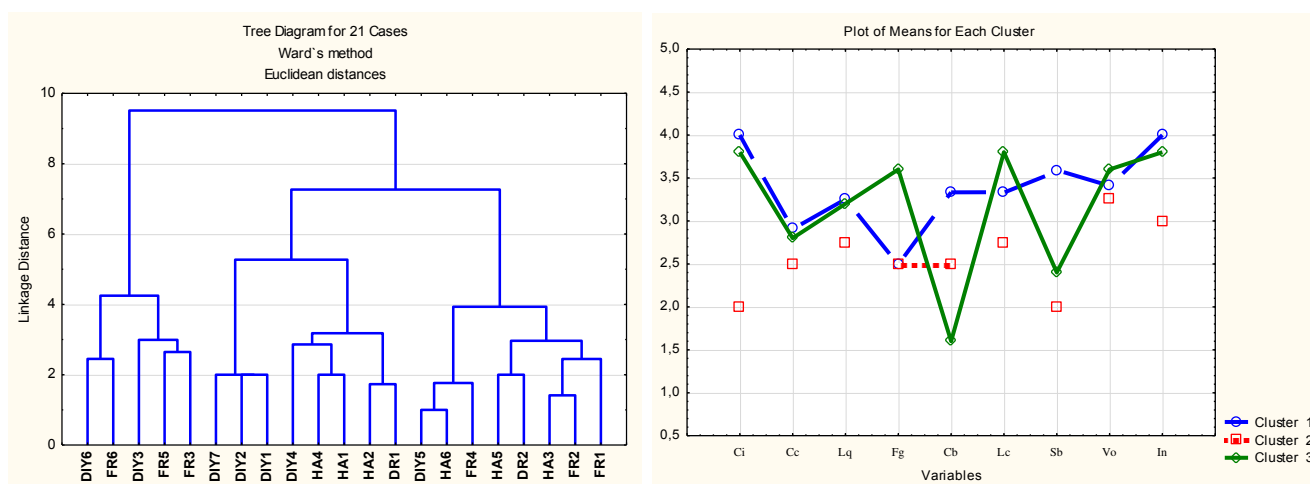
**Дискретний етап.** **D1:**  $m_1$  – аналіз витрат використання сторонніх динамічних бібліотек;  $m_2$  – імплементація підходу до оптимізації продуктивності вебсайту ритейлера, що передбачає розбивку великих JavaScript-додатків на набори невеликих бандлів, що завантажуються автоматично за потреби;  $m_3$  – зменшення часу синтаксичного аналізу, компілювання і запуску сценаріїв JavaScript. **D2:**  $m_4$  – впровадження системи моніторингу метрик продуктивності сайтів на мобільних пристроях та комп'ютері;  $m_5$  – коректний вибір розміру зображень з метою заощадження трафіку і мінімізації часу завантаження;  $m_6$  – ефективне кодування зображень. **D3:**  $m_7$  – зменшення часу відповіді сервера;  $m_8$  – забезпечення видимості вебшрифту;  $m_9$  – забезпечення малої кількості запитів та обсягів передачі, враховуючи розмір ресурсів.

**Континуальний етап.** **C1:**  $m_1'$  – аналіз використовуваних поліфілів і відмова від тих, що більше не потрібні цільовій аудиторії;  $m_2'$  – мінімізація роботи основного потоку даних – зменшення часу виконання синтаксичного аналізу, компілювання та запуску сценаріїв JavaScript;  $m_3'$  – тестування можливих способів та швидкості завантаження шрифтів. **C2:**  $m_4'$  – використання закадрових і прихованих зображень після завантаження всіх необхідних ресурсів з метою пришвидшення взаємодії з онлайн-покупцями;  $m_5'$  – видалення вмісту CSS, що не використовується, – видалення з таблиць стилів правил, які не використовуються у діяльності, та відтермінування завантаження CSS, що не застосовується для вмісту контенту «above the fold» з метою зменшення обсягу завантаження байтів під час активностей онлайн-покупців;  $m_6'$  – уникнення надмірного розміру об'єктної моделі документа. **C3:**  $m_7'$  – уникнення великих обсягів даних у мережі;  $m_8'$  – завантаження стороннього коду після завершення завантаження;  $m_9'$  – ліквідація невикористаного JavaScript-коду. **C4:**  $m_1''$  – усунення старих поліфілів / заміна сторонніх бібліотек на компактні й альтернативні;  $m_2''$  – застосування сервіс-воркерів, що кешують байт-код, отриманий у результаті парсинга та компіляції скриптів. **C5:**  $m_3''$  – використання сучасних та актуальних зображень для оптимізації швидкості завантаження;  $m_4''$  – відображення статичних об'єктів за допомогою ефективних правил кешування. **C6:**  $m_5''$  – попереднє завантаження основних запитів;  $m_6''$  – мінімізація глибини важливих запитів онлайн-покупців – пришвидшення завантаження на базі зменшення обсягів завантажень або відміни завантаження непотрібних ресурсів

**Рис. 3. Матриця градаційно-конверсійних зсувів етапів функціонування інтернет-магазину ритейлера**

У четвертому розділі «Особливості управління розвитком онлайн-бізнесу українських ритейлерів у рамках цифрової трансформації» розроблено канонічні моделі оцінки впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП ритейлерів в Інтернеті, проведено дослідження та оцінювання управління розвитком онлайн-бізнесу українських ритейлерів, а також здійснено діагностику й аналіз їх HR- та ризик-менеджменту.

Дисертанткою визначено траєкторії розвитку онлайн-бізнесу досліджуваної сукупності ритейлерів (персистентна – *Prst*, інтеграційна – *Intg*, коадаптаційна – *Cdpt*) та розроблено їх дескрипції, реалізація яких забезпечить досягнення стратегічних, тактичних й операційних цілей і сприятиме формуванню стійких унікальних конкурентних переваг на базі корегування короткострокових та довгострокових планів з формування збалансованого товарного портфеля, вміст якого характеризується багатомірною сукупністю популярних варіативних ціннісних товарних пропозицій, що є запитуваними серед онлайн-покупців (рис. 4).



*Ci* – тип взаємодії з онлайн-покупцями, *Cc* – прихильність онлайн-покупців, *Lq* – рівень якості товарів, *Fg* – частота онлайн-покупок, *Cb* – ступінь зміни запитів, потреб, уподобань онлайн-покупців, *Lc* – рівень конкурентоспроможності товарного портфеля, *Sb* – чутливість онлайн-покупців до змін у товарному асортименті, *Vo* – сприйняття візуальної організації вебсайту та навігаційної структури, *In* – інформаційна наповненість вебсторінок, унікальність контенту

Дескрипції траєкторій розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів		
Cluster 1 → Prst	Cluster 2 → Intg	Cluster 3 → Cdpt
Збалансоване управління та розвиток на засадах масифікації онлайн-продажів та виявлення резервів подальшого вдосконалення діяльності щодо задоволення запитів, потреб, уподобань онлайн-покупців шляхом оновлення товарного асортименту в умовах перманентного контролю рівня впливу чинників маркетингового середовища	Прецизійна організація управління та активний розвиток, перегляд структури товарного портфеля, з урахуванням особливостей реалізації МТП пріоритетних конкурентів, що орієнтована на максимальне задоволення онлайн-покупців за рахунок адаптації до нестійких умов функціонування	Підтримка наявного рівня управління та забезпечення стійкого розвитку, фокусування уваги на максимальному врахуванні мінливих запитів, потреб, уподобань онлайн-покупців шляхом оновлення товарного асортименту, підвищення рівня лояльності онлайн-покупців

**Рис. 4.** Результати визначення траєкторій розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів

Розроблено та побудовано канонічні моделі оцінки частинних іманентних компонентів впливу кількісного та якісного вимірювання на СУМТП ритейлерів в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу, що формують пул вихідних даних при генеруванні пулу релятивних маркетингових дій в Інтернеті (1-4). Для інтерпретації оцінки впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП ритейлерів розроблено відповідні шкали (табл. 1).

$$Z_{TS}=0,244TS1+0,408TS2-0,696TS3+1,548TS4+0,940TS5 \quad (1)$$

$$Z_{CP}=-0,976CP1+0,251CP2+0,888CP3 \quad (2)$$

$$Z_{PR}=|0,431PR1+0,806PR2-0,756PR3+0,258PR4-0,779PR5-0,826PR6+0,932PR7| \quad (3)$$

$$Z_{OI}=|-0,661OI1-0,402OI2| \quad (4)$$

**Таблиця 1**

**Оцінка впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП ритейлерів**

Оцінка впливу	$Z_{TS}$	$Z_{CP}$	$Z_{PR}$	$Z_{OI}$
Низька	$-3,119 \leq Z_{TS} \leq -1,304$	$-2,320 \leq Z_{CP} \leq -1,060$	$2,168 \leq Z_{PR} < 2,849$	$3,410 \leq Z_{OI} < 4,045$
Середня	$-1,304 < Z_{TS} \leq 0,512$	$-1,060 < Z_{CP} \leq 0,199$	$2,849 \leq Z_{PR} < 3,530$	$4,045 \leq Z_{OI} < 4,680$
Висока	$0,512 < Z_{TS} \leq 2,327$	$0,199 < Z_{CP} \leq 1,459$	$3,530 \leq Z_{PR} \leq 4,211$	$4,680 \leq Z_{OI} \leq 5,315$

За результатами розрахунків ідентифіковано групи ритейлерів залежно від оцінки впливу частинних іманентних компонентів, надано практичні рекомендації щодо реалізації програм проактивних дій. Розроблено економетричну модель АСУМТП в умовах цифрової трансформації онлайн-бізнесу ритейлерів, що враховує оцінки впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП і дозволяє визначити відповідний її тип (прогресивний – *Pr*, стабільний – *St*, регресивний – *Rg*), а також слугує ідентифікатором МТС, релевантної траєкторії розвитку (5):

$$y=0,276+0,103x_1+0,244x_2-0,253x_3+1,065x_4, \quad (5)$$

де  $x_1=Z_{TS}$ ,  $x_2=Z_{CP}$ ,  $x_3=Z_{PR}$ ,  $x_4=Z_{OI}$ .

Серед досліджуваних ритейлерів відсутні ті, яким рекомендовано реалізувати МТС елімінування, що пояснюється відсутністю *Rg* СУМТП, а також підтверджується стійкими конкурентними позиціями на ринку. Ритейлерам, що формують *Cluster 1*, крім *FR4*, доцільно реалізувати горизонтальну, вертикальну (концентричну) або латеральну *DV* як стратегію зовнішнього або внутрішнього росту. Ритейлеру *FR4* рекомендовано реалізувати горизонтальну *DF*. *FR3* та *FR5* вертикальну *DF*, *DIY3*, *FR6* – горизонтальну *DV*. Ритейлерам з *Cluster 3* вважається за доцільне реалізувати вертикальну *DF*, що спрямована на задоволення запитів, потреб та уподобань онлайн-покупців, шляхом наповнення товарного портфеля товарами різної якості, що мають несхожі споживчі характеристики (табл. 2).

Таблиця 2

## Результати визначення типу СУМТП та МТС ритейлерів у розрізі кластерів

Кластер	Ритейлер	Траекторія розвитку	$Z_{TS}$	$Z_{CP}$	$Z_{PR}$	$Z_{OI}$	Оцінка стану СУМТП	Тип СУМТП	МТС
Cluster 1	FR1	Prst	-2,251	-0,501	3,733	5,315	5,000	Pr	DV
	FR2	Prst	-0,120	-0,127	4,022	5,315	5,000	Pr	DV
	FR4	Prst	-0,120	0,686	3,553	3,764	3,333	St	DF
	DR1	Prst	1,404	0,184	3,282	3,898	4,000	Pr	DV
	DR2	Prst	0,579	-1,350	3,388	4,606	3,667	Pr	DV
	HA1	Prst	0,622	0,755	4,031	5,315	5,000	Pr	DV
	HA2	Prst	1,494	0,702	3,361	4,606	4,667	Pr	DV
	HA3	Prst	0,099	1,438	2,638	3,677	4,000	Pr	DV
	HA4	Prst	1,221	1,381	3,720	4,961	5,000	Pr	DV
	HA5	Prst	-0,535	-0,716	4,211	4,827	4,000	Pr	DV
	HA6	Prst	-0,026	-0,481	3,584	4,606	5,000	Pr	DV
DIY5	Prst	0,556	0,068	3,129	4,606	5,000	Pr	DV	
Cluster 2	FR3	Intg	-3,119	-2,320	2,552	3,764	2,667	St	DF
	FR5	Intg	-0,721	-1,086	2,168	3,409	3,000	St	DF
	FR6	Intg	0,081	-0,885	3,106	4,338	3,667	Pr	DV
	DIY3	Intg	-2,098	-0,737	3,782	4,559	3,667	Pr	DV
Cluster 3	DIY1	Cdpt	-1,432	0,608	3,766	5,181	4,667	Pr	DF
	DIY2	Cdpt	1,004	0,741	4,088	4,693	5,000	Pr	DF
	DIY4	Cdpt	2,327	1,459	4,169	5,315	5,000	Pr	DF
	DIY6	Cdpt	-0,355	-0,047	3,194	4,338	3,333	St	DF
	DIY7	Cdpt	1,389	0,231	3,423	4,300	4,333	Pr	DF

У рамках управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в Україні запропоновано використовувати «*HARMONY Decision Maker*» ритейлерами як інструменту, що дозволяє детально вивчити можливі наслідки для онлайн-бізнесу від прийняття рішення в умовах цифрової трансформації, спрогнозувати ефект від змін і / або не змін та швидко прийняти рішення завдяки автоматизованому програмному середовищу, що є надзвичайно важливим за сучасних реалій. Рекомендації ґрунтуються на результатах успішної апробації програми, використаної для прийняття рішення у сфері HR-менеджменту для вирішення проблеми недостатнього рівня лояльності персоналу шляхом генерування можливих альтернативних рішень та вибору одного з сукупності наявних. На думку авторки, отримані результати дозволяють уникати помилок та швидко приймати рішення завдяки автоматизації п'яти послідовних кроків, де визначаються: 1) необхідність зміни; 2) сутність зміни; 3) альтернативні варіанти зміни; 4) специфіка здійснення зміни; 5) оцінка ефективності зміни.

Здійснено оцінювання інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів на базі розробленого квалітативного класифікатора, що враховує поточний рівень застосування маркетингових інструментів та технологій, опосередковано впливає на прийняття адміністративних рішень у рамках траекторії розвитку. Детерміновано квалітативні лінгвістичні оцінки

інноваційної складової онлайн-бізнесу досліджуваної сукупності ритейлерів, які засвідчують, що ритейлери *Cluster 1*, *Cluster 3* (за винятком *DIY6*), а також *DIY3* з *Cluster 2*, провадять активну інноваційну діяльність з використанням маркетингових інструментів та технологій. Ритейлери з *Cluster 2* (крім *DIY3*) здійснюють фрагментарну інноваційну діяльність з використанням недостатньої кількості дієвих маркетингових інструментів та технологій, що може спричинити дисгармонічний розвиток онлайн-бізнесу. Ідентифіковано статуси ризиків  $R_{MM-1}$ ,  $R_{MM-2}$ ,  $R_{MM-3}$ ,  $R_{MM-4}$ ,  $R_{MM-5}$ ;  $R_{IT-1}$ ,  $R_{IT-2}$ ,  $R_{IT-3}$ ;  $R_I$  у розрізі кластерів досліджуваної сукупності ритейлерів, виявлено першопричини високої ймовірності виникнення (рис. 5).

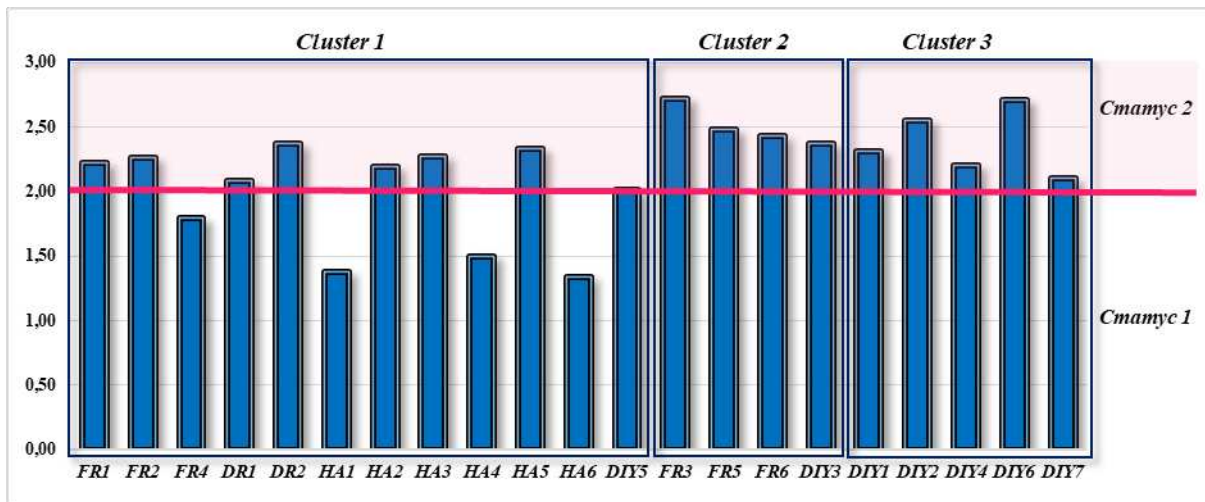


Рис. 5. Статуси  $R_I$  у розрізі кластерів за 2020 р. (фрагмент)

Окреслено ключові дії щодо ліквідації загроз онлайн-бізнесу ритейлерів та розроблено континуум уніфікованих заходів щодо зміни *Статусу 2* «Змінити» усіх груп ризиків  $R_{MM}$ ,  $R_{IT}$ ,  $R_I$  у якості комплементарного підґрунтя для імплементації кращих практик та реалізації амбітних проєктів на різних ієрархічних рівнях, значущість яких для розвитку онлайн-бізнесу, зокрема, доведена фінансовими розрахунками (рис. 6).

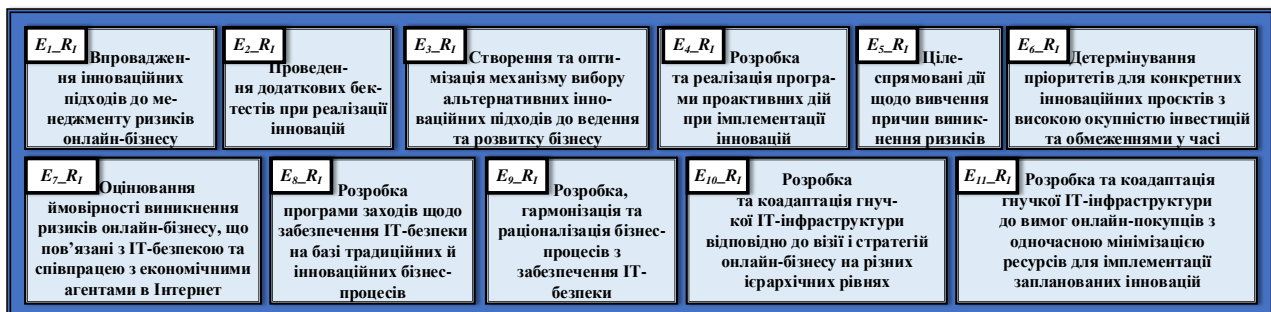


Рис. 6. Континуум уніфікованих заходів щодо зміни статусу ризиків онлайн-бізнесу ритейлерів (фрагмент)

У межах моніторингу ходу виконання запланованих заходів щодо зміни статусу груп ризиків, індикаторів їх реалізації та рівня досягнення результатів,



а також для здійснення компаративної оцінки метрик, складено матрицю моніторингу реалізації плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу.

У п'ятому розділі «**Стратегічні напрями модернізації управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у контексті цифрової трансформації**» запропоновано стратегічні напрями SEO-оптимізації бізнесу ритейлерів у Google, розроблено модернізаційні засади забезпечення управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів у Facebook та Instagram.

У ході дисертаційного дослідження авторкою обґрунтовано важливість своєчасної оптимізації бізнесу в умовах цифрової трансформації у сфері ритейлу. Аргументовано доведено, що SEO є невід'ємною складовою ефективною маркетинговою стратегією, що спрямована на підвищення органічного трафіку і конверсії за рахунок швидкого знаходження запитуваного магазину у пошуковій системі і привабливості його контенту для потенційних онлайн-покупців. Подано інсайти та обґрунтовано практичні рекомендації щодо локальної оптимізації бізнесу ритейлерів в Google, що є найбільш популярною серед українських онлайн-покупців протягом останніх років.

Базуючись на результатах реалістичного, песимістичного та оптимістичного прогнозів органічного трафіку інтернет-магазину у Google, авторкою запропоновано валідну мікророзмітку даних з використанням синтаксису *JSON-LD*, що містить обов'язкові та рекомендовані властивості. З метою підвищення візуальної привабливості сніпета при розробці мікророзмітки окремо надано пропозиції щодо змін у «description». Це сприятиме збільшенню органічного трафіку ритейлерів у Google, підвищенню конверсії та *CTR*, а також забезпечить максимально вигідні позиції у блоці «Local Pack».

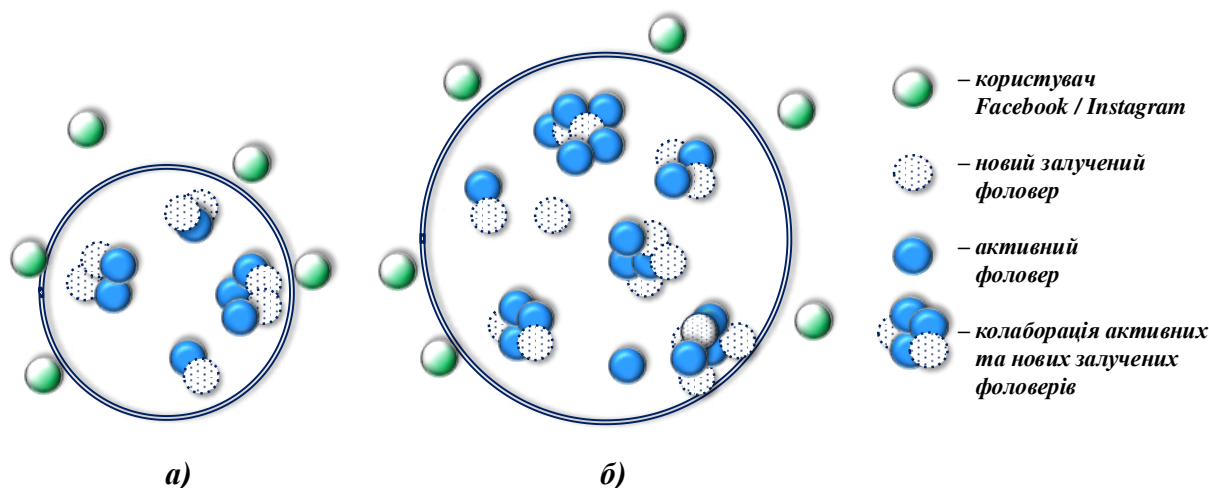
Аргументовано доведено важливість для ритейлерів розробки і коректного ведення бізнес-акаунтів у соціальних мережах як платформ підвищення рівня впізнаваності та раціональної організації промоушену товарів завдяки збільшенню залученості цільової аудиторії і, як наслідок, росту кількості потенційних покупців. Базуючись на результатах емпіричного дослідження та аналізу, проведено діагностику метрик бізнес-акаунтів інтернет-магазинів досліджуваної сукупності ритейлерів у соціальних мережах.

Запропоновано деталізацію трьох магістральних напрямів ведення бізнес-акаунту ритейлера у Facebook та Instagram, синтез яких є субстратом успішного адміністрування: 1) генерування та робота з контентом; 2) менеджмент та адміністрування; 3) трекінг активностей. Детально інтерпретовано послідовні фази рекламної кампанії ритейлера у Facebook з використанням функціоналу «*Facebook for Business*», зокрема, з метою точного таргетингу цільової аудиторії, налаштування плейсменту реклами та відстеження динаміки результатів. Розроблено перелік рекомендацій щодо кастомізації фідів у Facebook / Instagram на базі досвіду потенційних покупців з фокусуванням уваги на емоційній і віральній складових сторіс та скороченні неякісного контенту (клікбейти, лінки).

За результатами порівняльного аналізу характерних ознак Kanban і Scrum agile-фреймворків управління запропоновано створювати контент-план

Instagram бізнес-акаунту «Trello», що використовує парадигму Kanban та орієнтований на візуальний моніторинг і контроль виконання потоку завдань з використанням дошки і карток. На прикладі *DR1* розроблено контент-план у зазначеній програмі з мітками для постів, чек-листами та іншими опціями, що дозволяють моніторити прогрес покрокового виконання завдань. Розроблено систему КРІ з метою систематичного відстеження ефективності ведення Instagram бізнес-акаунту (приріст фоловерів; зміна охоплення цільової аудиторії; кількість відвідувань бізнес-акаунту; кількість лайків і репостів; кількість та характер коментарів; кількість збережень постів; кількість повідомлень / звернень у директ; швидкість досягнення обґрунтованих стратегічних і тактичних цілей; кількість відвідувань інтернет-магазину через лінк у бізнес-акаунті).

У рамках дисертаційного дослідження дисертанткою унаочнено сутність віральної петлі в соціальних мережах та здійснено змістовне уточнення дефініцій: «*докритична маса Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера*» – кількість фоловерів, що є недостатньою для залучення нових фоловерів та активації віральної петлі; «*критична маса Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера*» – кількість фоловерів, що активує віральну петлю та зумовлює експоненціальне збільшення активних і нових залучених фоловерів (рис. 7). Мінімальна кількість фоловерів, що формує докритичну масу, залежить від специфіки й масштабів бізнесу ритейлера та визначається на базі емпіричних досліджень.



**Рис. 7. Докритична (а) та критична маси (б) Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера**

Авторкою розроблено динамічну модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера, що в практичній діяльності дозволяє моніторити загальну кількість фоловерів та виявляти характер і вплив активних фоловерів на користувачів соціальних мереж у рамках коригування поточного вектора діяльності та оптимізації витрат на маркетинг (6):

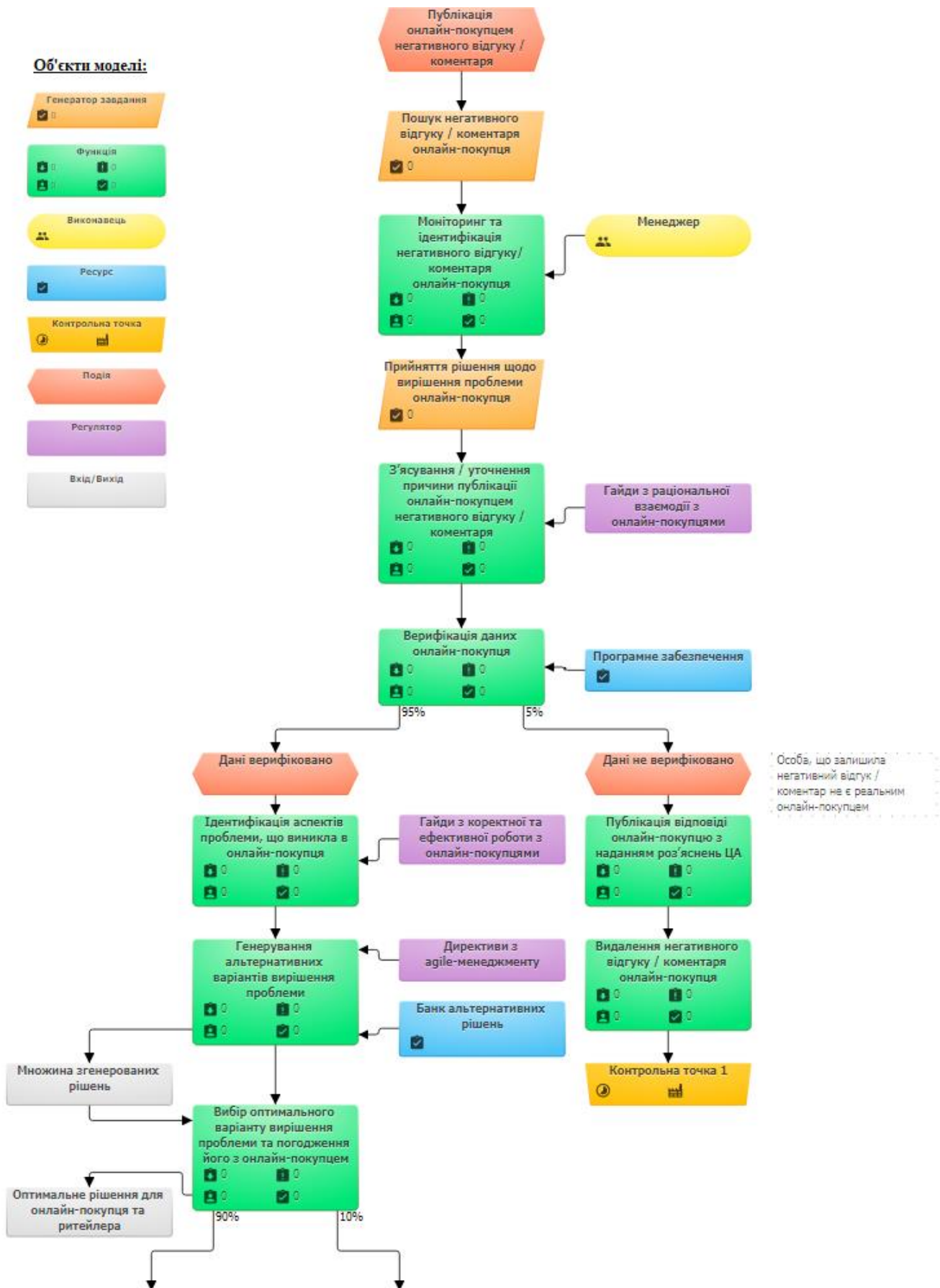
$$M_{cr} = M_{sub} + F_n - F_{un}, \quad F_n = F_{inv} + F_{ind}, \quad (6)$$

де  $M_{cr}$  – критична маса;  $M_{sub}$  – кількість фоловерів, які утворюють докритичну масу;  $F_n$  – кількість нових залучених фоловерів;  $F_{ind}$  – кількість користувачів, які стали новими фоловерами без впливу на них активних фоловерів (за відсутності взаємодії з активними фоловерами);  $F_{inv}$  – кількість нових фоловерів, залучених активними фоловерами;  $F_{un}$  – кількість фоловерів, які відписалися.

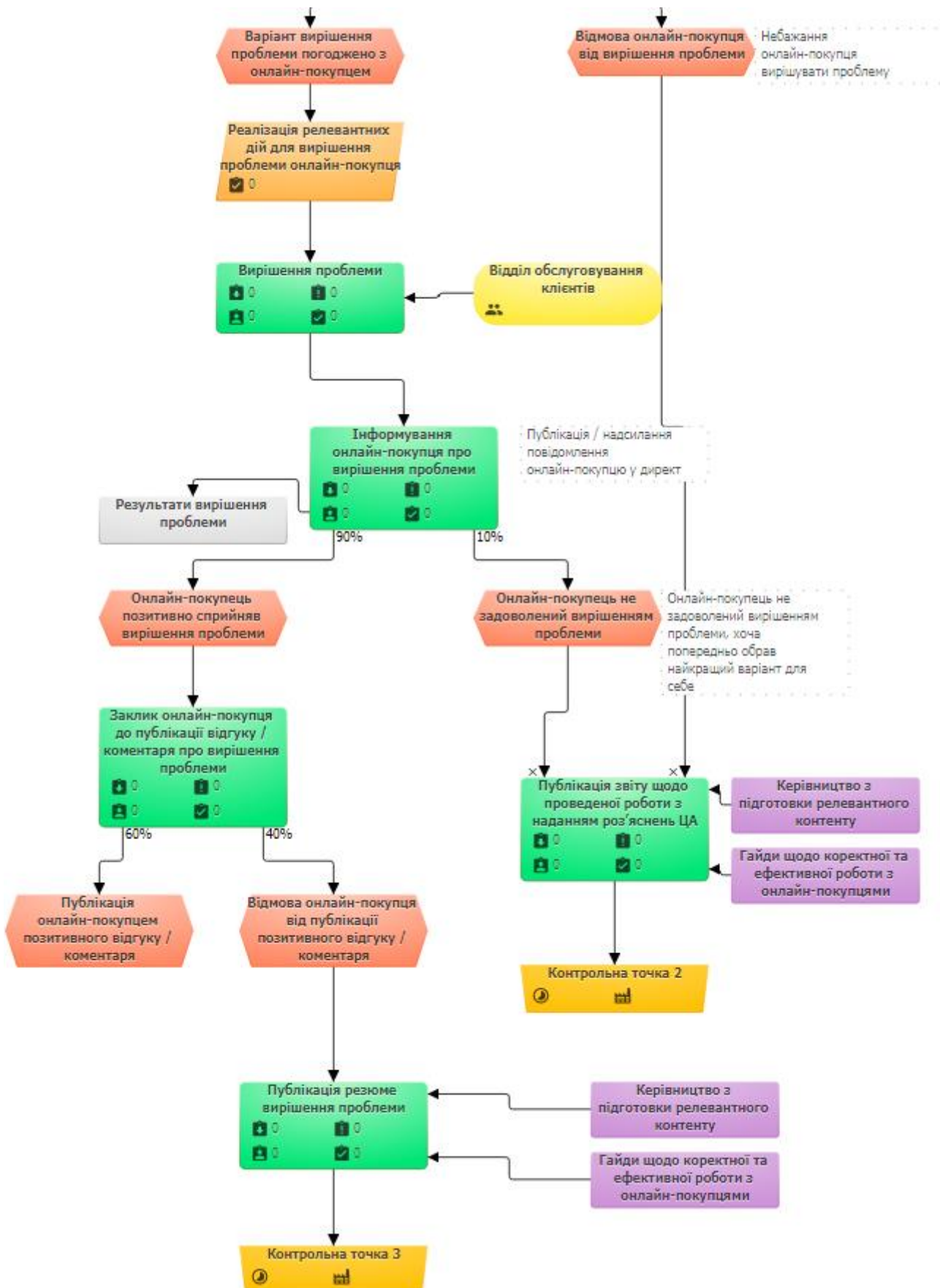
Коли  $F_n > F_{un}$ , то  $M_{cr}$  зростає та  $M_{cr} \rightarrow \infty$ , в іншому разі, коли  $F_n < F_{un}$ , то  $M_{cr}$  зменшується та  $M_{cr} \rightarrow 0$ . При різкому зменшенні кількості фоловерів можлива ситуація, коли  $F_n = F_{un} = 0$ , а  $M_{cr} = M_{sub}$ . Ритейлеру слід прагнути досягти максимальної середньої кількості нових залучених фоловерів  $F_{inv_{av}} = F_{inv} / F_a$  ( $F_a$  – кількість активних фоловерів) за умов  $F_{inv} \rightarrow \max$  та  $F_a \rightarrow \min$ . При цьому суттєву роль для досягнення  $F_{inv_{max}}$  відіграє час  $t$ , що витрачає активний фоловер на комунікування з Facebook / Instagram користувачем з метою перетворення його на нового фоловера. А отже,  $F_{inv_{av}} \rightarrow \max$ , якщо  $F_{inv} \rightarrow \max$ ,  $F_a \rightarrow \min$ ,  $t \rightarrow \min$ . Якщо  $M_{cr} = 0$ , то рішення моделі є стійким, тоді як  $M_{cr} = M_{sub}$  є нестійким. Останнє обумовлено неможливістю точно спрогнозувати  $F_n$  та  $F_{un}$ . Тобто при  $M_{cr} = M_{sub}$  можна спостерігати як збільшення, так і зменшення кількості фоловерів. Ситуація, коли  $M_{cr} > M_{sub}$  свідчить про безперервне збільшення  $F_a$ , а при  $M_{cr} < M_{sub}$ , про безперервне зменшення  $F_a$  відповідно.

Грунтуючись на зведених результатах дослідження та аналізу товарного асортименту інтернет-магазину українського ритейлера у сегменті дрогері, визначено залежність між кількістю онлайн-покупок товарів, відгуками / коментарями до них, а також їх «зірковим» рейтингом (середньою рейтинговою оцінкою). Детерміновано ключові чинники, що мають принципове значення для онлайн-покупця при прийнятті рішення у процесі вибору та купівлі товару в інтернет-магазині. Запропоновано та інтерпретовано компілятори підвищення ефективності роботи ритейлера з відгуками / коментарями онлайн-покупців в інтернет-магазині. Наведено аргументи щодо необхідності та значущості для ритейлера в режимі реального часу приймати стратегічні та тактичні рішення щодо збільшення наявної кількості позитивних відгуків / коментарів онлайн-покупців в інтернет-магазині, а також конвертації небажаних негативних відгуків / коментарів, які є критичними для їх репутації та іміджу в онлайн-просторі.

Дисертанткою розроблено імітаційну модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців з десенсібілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації, для розробки якої використано «BP Simulator» та обрано релевантний підхід з низьким рівнем абстракції, що враховує особливості менеджменту на всіх ієрархічних рівнях, а також передбачає можливість модифікації моделі згідно з масштабами і метриками діяльності ритейлера (рис. 8). Особливістю імітаційної моделі є максимальна продуктивність виконавців завдань (вироблення – 100%). Час такту – 41:32. Час циклу – 04:09:16. Консолідовані дані, отримані в результаті імітаційного моделювання, підтверджують ефективність розробленої моделі та доцільність її використання ритейлерами в різних сегментах.



**Рис. 8.** Імітаційна модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупця з десенсібілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації (початок)



**Рис. 8.** Імітаційна модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупця з десенсібілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації (закінчення)

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та авторське бачення вирішення важливої наукової проблеми, яке полягає в розробці й науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Отримана низка взаємопов'язаних наукових та практичних результатів методологічного, теоретичного та емпіричного рівнів дозволяє зробити наступні висновки.

1. Аргументовано доведено пріоритетне значення цифрової трансформації для прогресивного управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах глобалізації та інтернаціоналізації в результаті дослідження й ретроспективного аналізу світових та вітчизняних тенденцій і трендів. З метою уникнення контроверсійності трактування дефініцій *«оцифровування»*, *«цифровізація»* та *«цифрова трансформація»* уточнено їх зміст і зв'язок. Детерміновано базис цифрової трансформації онлайн-бізнесу та інтерпретовано його ключові конгруентні блоки, стовпи, каталізатори. Обґрунтовано субстанціональні вектори цифровізації бізнесу, що враховують фундаментальні зміни в підході до управління розвитком.

2. Визначено стратегічні орієнтири стійкого розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів на базі імплементації клієнтоцентричної моделі, ІТ-інновацій, що забезпечують задоволення персоналізованих та складнопредиктованих очікувань онлайн-покупців. Інтерпретовано особливості онлайн-кастомізації товарного портфеля ритейлерів, що дозволяють підвищити обсяги продажів в Інтернеті із застосуванням поведінкових патернів онлайн-покупців.

3. Обґрунтовано концепцію реконфігурування конструкта бізнес-моделі онлайн-бізнесу ритейлерів у транзитивний для забезпечення успішного управління розвитком на фоні інтенсивно-агресивної конкуренції в контексті цифрової трансформації. Конкретизовано зміст типових структурних блоків бізнес-моделі, що відбивають візію, стратегічні орієнтири, цілі, пріоритетні завдання онлайн-бізнесу ритейлерів та обґрунтовано консеквентні апріорні етапи, що передують реконфігуруванню конструкта.

4. Сформульовано теоретичні та методологічні засади інтер'єрного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів відповідно до сучасної управлінської парадигми з урахуванням специфіки коадаптації до перманентних змін маркетингового середовища і фокусуванням на успішній реалізації цифрових ініціатив. Удосконалено поліконтурний простір СУМТП ритейлерів, що дає змогу моніторити й аналізувати акумульовану силу впливу іманентних компонентів на різних ієрархічних рівнях, а також обґрунтовано концептуальну модель АСУМТП, що сприяє формуванню позитивного досвіду онлайн-покупців. Розроблено двофакторну морфологічну матрицю ідентифікації виду МТС онлайн-бізнесу ритейлерів та репрезентовано відповідні алгоритмічні засади її вибору, практичне використання яких забезпечує високий рівень якості управління в Інтернеті.

5. Розвинуто основні положення та обґрунтовано імперативи HR-менеджменту ритейлерів, базуючись на результатах емпіричних досліджень, а також обґрунтовано підхід, що розглядає лояльність персоналу в аксіологічному й аксіальному вимірах та формує сприятливий бізнес-клімат. Сформульовано засадничі положення параметричного виміру інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів на базі квалітативного класифікатора, імплементація у практичну діяльність якого є гарантією продуктивної роботи.

6. Репрезентовано таксономію ризиків онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Розроблено алгоритмічні засади верифікації та квалітативного оцінювання ймовірності настання ризиків у рамках партисипативного управління. Розроблено фреймворк плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу та матрицю моніторингу його реалізації симульовано з формуванням інтелектуальної системи IT-безпеки, що є драйверами прийняття виважених управлінських рішень. Сформульовано директиви менеджменту ризиків онлайн-бізнесу ритейлерів, а також наведено пропозиції щодо підвищення рівня кібербезпеки, які створюють підґрунтя протекції конфіденційних даних.

7. Здійснено аналіз структури й моніторинг товарообігу України та виявлено стабільне зростання частки торгівлі в Інтернеті внаслідок стрімкого збільшення обсягів онлайн-продажів у ритейлі. Проведено компаративний аналіз споживчих витрат у сфері онлайн-ритейлу в Україні, Європі та світі, доведено перспективність ведення онлайн-бізнесу завдяки легкості його масштабування та можливості швидкої експансії ринків. Презентовано систематизований перелік пропозицій з імплементації ритейлерами політики гармонічного розвитку онлайн-бізнесу на національному й міжнародному рівнях за результатами автентифікації вітчизняної інтернет-аудиторії та ідентифікації тригерів онлайн-покупок.

8. Визначено каталізатори й інгібітори онлайн-продажів, спираючись на результати аналітичного дослідження ландшафту українського онлайн-бізнесу в сегментах food-ритейл, дрогері, ритейл у сфері побутової техніки та електроніки, DIY-ритейл. Запропоновано акценти прогресивного персистентного розвитку ритейлерів на базі раціонального консеквентного адміністрування інтернет-магазинів. Обґрунтовано систему показників оцінювання сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на онлайн-бізнес ритейлерів, що є квінтесенцією маркерів модернізації операційних бізнес-процесів, впровадження категорійного менеджменту, розроблення гнучкої системи комунікування та взаємодії з онлайн-покупцями.

9. Розроблено матрицю градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину ритейлера як аналітико-синтетичний інструментарій для оптимізації метрик продуктивності вебсайту, збереження трафіку, мінімізації часу завантаження вебсторінок на мобільних пристроях та комп'ютері й покращення юзабіліті. Запропоновано комплексну систему покрокових релевантних заходів з підвищення ефективності роботи інтернет-магазинів ритейлерів.

10. Представлено результати практичного застосування запропонованого науково-методичного підходу до ідентифікації траєкторії розвитку онлайн-бізнесу, базуючись на кластеризації пріоритетних конкурентів відповідно до результатів оцінювання онлайн-покупцями їх МТП, що сприяє формуванню збалансованого товарного портфеля. Побудовано канонічні моделі оцінки сили впливу частинних іманентних компонентів на СУМТП ритейлерів, визначено типи АСУМТП ритейлерів у результаті побудови економетричних моделей, а також сформовано перелік рекомендацій ритейлерам щодо реалізації МТС з метою створення унікальних конкурентних переваг.

11. Надано практичні рекомендації щодо HR-менеджменту ритейлерів у розрізі сегментів з метою генерування множини альтернативних рішень на базі прогнозування ефекту від змін та вибору оптимального з наявних. Розроблено постулати HR-менеджменту ритейлерів, реалізація яких забезпечує незалежність ведення онлайн-бізнесу від ендогенної кадрової турбулентності. Детерміновано квалітативні лінгвістичні оцінки інноваційної складової онлайн-бізнесу ритейлерів та запропоновано дієві маркетингові інструменти, засоби й технології, що сприяють пошуку та впровадженню інноваційних проєктів.

12. Окреслено ключові дії й активності ритейлерів з ліквідації ймовірних загроз онлайн-бізнесу та розроблено континуум уніфікованих заходів щодо зміни статусу маркетинг-менеджмент, інноваційних, ІТ-ризиків, практична реалізація яких ритейлерами дозволяє створити комплементарний бекграунд інтер'єрного управління. Проведено компаративний аналіз метрик реалізації заходів на підставі побудови матриці моніторингу реалізації плану менеджменту ризиків онлайн-бізнесу.

13. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо локальної оптимізації бізнесу ритейлерів в Google, реалізація яких засвідчила підвищення органічного трафіку, конверсію та CTR. Розроблено та фактично підтверджено доцільність використання ритейлерами розробленої валідної мікророзмітки даних з використанням синтаксису JSON-LD і фокусуванням на візуальній привабливості сніпета для забезпечення максимально вигідних позицій у блоці «Local Pack».

14. Розроблено динамічну модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера, що дозволяє моніторити характер і вплив активних фоловерів на користувачів соціальних мереж з метою корегування поточного вектора діяльності та мінімізації витрат на маркетинг, а також сприяє точному таргетингу й безпомилковому налаштуванню плейсменту реклами. Наведено прикладні аспекти кастомізації фідів у Facebook / Instagram бізнес-акаунті ритейлерів на базі досвіду потенційних покупців.

15. Запропоновано та інтерпретовано компілятори підвищення ефективності взаємодії з покупцями в Інтернеті. Розроблено імітаційну модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців з десенсібілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації. Презентовано результати імітаційного моделювання, що засвідчують ефективність впровадження моделі ритейлерами в різних сегментах для реактивної конвертації відгуків / коментарів, які є критичними для репутації та іміджу, у позитивні.



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

### Монографія:

1. Наторіна А. О. Концепти управління розвитком онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 532 с. (30,92 друк. арк.).

### Розділи у колективних монографіях:

2. Natorina A. The conjunction of the digital business constituents. *Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм*: кол. монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 487–495 (32,77 друк. арк.). *Особистий внесок: репрезентовано конституенти цифрового бізнесу та інтерпретовано їх кон'юнкцію* (0,4 друк. арк.).

3. Natorina A. Bimodal IT for companies in the digital world. *Modern Technologies in Economy and Management*: collective scientific monograph. The Academy of Management and Administration. Opole: Publishing House WSZiA, 2019. P. 86–96 (43,5 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано значущість впровадження бімодальної IT-моделі онлайн-бізнесу у розрізі інтегрованих систем забезпечення у процесі реалізації інноваційної діяльності* (0,37 друк. арк.).

4. Наторіна А. О. Іntenції розвитку цифрового бізнесу ритейлерів в Україні. *Інноваційно-інформаційні процеси у маркетингу*: кол. монографія / за ред. Л. М. Савчук, М. О. Багорка. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 94–103 (43,5 друк. арк.). *Особистий внесок: досліджено кон'юнктуру цифрового бізнесу в Україні та ідентифіковано ключові інтенції його розвитку* (0,2 друк. арк.).

5. Natorina A. Strategic imperatives of digital business management. *Innovation Technologies in Economy and Society. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology*: monograph / T. Nestorenko, M. Wierzbik. Katowice: Katowice School of Technology, 2018. P. 79–87 (38,19 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано стратегічні імперативи управління цифровим бізнесом та окреслено можливі вектори розвитку з огляду на нестабільність зовнішнього середовища* (0,38 друк. арк.).

6. Natorina A. Directions for successful retail in the digital age. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі*: кол. монографія / за заг. ред. Н. Л. Савицької. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 69–79 (26,3 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано директиви управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації* (0,21 друк. арк.).

7. Наторіна А. О. Розробка та впровадження моделі вибору маркетингової стратегії підприємств-виробників соціально-значущих товарів. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства*: монографія / за заг. ред. О. Б. Чернеги. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д. О., 2017. С. 102–120 (44,15 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано економіко-математичну модель вибору маркетингової стратегії підприємства з урахуванням мінливості потреб та уподобань цільової аудиторії та агресивної поведінки пріоритетних конкурентів* (0,3 друк. арк.).

8. Наторіна А. О. Маркетингові рішення у товарній інноваційній політиці. *Формування системи інноваційного маркетингу підприємств* : монографія / за заг. ред. С. В. Маловічко. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2016. С. 125–143 (32,8 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано систему стратегічних та тактичних заходів для ефективної імплементації інноваційної політики підприємством з використанням релевантного програмного забезпечення* (0,36 друк. арк.).

9. Наторіна А. О. Маркетинговий механізм економічного управління підприємством. *Інноваційні механізми економічного управління підприємством* : монографія / за заг. ред. Л. В. Фролової. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2016. С. 290–332 (48,97 друк. арк.). *Особистий внесок: розглянуто специфіку маркетингового механізму економічного управління підприємством в умовах біфуркацій та запропоновано відповідні конгруентні стратегії в рамках покрової реалізації на різних ієрархічних рівнях* (0,48 друк. арк.).

**Статті в наукових фахових виданнях України,  
які включено до міжнародних наукометричних баз:**

10. Natorina A. Online business intentionality: innovation and progressive development. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4 (78). С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-15> (0,3 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar, OAJSE та ін.].

11. Khudolei V., **Natorina A.** The concatenated phases of digital business management in digital transformation. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 2. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.4.2.2020.4> (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено архітектуру управління цифровим бізнесом та наведено дескриптори її конкатенативних фазисів* (0,37 друк. арк.). [Наукометричні бази: ERIH PLUS, EBSCOhost, Index Copernicus та ін.].

12. Natorina A. Essences of online business management: IT aspect. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-13> (0,27 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrich's Periodicals, World Cat, Index Copernicus та ін.].

13. Natorina A. Business optimization in the digital age: insights and recommendations. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 181 (1-2). Р. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.v181-07> (0,35 друк. арк.). [Наукометричні бази: **Scopus**, ESCI by **Web of Science**, EBSCOhost та ін.].

14. Natorina A. A simulation model of the retailer's response to negative online buyer's reviews and comments. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 451–457. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-451-457> (0,3 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrichsweb Global Serials Directory, DOAJ, OpenAIRE та ін.].

15. Natorina A. The digital business in Ukraine: background and retrospect. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 1. С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.4.1.2020.1> (0,41 друк. арк.). [Наукометричні бази: ERIH PLUS, EBSCOhost, Index Copernicus та ін.].

16. Наторіна А. О. Instagram бізнес-акаунт ритейлера: гайди та КРІ. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія*

юридична [зб. наук. пр. / гол. ред. Ю. Півоварські]. 2019. Вип. 23. С. 60–68. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678892> (0,28 друк. арк.). [Наукометричні бази: OpenAIRE, Google Scholar та ін.].

17. Наторіна А. О. Субстрат успішного адміністрування бізнес-акаунта ритейлера у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7515> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.89> (0,31 друк. арк.). [Наукометричні бази: Google Scholar, Index Copernicus].

18. Наторіна А. О. Рескрипт HR-менеджменту підприємства: діджитал-реалії. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4. С. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-36-45> (0,3 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrich's Web Global Serials Directory, DOAJ та ін.].

19. Наторіна А. О. Аналітико-синтетичний інструментарій оптимізації онлайн-діяльності ритейлерів. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 4 (44). С. 91–98. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3757950> (0,4 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrich's Web Global Serials Directory, EBSCOhost, Index Copernicus та ін.].

20. Natorina A. The symbiosis of offline and digital retail: Ukrainian context. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 3. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.85.04> (0,5 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrich's Web Global Serials Directory, RePEc, EconBiz та ін.].

21. Наторіна А. О. Транзитивна бізнес-модель цифрового бізнесу: сутність та механізм реконфігурування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 3 (103). С. 36–43. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092x/2019-3\(103\)-5](https://doi.org/10.31521/2313-092x/2019-3(103)-5) (0,31 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrich's Web Global Serials Directory, OAJI, Google Scholar та ін.].

22. Наторіна А. О. Синкретичність менеджменту цифрових ризиків та інформаційної безпеки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 3 (89). С. 30–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-30-34](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-30-34) (0,4 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrich's Web Global Serials Directory, DOAJ, Index Copernicus та ін.].

23. Наторіна А. О. Імперативи менеджменту цифрового бізнесу. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2019. Вип. 1 (114). С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2019.1.134-140> (0,35 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrich's Web Global Serials Directory, OAJI та ін.].

24. Natorina A. Qualitative assessment of marketing factors that influence digital business. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 1. С. 92–104. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.1.2019.7> (0,45 друк. арк.). [Наукометричні бази: ERIH PLUS, EBSCOhost, Index Copernicus та ін.].

25. Наторіна А. О. Кон'юнктура ризик-менеджменту цифрового бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2 (70). Ч. 1. С. 147–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-22> (0,28 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar, OAJSE та ін.].

26. Natorina A. Online retailers' management system of marketing commodity policy. *Economic Annals-XXI*. 2018. № 174 (11-12). С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.v174-11> (0,32 друк. арк.). [Наукометричні бази: **Scopus**, EBSCOhost, Index Copernicus та ін.].
27. Natorina A. Management of digital business in the context of country's economic development. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 4. С. 94–104. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.2.4.2018.6> (0,5 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar, EBSCOhost та ін.].
28. Наторіна А. О. Маркетингова товарна політика онлайн-ритейлерів: характеристика та траєкторії розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 272–277. (0,32 друк. арк.). [Наукометричні бази: EBSCOhost, ABI / Inform by ProQuest, ERIH PLUS та ін.].
29. Наторіна А. О. Ландшафт традиційного ритейлу в умовах цифровізації. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 130-133. (0,25 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory та ін.].
30. Natorina A. Activity of retailers and FMCG producers in the digital age. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 2. С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.2.2.2018.6> (0,45 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].
31. Наторіна А. О. Маркери цифровізації взаємодії з клієнтами. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3 (201). С. 79–85. (0,2 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus та ін.].
32. Наторіна А. О. Фундамент цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком. Збірник наукових праць*. 2018. № 1 (191). С. 55–60. (0,22 друк. арк.). [Наукометричні бази: RePEc, DOAJ та ін.].
33. Наторіна А. О. Цифрові тренди: глобальний та національний аспекти. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2018. № 130. С. 14–22. (0,3 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar та ін.].
34. Худолей В. Ю., **Наторіна А. О.** Діагностика впливу конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. Вип. 25. С. 231–236 (0,37 друк. арк.). *Особистий внесок: обґрунтовано науково-методичний підхід щодо детермінування сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення онлайн-бізнесу з відповідним набором індикаторів та надано практичні рекомендації з нівелювання негативних наслідків для розвитку бізнесу в Інтернеті* (0,25 друк. арк.). [Наукометрична база Index Copernicus].
35. Natorina A. Congruent marketing product strategies of the enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 163 (1-2(1)). С. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.v163-16> (0,18 друк. арк.). [Наукометричні бази: **Scopus**, EBSCOhost, Index Copernicus та ін.].
36. Наторіна А. О. Базис інтенсифікації традиційного ритейлу в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 42–45. (0,16 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Scientific Indexing Services та ін.].
37. Наторіна А. О. Онлайн-кастомізація діяльності ритейлерів. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 32–37. (0,28 друк. арк.). [Наукометричні бази: DOAJ, RePEc, Index Copernicus та ін.].

38. Наторіна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90–93. (0,25 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Scientific Indexing Services та ін.].

39. Наторіна А. О. Домінанти цифрової трансформації економіки країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 5 (84). С. 146–151. (0,31 друк. арк.). [Наукометрична база Index Copernicus].

40. Наторіна А. О. Моніторинг тенденцій та аналіз детермінант розвитку ритейлерів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 413–418. (0,35 друк. арк.). [Наукометричні бази: Ulrichsweb Global Serials Directory, DOAJ, OpenAIRE та ін.].

41. Фролова Л. В., **Наторіна А. О.** Ідентифікація виду маркетингової товарної стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (182). С. 469–474 (0,23 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано науково-методичний підхід щодо ідентифікації виду маркетингової товарної стратегії підприємства, ґрунтуючись на результатах моніторингу та аналізу споживчих потреб й уподобань; розроблено програмне забезпечення з метою оптимізації вибору стратегії* (0,2 друк. арк.). [Наукометричні бази: **Scopus** (до 2017 р.), Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost та ін.].

42. Худолей В. Ю., **Наторіна А. О.** Бімодальна ІТ-модель онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2016. Вип. 2. С. 421–425 (0,36 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано системне забезпечення синхронних режимів бімодальної ІТ-моделі, що формує сприятливий бекграунд для розвитку онлайн-бізнесу в межах імплементації інноваційної політики* (0,31 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Google Scholar].

#### **Статті в наукових фахових виданнях України:**

43. Наторіна А. О. Концептуальні засади управління власними торговими марками ритейлерів. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 3 (64). С. 38–44 (0,25 друк. арк.).

#### **Статті в наукових виданнях інших держав, які включено до міжнародних наукометричних баз:**

44. Natorina A. The breakthrough development of digital business. *Revista Espacios*. 2020. Vol. 41, No. 25. P. 277–285. (Венесуела). URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n25/a20v41n25p22.pdf> (0,5 друк. арк.). [Наукометричні бази: ERIH PLUS, MIAR, CIRC та ін.].

45. Natorina A. Online retailers' innovation activity: digital age. *Revista Espacios*. 2019. Vol. 5, No. 35. P. 25–32. (Венесуела). URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n35/19403525.html> (0,48 друк. арк.). [Наукометричні бази: **Scopus** (до 2020 р.), ERIH PLUS, MIAR, CIRC та ін.].

46. Natorina A. The adaptive management system of marketing commodity policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, No. 1. P. 131–136. (Латвія). DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-131-136> (0,3 друк. арк.). [Наукометричні бази: ESCI by **Web of Science**, RePEc, Index Copernicus та ін.].

### Публікації в інших наукових виданнях:

47. Natorina A. Retail in the digital transformation period: nature and targeting. *Economics and Finance*. 2018. No. 5. P. 4–9. (0,16 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory та ін.].

48. Natorina A. Digital business management in digital transformation. *Economics and Finance*. 2018. No. 6. P. 12–18. (0,15 друк. арк.). [Наукометричні бази: Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory та ін.].

49. Frolova L. V., **Natorina A. O.** Key aspects of the digital business model design. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1. № 1. С. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.4> (0,45 друк. арк.). *Особистий внесок: інтерпретовано концепцію цифрових ціннісних значень драйверів розвитку онлайн-бізнесу та обґрунтовано складові транзитивної цифрової бізнес-моделі* (0,38 друк. арк.).

### Праці апробаційного характеру:

50. Natorina A. Facebook metrics for business digital initiatives success measurement. *Маркетинг XXI століття: виклики змін: матеріали Міжн. наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, м. Харків, 8–10 жовтня 2020 р. Харків, 2020. С. 65–66. (0,1 друк. арк.).*

51. Natorina A. The substantial vectors of digital business development. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*: Conferencia Internacional Científica y Practica, 24 de abril de 2020. Barcelona, Espana. Plataforma Europea de la Ciencia, 2020. Vol. 1. P. 40–41. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.12> (0,12 друк. арк.). [Наукометричні бази: OpenAIRE, Google Scholar та ін.].

52. Natorina A. Synopsis of the digital business development and sales multiplication in retail. *Scientific research in XXI century*: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Ottawa, Canada, February 6–8, 2020. Methuen Publishing House, 2020. P. 6–9 (0,11 друк. арк.).

53. Natorina A. The dynamics model of the retailer's Instagram business account critical mass. *Economy digitalization: processes, strategies, technologies*: International Scientific Conference Proceedings, Kielce, Poland, January 24, 2020. Baltija Publishing, 2020. P. 70–72 (0,08 друк. арк.).

54. Natorina A. Coherence of customer e-loyalty and e-satisfaction. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики*: зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 20–22 листопада 2019 р. Київ, 2019. С. 32–35 (0,1 друк. арк.).

55. Natorina A. Notional background of connected retail. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф., м. Херсон, 17–18 жовтня 2019 р. Херсон, 2019. С. 377–378 (0,06 друк. арк.).

56. Natorina A. O. Автентифікація Інтернет-аудиторії українських ритейлерів. *Perspectives et mise en oeuvre de l'innovation dans le domaine scientifique*: Collection de papiers scientifiques avec des matériaux de la conference scientifique et pratique internationale, Geneve, September 20, 2019. Plateforme scientifique europeenne, 2019. Vol. 1. P. 20–22. DOI: <https://doi.org/10.36074/20.09.2019.v1> (0,11 друк. арк.). [Наукометричні бази: Google Scholar, Publons та ін.].

57. Natorina A. The core components of the company's digital risk program. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали XI Міжн. наук.-практ. конф., м. Харків, 28–29 травня 2019 р. Харків, 2019. С. 300–302 (0,11 друк. арк.).

58. Natorina A. Management of the digital business security. *Теорія та практика менеджменту безпеки* : матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 14 травня 2019 р. Луцьк, 2019. С. 70–71 (0,07 друк. арк.).

59. Natorina A. Consumers' preferences for online retailers. *Vedecky prumysl evropskeho kontinentu – 2018* : матеріали XIV Міжн. наук.-практ. конф., Praha, November 22–30, 2018. Publishing House «Education and Science», 2018. P. 11–14 (0,1 друк. арк.).

60. Natorina A. Aspects of customer satisfaction in online retail. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств* : матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 9–10 листопада 2018 р. Одеса, 2018. С. 55–57 (0,12 друк. арк.).

61. Natorina A. Factors of influence on online retail in digital age. *Science, research, development. Economy. Management. State and Law* : zbiór artykułow naukowych z konferencji międzynarodowej naukowo-praktycznej, London, October 30–31, 2018. Warszawa Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2018. P. 17–19 (0,09 друк. арк.). [Наукометрична база РІНЦ].

62. Наторіна А. О. Діяльність онлайн-ритейлерів у контексті забезпечення сталого розвитку економіки: маркетинговий аспект. *Фінансові механізми сталого розвитку України* : матеріали I Міжн. наук.-практ. конф., м. Харків, 25–26 жовтня 2018 р. Харків, 2018. Т. 5. С. 340–343 (0,12 друк. арк.).

63. Natorina A. The potential of adaptive digital tools in retail. *Маркетинг і цифрові технології* : зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 25–26 травня 2018 р. Одеса, 2018. С. 31–32 (0,05 друк. арк.).

64. Natorina A. Implications of digital transformation. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювілейної Міжн. наук.-практ. конф., м. Харків, 18–19 квітня 2018 р. Харків, 2018. Ч. 2. С. 6–8 (0,06 друк. арк.).

65. Наторіна А. О. Засади цифровізації економіки України. *Актуальні питання сьогодення* : матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 20 березня 2018 р. Вінниця, 2018. Т. 5. С. 60–61 (0,09 друк. арк.). [Наукометричні бази: Google Scholar, РІНЦ].

66. Natorina A. O. Specifics of retailers' activity in the digital environment. *Економічні перспективи підприємництва в Україні* : зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Ірпінь, 26–27 жовтня 2017 р. Ірпінь, 2017. Ч. 1. С. 314–316 (0,1 друк. арк.).

67. Natorina A. O. The digital business constituents. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : матеріали I Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 жовтня 2017 р. Київ, 2017. С. 120–121 (0,06 друк. арк.).

68. Natorina A. O. Marketing innovations in digital retail. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі* : зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф., присвяченої 50-річчю заснування ХДУХТ, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків, 2017. С. 9–10 (0,05 друк. арк.).

69. Natorina A. O. Digital business transformation. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 13 квітня 2017 р. Кривий Ріг, 2017. С. 373–375 (0,13 друк. арк.).

70. Natorina A. O. Omni-channel retail. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. Запоріжжя, 2017. Т. 2. С. 321–323 (0,12 друк. арк.).

71. Natorina A. O. Adaptive business model of retail. *Маркетинг та менеджмент в системі національних та світових економічних інтересів*: матеріали II Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 20 січня 2017 р. Кривий Ріг, 2017. С. 80–83 (0,11 друк. арк.).

72. Natorina A. O. Digital retail trends and challenges. *Achievement of high school – 2016*: матеріали за 12-а міжнародна научна практична конференція, Софія, 17–25 Ноември 2016. Софія «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2016. Т. 1. С. 78–80 (0,15 друк. арк.).

73. Natorina A. O. Brand management cognition. *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу*: зб. тез доп. X Міжн. наук.-практ. конф., м. Суми, 29 вересня – 1 жовтня 2016 р. Суми, 2016. С. 18–20 (0,12 друк. арк.).

74. Natorina A. O. Methodological approach to choosing alternatives of commodities strategies. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали I Міжн. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 21 квітня 2016 р. Кривий Ріг, 2016. С. 398–401 (0,11 друк. арк.).

75. Natorina A. O. Innovative approach to the implementation of enterprise marketing product policy. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 12–13 квітня 2016 р. Дніпропетровськ, 2016. С. 535–539 (0,2 друк. арк.).

76. Natorina A. O. Business modeling as means for identification of marketing product strategy. *Маркетинг та менеджмент в системі національних та світових економічних інтересів*: матеріали I Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 21 січня 2016 р. Кривий Ріг, 2016. С. 69–71 (0,11 друк. арк.).

#### **Підручники та навчальні посібники:**

77. Наторіна А. О. Цифрове підприємництво. *Торговельне підприємництво*: підручник / за заг. ред. Л. В. Фролової. Одеса, 2018. С. 149–172 (0,51 друк. арк.).

78. Наторіна А. О. Конкурентоспроможність товарів підприємства. *Маркетингова товарна політика*: навчальний посібник / С. В. Маловичко та ін. Кривий Ріг, 2016. С. 73–95 (0,47 друк. арк.).

#### **АНОТАЦІЯ**

**Наторіна А. О. Управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації.** – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами



економічної діяльності). – Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Чернігів, 2021.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано концепцію та запропоновано методологічне підґрунтя інтеріорного управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на фоні цифрової трансформації. Сформовано методологічний базис реконфігурування конструкта бізнес-моделі ритейлерів у транзитивний. Сформульовано концептуальне бачення адаптивної системи управління маркетинговою товарною політикою ритейлерів в Інтернеті. Удосконалено науково-методичний підхід до ідентифікації траєкторії розвитку онлайн-бізнесу ритейлерів та розвинуто основні положення параметричних вимірів їх інноваційної складової на базі квалітативного класифікатора. Обґрунтовано принципи та методичні підходи до HR- і ризик-менеджменту онлайн-бізнесу ритейлерів. Запропоновано систему показників оцінювання сили впливу гетерогенних складових конкурентного фону на ведення та управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів на фоні цифрової трансформації. Розроблено матрицю градаційно-конверсійних зсувів дискретного та континуального етапів функціонування інтернет-магазину ритейлера. Визначено стратегічні напрями SEO-оптимізації бізнесу ритейлерів у Google. Розроблено динамічну модель критичної маси Facebook / Instagram бізнес-акаунту ритейлера і наведено прикладні аспекти кастомізації фідів у соціальних мережах на базі досвіду потенційних покупців. Запропоновано імітаційну модель реагування ритейлера на негативні відгуки / коментарі онлайн-покупців з десенсибілізацією цільової аудиторії відповідно до контексту поточної ситуації.

***Ключові слова:** цифрова трансформація, ритейл, онлайн-бізнес, інтеріорне управління розвитком онлайн-бізнесу, маркетинг, HR- та ризик-менеджмент, інновації, моделювання, інтернет-магазин, Facebook, Instagram.*

## АННОТАЦІЯ

**Наторина А. А. Управление развитием онлайн-бизнеса ритейлеров в условиях цифровой трансформации.** – Квалификационная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Черниговская политехника» Министерства образования и науки Украины, Чернигов, 2021.

Диссертационная работа посвящена разработке теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по управлению развитием онлайн-бизнеса ритейлеров в условиях цифровой трансформации. Обосновано концепцию и предложено методологическую основу интериорного управления развитием онлайн-бизнеса ритейлеров на фоне цифровой трансформации. Сформирован методологический базис реконфигурирования конструкта бизнес-модели ритейлеров в транзитивный. Сформулировано концептуальное видение адаптивной системы управления маркетинговой товарной политикой ритейлеров

в Интернете. Усовершенствован научно-методический подход к идентификации траектории развития онлайн-бизнеса ритейлеров и развиты основные положения параметрических измерений их инновационной составляющей на базе качественного классификатора. Обоснованы принципы и методические подходы к HR- и риск-менеджменту онлайн-бизнеса ритейлеров. Предложена система показателей оценки силы влияния гетерогенных составляющих конкурентного фона на ведение и управление развитием онлайн-бизнеса ритейлеров на фоне цифровой трансформации. Разработана матрица градационно-конверсионных сдвигов дискретного и континуального этапов функционирования интернет-магазина ритейлера. Определены стратегические направления SEO-оптимизации бизнеса ритейлеров в Google. Разработана динамическая модель критической массы Facebook / Instagram бизнес-аккаунта ритейлера и приведены прикладные аспекты кастомизации фидов в социальных сетях на базе опыта потенциальных покупателей. Предложена имитационная модель реагирования ритейлера на негативные отзывы / комментарии онлайн-покупателей с десенсибилизацией целевой аудитории согласно контексту текущей ситуации.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, ритейл, онлайн-бизнес, интерьерное управление развитием онлайн-бизнеса, маркетинг, HR- и риск-менеджмент, инновации, моделирование, интернет-магазин, Facebook, Instagram.

## ABSTRACT

**Natorina A. Management of retailers' online business development in digital transformation.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

The dissertation for the Doctor of economic sciences degree, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activities). – Chernihiv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernihiv, 2021.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the management of the retailers' online business development in digital transformation.

The concept and methodological basis of interior management of retailers' online business development in digital transformation are substantiated. The main idea of that is the ability to simultaneously reconfigure the business model into a transitive one, adapt the marketing commodity policy management system, rationally implement HR- and risk management, actively develop the innovative component of the business within a coherent development trajectory, based on the implementation of relevant tools. The conceptual vision of the marketing commodity policy management system is formulated against the digital transformation background of online business of retailers' online business. It takes into account heterogeneous demands, needs, preferences of online buyers and increase the efficiency of retailers' economic activity. The methodological basis for reconfiguring the business model of retailers' online business into a transitive one is improved, which provides co-adaptation to permanent changes in the external environment and based on a semantic approach to creating a value proposition for buyers in the market.

The scientific and methodological approach to identifying the trajectory of retailers' online business (persistent, integration, co-adaptation) based on the clustering of priority competitors and the results of online buyers' evaluation of their marketing product policy is proposed. This approach focuses on building of product offerings pool with high online buyers' demand and value in different segments and ensures the achievement of strategic, tactical and operational goals. The two-factor morphological matrix for the marketing product strategy type identification of retailers' online business in digital transformation is developed. According to that retailers can fill the product portfolio with valuable categories and subcategories for online buyers.

The system of indicators for assessing the impact strength of the competitive background heterogeneous components in the context of management of the retailers' online business development in digital transformation is proposed. It is the quintessence of markers of improving operational business processes, rethinking business values, better understanding of online buyers' preferences and establishing communication with them, creating a favorable business climate. The matrix of gradation-conversion shifts of discrete and continuous stages of online store is developed. The econometric model of the marketing commodity policy management system of the retailers' online business development in digital transformation is created. Practical recommendations for retailers' HR-management are presented and parametric measurements of the innovative component of their online business are done on the basis of a qualitative classifier with the metrics which represent the intensity of innovative projects and practices implementation. The statuses of the retailers' online business risks are identified according to the developed risk taxonomy and by the verification and qualitative assessment of the risk occurrence probability.

Applied aspects to customize Facebook / Instagram feeds based on the experience of potential buyers within the implementation of the advertising campaign is represented. This increases the visibility of the retailer's online store among priority competitors and helps to attract new buyers. The dynamic model of the critical mass of the retailer's Facebook / Instagram business account is proposed. The model provides the systematic tracking of changes in the number of active followers and identify the nature of their impact on social network users. Moreover, the model is a foundation for the rational making management decisions for retailers to choose the correct online business vector in the Internet. The simulated model of the retailer's response to negative feedback / comments from online buyers with desensitization of the target audience according to the current situation is developed. It takes into account the management of the retailers' online business development at all hierarchical levels and provides instant conversation of negative feedback / comments into positive.

**Keywords:** *digital transformation, retail, online business, interior management of online business development, marketing, HR- and risk management, innovation, modeling, online store, Facebook, Instagram.*

Підписано до друку 08.04.2021 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 2,38.  
Тираж 150 прим. Зам. № 0421/68.

Видавництво та друк: ОЛДІ-ПЛЮС  
вул. Паровозна, 46а, м. Херсон, 73034  
Свідоцтво ДК № 6532 від 13.12.2018 р.

---

Тел.: +38 (0552) 399-580, +38 (098) 559-45-45,  
+38 (095) 559-45-45, +38 (093) 559-45-45  
Для листування: а/с 20, м. Херсон, Україна, 73021  
E-mail: office@oldiplus.ua