

## ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу  
Ахтояна Армана Новіковича на тему «Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки», яку подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – Маркетинг (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

### **Актуальність теми дослідження.**

Динаміка змін у ритейлі, якій притаманне загострення конкуренції не в останню чергу через зростання популярності онлайн-каналів продажу та зміни у філософії взаємодії із споживачами, визначає необхідність пошуку можливостей модифікації існуючого маркетингового інструментарію. Нова парадигма розвитку економіки, в основі якої – партнерство, що не обмежується лише орієнтацією на споживача, а проявляється у доцільності побудови системи взаємовідносин із іншими суб'єктами маркетингового мікросередовища, обумовлює розширення кола завдань притаманних класичному підходу до розуміння сутності маркетингу у роздрібній торгівлі.

Еволюція ритейлу, кожен етап якої пов'язаний із появою нових інструментів та технологій потребує подальших досліджень особливостей їх застосування за актуальної для роздрібної торгівлі імплементації концепції маркетингу взаємовідносин із застосуванням омніканального підходу. Нові, цифрові інструменти та технології, що розширюють можливості комунікації із споживачами у всіх точках дотику та невідчутного переходу між ними, підвищують ефективність діяльності через покращення взаємодії із суб'єктами мікросередовища, наразі представляють значний інтерес для ритейлерів.

Зазначене актуалізує необхідність розробки науково-обґрунтованого підходу щодо модифікації комплексу маркетингу підприємств торгівлі шляхом інтеграції до його елементів сучасних цифрових інструментів та технологій. Тому тему дисертаційної роботи А.Н. Ахтояна, яку присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки, є підстави вважати актуальною.

### **Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами та темами.**

Дослідження А.Н. Ахтояна виконувалось відповідно до планів науково-дослідних робіт:

Черкаського державного технологічного університету за темою «Маркетингове забезпечення розвитку ринку агропродовольчих підприємств регіону» (номер державної реєстрації 0120U102961, 2020-2023 рр.): дисертантом удосконалено підходи до використання маркетингових інструментів реалізації продовольчих товарів підприємствами ритейлу.

### **Оцінка достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Детальний аналіз змісту дисертації, ознайомлення з публікаціями дисертанта у наукових виданнях дав можливість зробити такі висновки.

Тема дисертаційної роботи є актуальною, а положення роботи і змістове наповнення розділів є взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та несуперечливими, що дозволяє вирішити мету дослідження. Висновки дисертаційної роботи відповідають визначеним завданням, є обґрунтованими та апробовані у формі доповідей на наукових конференціях.

Оснoву викoнaння теoретичних та пpaктичних зaдaч дисертаційної рoбoти стaнoвили фyндaмeнтальні пoлoження eкoнoмiки, мaркетингy, мaркетингy в тoргiвлi, ритейл-мaркетингy, нaуковi пpaцi вiтчизняних i зaрyбiжних нaуковцiв з питaнь тpaнcфoрмaцiї iнструментiв ритейл-мaркетингy. Пpaвовим пoлeм дoслiдження слyгoвaли чиннi зaкoнoдaвчi та нoрмaтивнi дoкyмeнти, щo рeгyлюють дiяльнiсть пiдпpиeмств ритейлy. Iнфoрмaцiйнy бaзy дoслiдження стaнoвлять зaкoнoдaвчi та нoрмaтивнi aкти, oфiцiйнa стaтистичнa iнфoрмaцiя Дepжaвнoї слyжби стaтистички, екcпepтнi oцiнки, iнфoрмaцiя пpoфeсiйних oб'єднaнь, мaркетингових та кoнсaлтингових кoмпaнiй; мaтepiали нaукових кoнфepeнцiй i сeмiнaрiв; eлeктpoннi рeсypси глoбaльнoї iнфoрмaцiйнoї мepeжi Iнтepнeт; пepвиннi дoкyмeнти poздpiбних тoргoвeльних мepeж; нaуковi пpaцi вiтчизняних i зaрyбiжних дoслiдникiв y гaлyзi, якi poзpoбляють питaння мaркетингy, мaркетингy в тoргiвлi, визнaчaють специфiкy ритейл-мaркетингy; рeзyльтaти



маркетингових досліджень, результати власних напрацювань та аналітичні розрахунки автора, виконані у процесі дослідження.

Проаналізовані автором наукові дослідження за визначеною тематикою дозволили обґрунтувати існуючі теоретичні підходи щодо обраної проблематики, забезпечити розв'язання визначеного у дисертаційній роботі переліку завдань. Достовірність викладених у дисертаційній роботі положень, висновків та пропозицій забезпечується використанням в дослідженні загальнонаукових методів (термінологічного та історичного аналізу, абстрактно-логічного та діалектичного методів, методів аналізу, синтезу, логічного узагальнення, експрес-аналізу, статистичного аналізу, розрахункового та порівняльного методів, графічного та кейс-стаді методів, методів кабінетного аналізу, таксономії та класифікації, узагальнення світового досвіду, опитування, анкетування, тестування, ретроспективного аналізу).

За змістом структурні елементи дисертації відповідають її темі, забезпечуючи досягнення поставленої мети та розв'язання відповідних їй завдань. Значна частина таблиць і рисунків, які наведені в дисертації, є авторською розробкою, що дозволяє стверджувати про високий рівень володіння методичним інструментарієм та якість самостійної роботи здобувача у процесі її підготовки.

Робота написана державною мовою. Стиль викладення матеріалів в дисертації відповідає вимогам до наукових робіт такого рівня, характеризується науковістю, обґрунтованістю, системністю, логічністю та послідовністю.

Дисертаційна робота складається із трьох розділів, що логічно між собою пов'язані та розкривають теоретичні й практичні аспекти обраної проблематики, а також новизну пропонованих наукових положень щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки.

У першому розділі **«Теоретичні основи ритейл-маркетингу й трансформації його інструментів у новій парадигмі розвитку економіки»** дисертантом визначено детермінанти нової парадигми розвитку економіки в площинах сталого розвитку, цифровізації економіки, соціальної

відповідальності, мережі та партнерства, економічних зсувів, досліджено теоретичні підходи до визначення понять «роздрібна торгівля» та «ритейл», на основі чого визначено що під останнім слід розуміти сегмент бізнесу, певний принцип організації торгівлі, сукупність торговельних закладів (офлайн-магазини або онлайн-майданчики), які здійснюють продаж товарів або надають послуги покупцеві або кінцевому споживачеві через різноманітні канали продажу (с.33); розширено функції ритейлу за рахунок додання таких як забезпечення соціальної якості життя населення (у контексті забезпечення населення товарами екзистенціального значення), продуктове забезпечення Сил безпеки й оборони України, стійкості та відповідальності (с.55); обґрунтовано актуальність ритейл-маркетингу відповідно до того, що нова парадигма розвитку маркетингу, переважання мережевого та багатоформатного ритейлу, регіональна експансія торгових мереж зміщують вектори влади та домінування від виробника до ритейлу, фокусуючи увагу маркетингу на комплексі відносин, що виникають у точці продажу (ритейлі), адже саме там є широкі можливості для дослідження переваг споживача та для впливу на його поведінку (с.66-67); ідентифіковано три підходи до методики розвитку ритейлу й ознаки генезису, на яких вони базуються: форматно-технологічний підхід, інтеграційний підхід, середовищний підхід, що дало змогу відобразити актуальні до застосування у ритейлі цифрові інструменти та технології (с.91-92).

У другому розділі **«Дослідження трансформаційних процесів у розвитку ритейлу та напрямків оновлення інструментів ритейл-маркетингу»** автором узагальнено глобальні тенденції розвитку ритейлу, які визначено основними провайдерами маркетингової інформації за звітами Retail Global Market Report, компаній McKinsey, Deloitte, NielsenIQ, Cegid Groop, MasterCards, платформи SHOPIFY, результати чого представлені у формі матриці (с.147); проаналізовано динаміку основних показників, а також тенденцій розвитку роздрібної торгівлі України, доповнених оцінкою SEO найбільших в Україні торговельних мереж за допомогою сервісів SimilarWeb та SE Ranking, що дало змогу здійснити експрес-оцінку готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу за трьома рівнями: безумовно готовий, імовірно готовий та повністю не готовий (с.180); досліджено показники розвитку продовольчих



ритейл-мереж України, акцентуючи увагу на діяльності мережі дискаунтерів «АТБ» (ТОВ «АТБ-Маркет»), мережі супермаркетів «Сільпо» (Fozzy Groop), мережі мультиформатних торговельних закладів «Файно-маркет» (ТОВ «Вересень Плюс»), національної мережі супермаркетів «Делві» (активно працює в Черкаській області), оператора міжнародного ринку литовську мережу Novus, на основі чого автором відображено ландшафт застосовуваних маркетингових інструментів (с.217-218).

У третьому розділі **«Напрями трансформації маркетингової діяльності торговельних мереж у контексті нової парадигми розвитку економіки»** дисертантом проаналізовано зарубіжний досвід трансформації інструментів ритейл-маркетингу, зокрема виокремлено інструменти ритейл-маркетингу, які забезпечили успіх світових ритейлерів у 2022-2024 рр. (с.220-221); досліджено специфічні риси сучасного формату «магазин без касира», що передбачає наявність сучасних технологій швидкого та автономного продажу покупцеві будь-якого товару або послугу без допомоги персоналу, зокрема й у розрізі застосування омніканального підходу (с.223-229); відображено ефект від застосування в ритейлі штучного інтелекту у поєднанні із машинним навчанням, Big Data та хмарними технологіями (с.229-236); зроблено акцент на доцільності орієнтації ритейлерів на принципи емоційного маркетингу за допомогою гейміфікації (с.237-238), голосових помічників (с.238-239); відображено переваги впровадження принципів маркетингу взаємовідносин як для взаємодії із споживачами (с.242-243), так і з позицій побудови взаємовигідних відносин із конкурентами (с.243-245); зроблено висновки щодо перспектив впровадження розглянутих концепцій, технологій та інструментів у маркетингову діяльність вітчизняних ритейлерів за трьома станами: перспективні напрямки, готові до використання, готові до адаптації (с.246); для вирішення проблеми, щодо роботи з новими покупцями – представниками покоління Z (Generation Z, Gen Zer) / зумерів («Zoomers») / постміленіалів (Post-Millennials) розроблено методику опитування до використання вітчизняними ритейлерами, результати якого дозволять їм визначити ставлення нового покоління до ритейлу, його купівельну поведінку, наміри щодо покупок, сформулювати розуміння того, як мислить GenZ, що керує їхнім

вибором та інше (с.249-271); запропоновано звернути увагу на інструменти емоційного маркетингу, які автором укладено в колесо емоцій (с.275-276), а також для довіри клієнтів – створити платформу відкритого комунікаційного середовища через інтеграцію комунікаційних каналів: соціальні мережі, сайт, вебінари, чат-боти, форуми, онлайн-події та інші інструментів для взаємодії зі споживачами (с.278-279); рекомендовано до використання концептуальну модель впливу емоційного калібрування на продуктивність (продажі) в ритейл (с.282).

Після третього розділу дисертаційної роботи викладені висновки, які відображають основні результати наукового дослідження.

Сукупність розглянутих обставин, проведений аналіз положень, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи дозволяє стверджувати, що вони є достовірними та обґрунтованими, дисертація є завершеною науковою кваліфікаційною працею, що виконана автором самостійно.

#### **Наукова новизна, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

За результатами вирішення поставленої мети і завдань дослідження щодо трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки в дисертаційній роботі досягнуто сукупність результатів, яким притаманна певна наукова новизна.

Аналіз змісту дисертаційного дослідження дозволяє визначити, що сформульовані автором висновки та рекомендації відображають його внесок у поглиблення теоретико-методичних засад та розв'язання важливого науково-прикладного завдання щодо передумов та напрямів трансформації інструментів ритейл-маркетингу з урахуванням нової парадигми розвитку економіки, розробки практичних рекомендацій до використання нових маркетингових інструментів у ритейлі, методів дослідження споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу та впровадження емоційного інструментарію для їх залучення та утримання.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому.



Автором удосконалено підхід до класифікації торговельних мереж, який на відміну від існуючих, передбачає врахування додаткового класифікаційного критерію «за центром прийняття маркетингових рішень», за яким виділено регіональний/локальний ритейл, національний ритейл, міжнародний ритейл (с.48), що дає можливість ідентифікувати рівень самостійності прийняття маркетингових рішень та врахування місцевої специфіки.

Автором уточнено та розширено перелік функцій ритейлу в Україні, які, на відміну від наявних підходів, поряд з класичними функціями містять ряд нових функцій: забезпечення соціальної якості життя населення (в контексті забезпечення населення товарами екзистенціального значення); поставки промислових товарів та продуктів для Сил безпеки й оборони України; функція стійкості та відповідальності, яка пов'язана із соціальною, екологічною та корпоративною (управлінською) відповідальністю ритейлу), що дає можливість актуалізувати роль ритейлу та підвищити його статус в розвитку національної економіки та продовольчої безпеки країни (с.55).

Автором запропоновано концептуальний підхід до формування етапів розвитку ритейлу на основі трансформації інструментів ритейл-маркетингу, який передбачає обґрунтування послідовності та етапності еволюції концепцій ритейлу (с.91-92), починаючи від Retail 1.0, Retail 2.0 з використанням традиційних маркетингових інструментів, подальшим переходом до Retail 3.0, Retail 4.0, які базуються на інноваційних інструментах і технологіях, що створює передумови до формування концепції (Retail 5.0), яка характеризується ще більшою персоналізацією та кастомізацією пропозиції відповідно до індивідуальних особливостей кожного представника цільового сегмента.

Здобувачем удосконалено підхід до дослідження трансформаційних процесів у розвитку ритейлу, який, на відміну від наявних, передбачає узагальнену характеристику тенденцій ендегенного середовища трансформації ритейл-маркетингу, аналіз практики застосування маркетингових інструментів основними гравцями вітчизняного ринку ритейлу, оцінювання готовності ритейлу до трансформації інструментів маркетингу за обраними критеріями та трьома рівнями готовності (безумовна

готовність, імовірна готовність, повна неготовність), що дає можливість визначити спроможність вітчизняного ритейлу протистояти зовнішнім викликам і адаптувати свою маркетингову діяльність у нових умовах розвитку економіки (с. 119).

Автором узагальнено зарубіжний досвід трансформації інструментів ритейл-маркетингу, дослідження якого, на відміну від наявних, дозволяє акцентувати увагу на доцільності організаційних змін етапів торгово-технологічного процесу підприємства роздрібної торгівлі з використанням сучасних цифрових технологій та адаптивних методів обслуговування (с.220-246), що дозволило визначити перспективи впровадження розглянутих концепцій, технологій та інструментів у маркетингову діяльність вітчизняних ритейлерів.

Теоретичні положення, які викладено дисертантом в роботі, дозволили сформулювати сукупність цікавих з наукової точки зору результатів щодо використання сучасного маркетингового інструментарію в новій парадигмі розвитку економіки. Таким результатам притаманна наукова новизна та практична значущість, вони характеризуються повнотою та обґрунтованістю.

Отже, проведений аналіз положень наукової новизни дозволяє встановити, що такі положення відповідають чинним вимогам, які пред'являються до дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

#### **Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження.**

Розробки та пропозиції дисертаційної роботи А.Н. Ахтояна є вагомим внеском у теорію і практику маркетингу. Наукова цінність результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо оцінювання розвитку ритейлу та процесів трансформації інструментів ритейл-маркетингу; маркетинговому дослідженні споживчої поведінки нового покоління клієнтів ритейлу; розробці рекомендацій до впровадження в маркетингову діяльність ритейлера інструментів нейромаркетингу, сенсорного маркетингу, емоційного маркетингу.



Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості їхнього практичного використання в діяльності ритейлерів. Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовано й прийнято до впровадження в діяльності Департаменту регіонального розвитку Черкаської обласної державної адміністрації (довідка № 27/04-02-12 від 20.03.2024), Черкаської торгово-промислової палати (довідка № 73/01.4-7 від 19.03.2024), Товариства з обмеженою відповідальністю «Делікат ритейл» (довідка № 105 від 11.03.2024), Товариства з обмеженою відповідальністю «Оскар Груп» (довідка № 105 від 29.12.2023), Товариства з обмеженою відповідальністю «Фабрика м'яса «Бекон» (довідка № 10 від 29.03.2024), а також у навчальному процесі Черкаського державного технологічного університету Міністерства освіти і науки України (довідка № 219/04-06 від 01.03.2024).

До вагомих розробок, які мають практичне значення, слід віднести:

запропоновані рекомендації на основі узагальнення зарубіжного досвіду трансформації інструментів ритейл-маркетингу, дослідження якого, на відміну від наявних, дозволяє акцентувати увагу на доцільності організаційних змін етапів торгово-технологічного процесу підприємства роздрібної торгівлі з використанням сучасних цифрових технологій та адаптивних методів обслуговування (с.220-246);

запропонований концептуальний підхід до впровадження в маркетингову діяльність ритейлера інструментарію нейромаркетингу, сенсорного та емоційного маркетингу, який, на відміну від традиційних інструментів, спрямований на підвищення довіри клієнта, конструювання позитивного клієнтського досвіду споживача у точках продажу (с.271-289).

**Публікації основних результатів дослідження та відповідність дисертації чинним вимогам.**

Основні положення дисертації, отримані висновки та розроблені пропозиції висвітлені в 14 наукових працях, серед яких 1 стаття у науковому виданні, проіндексованому у наукометричній базі Scopus, 5 статей – у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 8 публікацій – у матеріалах наукових конференцій.

Загальний обсяг публікацій – 6,7 д.а., з яких особисто здобувачеві належать – 4,3 д.а

Опубліковані наукові праці здобувача, які зараховані за темою дисертації, відповідають Постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.22 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Положення дисертаційного дослідження, які складають наукову новизну, повністю висвітлені у наукових спеціалізованих виданнях та обговорені на науково-практичних конференціях. З наукових праць, опублікованих у свіавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, що отримані автором особисто.

#### **Академічна доброчесність.**

Дисертація А.Н. Ахтояна характеризується як самостійна, авторська робота та не порушує норм законодавства про захист авторського права; порушення здобувачем академічної доброчесності не виявлено; дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей.

#### **Дискусійні положення та зауваження до роботи.**

Відзначаючи достатньо високий рівень розробок щодо трансформацій інструментів ритейл-маркетингу, слід зауважити, що не всі положення роботи є завершеними, до того ж у роботі є дискусійні питання, упущення та неточності. Основні з них зводяться до такого.

1. У п.1.1. «Суть, особливості та функції ритейлу як суб'єкта маркетингової діяльності в контексті нової парадигми розвитку економіки» за результатами досліджень одного з підходів відображено сутність чотирьох форм мережевої взаємодії (с. 41), однак, на наш погляд, доцільно було доповнити згадані форми описом горизонтальних мереж, утворених конкурентами, що в подальшому знайшло відображення у аналізі закордонного досвіду у п.3.1. (с.243-245) та відповідає принципам концепції маркетингу взаємовідносин.



2. У п.1.1. «Суть, особливості та функції ритейлу як суб'єкта маркетингової діяльності в контексті нової парадигми розвитку економіки» автором запропоновано критерій класифікації мереж за місцем розташування центру прийняття маркетингових рішень (с.48), що, на нашу думку, потребує більш широкого опису з позицій впливу на процес адаптації та трансформації маркетингових інструментів до ринкових умов.

3. У п.1.3. «Методичні підходи до розвитку ритейлу й трансформації інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки» при описі етапу Retail 4.0 автором згадується використання платформ peer-to-peer (P2P) (с.95), проте в подальшому у дисертаційній роботі дане поняття не знайшло належного відображення та опису. Зважаючи на значний інтерес з позицій прикладного застосування ритейлерами, вважаємо що сутність, особливості та досвід застосування даних платформ потребували більшої уваги у дисертаційному дослідженні.

4. У п.2.2 «Оцінювання готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу» доцільним вбачається порівняльний аналіз діючих програм лояльності досліджуваних торговельних мереж. Оскільки автор у теоретичному розділі досліджує вплив сучасної концепції маркетингу взаємовідносин на господарську діяльність ритейлерів, а проаналізовані у теоретичному розділі цифрові інструменти здатні оптимізувати вектори впливу програм лояльності на споживачів, їх характерні для вітчизняного ритейлу риси, на нашу думку, потребують додаткової уваги.

5. У п.2.2 «Оцінювання готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів ритейл-маркетингу» автором проаналізовано показники діяльності ритейлерів у соціальних мережах у розрізі підписників/вподобайок, а для YouTube – підписників/відео/переглядів (с.177). Проте, на нашу думку, така оцінка має бути розширена за рахунок використання спеціальних інструментів аналізу (спеціалізованих сервісів для аналізу конкретної соціальної мережі), що відображають як ефективність маркетингових зусиль компаній, так і допомагають у їх адаптації до динамічних ринкових умов.

6. У п.3.3 «Трансформація маркетингової діяльності ритейлерів у

сучасних умовах на основі інструментів емоційного маркетингу» автор стверджує, що для забезпечення довіри клієнтів ритейлеру доцільно створити платформу відкритого комунікаційного середовища через інтеграцію комунікаційних каналів, до яких відносить соціальні мережі, сайт, вебінари, чат-боти, форуми, онлайн-події та інші інструменти для взаємодії зі споживачами (с.278-279). Вважаємо, що для кращого розуміння напрямів та ефектів впливу на споживача, дана платформа має бути візуалізована у формі схеми із обов'язковим доповненням такими комунікаційними каналами як фізичні магазини, мобільні застосунки, електронна пошта.

Наведені зауваження не зменшують загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та висвітлених в ній результатів.

#### **Висновки та загальна оцінка дисертації, її відповідність існуючим вимогам.**

В цілому дисертаційна робота Ахтояна Армана Новіковича є завершеною кваліфікаційною науковою працею. Наукові положення дисертаційної роботи викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми.

Зміст дисертаційної роботи та вибрана тема дослідження відповідають спеціальності 075 «Маркетинг» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). Стиль викладання положень та результатів дисертації відповідає нормам наукового стилю. Оформлення результатів проведеного дослідження здійснено відповідно до існуючих вимог.

За результатами аналізу дисертаційної роботи на підставі змісту відгуку вважаю, що дисертаційна робота Ахтояна Армана Новіковича на тему «Трансформація інструментів ритейл-маркетингу в новій парадигмі розвитку економіки» за рівнем наукової новизни отриманих результатів, практичною значущістю таких результатів, якістю проведених досліджень та стилем викладання положень роботи відповідає вимогам до дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії, наведеним у Постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.22 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи



про присудження ступеня доктора філософії», а дисертант – Ахтоян Арман Новікович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, асистент  
кафедри маркетингу, інновацій та  
регіонального розвитку Чернівецького  
національного університету імені  
Юрія Федьковича Міністерства освіти  
і науки України

Валентин НІКУЛЬЧА

