

## РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента,  
доцента кафедри маркетингу Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця  
Олени Анатоліївни НЕБИЛИЦІ  
на дисертацію, подану на здобуття наукового  
ступеня доктора філософії за спеціальністю «075 Маркетинг»,  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
БОДЕНКА Андрія Івановича на тему  
«Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації  
підприємств»

### *Актуальність обраної теми дисертаційної роботи*

Повномасштабні соціально-економічні кризи, зокрема воєнні події та глобальні пандемії, змушують підприємства оперативно змінювати географію своєї діяльності. Релокація бізнесу, а само, переміщення виробничих потужностей або офісів у безпечніші регіони, стала поширеною практикою для українських компаній останніх років. У таких умовах маркетингові підрозділи переходять на дистанційний формат роботи, що потребує нових управлінських підходів та інструментів.

В Україні продовжується активний процес релокації бізнесу. Загалом 7 988 бізнесів змінили адресу, а деякі робили це неодноразово. Релокація бізнесу, тобто переміщення підприємства у нові регіони чи країни, зумовлює радикальні зміни у його маркетинговій діяльності. Це актуалізує потребу в гнучких стратегічних підходах до управління маркетингом в онлайн-режимі та використання широкого спектру цифрових інструментів. Поєднання аналітики, автоматизації та креативного контенту забезпечує компаніям конкурентоспроможність і дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

Сучасні соціально-економічні виклики, а само, війна, глобальні кризи та швидка цифровізація бізнес-середовища вимагають від бізнесу системного визначення та оцінювання ключових інструментів онлайн-маркетингу - від аналітики та контент-маркетингу до CRM-систем, автоматизації комунікацій та омніканальних рішень. Їх ефективне використання стає вирішальним для стратегічного управління маркетинговими процесами у віддаленому форматі.

В даному контексті представлена до захисту робота здобувача БОДЕНКА Андрія Івановича на тему «Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств» є своєчасною і актуальною.

### *Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами*

Результати дисертаційної роботи БОДЕНКА Андрія Івановича на тему «Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації

підприємств» виконана у відповідності до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Стратегії адаптації маркетингових інструментів для забезпечення розвитку підприємств в умовах дистанційної роботи» (номер державної реєстрації 0124U004821), де здобувачем впроваджено аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

Дисертаційна робота виконана у відповідності до законодавчих актів України, а саме: Закону України «Про захист прав споживачів», Закону України «Про зайнятість населення», Закону України «Про охорону праці», Закону України «Про колективні договори і угоди», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо дистанційної роботи», Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

### ***Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій***

Ознайомлення зі змістом дисертації, а також з основними опублікованими працями здобувача дає підстави зробити висновок, що основні положення, які визначають наукову новизну дисертації являють собою предмет для захисту.

Одержані БОДЕНКОМ Андрієм Івановичем нові наукові результати є наслідком оригінального наукового дослідження. Наукові положення, висновки і рекомендації сформульовані автором самостійно і відображають особистий внесок автора.

Для досягнення поставленої мети та вирішення задач у роботі використано широкий спектр загальних і спеціальних наукових методів, зокрема, теоретичного узагальнення – для визначення сутності понять «дистанційна робота», «релокація підприємств», «канали комунікації», «загрози організації дистанційної роботи в маркетингу»; аналізу та синтезу – для дослідження складових організації дистанційної роботи, класифікації загроз та факторів зовнішнього середовища, що впливають на маркетингову комунікацію релокованих підприємств; факторного аналізу – для ідентифікації та оцінки загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, враховуючи специфіку релокації; кластерного аналізу та методу Уорна в поєднанні з алгоритмом k-means – для класифікації типів загроз та виокремлення ознаки релокації як фактору впливу на формування комунікації з громадою та споживачами; кореляційно-регресійного аналізу – для встановлення взаємозв'язків між формами організації дистанційної роботи, каналами комунікації та ефективністю маркетингової діяльності; графічного методу – для

унаочнення емпіричних даних, схематичного подання теоретичної моделі організації дистанційної роботи (Human-Technology-Organization-Culture) та основних теоретичних і прикладних положень; структурно-логічного аналізу – для розроблення організаційного підходу до адаптації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств; абстрактно-логічного методу – для теоретичних узагальнень, формулювання висновків та практичних рекомендацій; контент-аналізу та аналізу вторинних даних (статистичні звіти, публікації, дані про релокацію бізнесу в Україні) – для вивчення тенденцій релокації, змін споживчих патернів та ефективності цифрових інструментів.

Достовірність основних положень дисертації, цінність для науки і практики висновків і пропозицій підтверджується тим, що вони базуються на глибокому вивченні сучасних теоретичних, методичних та практичних напрацювань, грамотному використанні сучасних методів дослідження, а також значної та якісної інформаційної бази.

Наукові результати, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, є достатньо аргументованими, логічно взаємопов'язаними і несуперечливими, характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості, про що свідчить структурна побудова та зміст дисертації.

### ***Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам***

Дисертацію присвячено узагальненню і розвитку теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств.

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено теоретико-правові засади організації дистанційної роботи в маркетинговій діяльності релокованих підприємств. Проведено систематизацію наукових підходів до трактування сутності дистанційної роботи, визначено її місце в системі сучасних соціально-економічних відносин та обґрунтовано роль цифрових технологій у забезпеченні функціонування маркетингових процесів. Установлено, що дистанційна робота є результатом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зміни структури зайнятості, глобалізації ринків та необхідності забезпечення безперервності діяльності підприємств в умовах кризових викликів. Доведено, що для релокованих підприємств дистанційна робота трансформується з тимчасового механізму адаптації у стратегічний інструмент управління маркетинговою діяльністю.

У другому розділі дисертаційної роботи проведено аналіз сучасного стану організації дистанційної роботи в сфері маркетингу на релокованих підприємствах. Досліджено динаміку релокаційних процесів в Україні у 2021–

2025 роках та встановлено, що релокація підприємств поступово трансформувалася із вимушеного кризового заходу у стратегічний інструмент забезпечення адаптивності бізнесу до умов воєнної нестабільності. Визначено, що ключовим фактором підтримання діяльності релокованих підприємств стала цифровізація управлінських і маркетингових процесів, яка забезпечила безперервність комунікацій, підтримання клієнтських зв'язків та збереження ринкових позицій.

У третьому розділі дисертаційної роботи розроблено організаційну модель дистанційної роботи релокованих підприємств у сфері маркетингу та сформовано методичне забезпечення її впровадження. Запропоновано інтегрований фреймворк Human – Technology – Organization – Culture, який поєднує людський, технологічний, організаційний та соціокультурний компоненти управління дистанційною роботою. Обґрунтовано, що ефективність дистанційної роботи значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, автоматизації бізнес-процесів, використання CRM-систем, BI-інструментів, KPI та SOP. Розроблено методичне забезпечення оцінювання ефективності дистанційної роботи в сфері маркетингу, яке передбачає комплексне використання кількісних і якісних показників результативності, що дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативність прийняття рішень та знизити рівень управлінської невизначеності.

Робота структурована у відповідності до поставлених завдань. За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (із змінами та доповненнями, внесеними наказом МОН України від 31.05.2019 № 759).

### ***Наукова новизна одержаних результатів***

Результати дослідження мають різний ступінь наукової новизни, основні положення якої полягають у такому:

удосконалено теоретико-методичний підхід до розширення каналів комунікації релокованих підприємств з використанням омніканального підходу, що дає змогу враховувати культурно-географічні та нормативно-правові особливості місця релокації;

удосконалено аналітичне забезпечення ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств, яке передбачає використання експертного аналізу, що дає змогу визначити та оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на комунікацію з громадою та споживачами;

удосконалено класифікацію типів загроз для підприємств в процесі організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, як інструмент використано метод Уорна у поєднанні з алгоритмом k-means, що дозволило виокремити ознаки релокації, які впливатимуть на формування комунікації підприємства з громадою та споживачами;

розвинуто визначення сутності поняття «дистанційна робота» відмінністю якого є врахування специфіки сфери маркетингу та умов релокації підприємств, що являє собою форми зайнятості, які використовують інформаційно-комунікаційні технології та забезпечують можливість ефективної взаємодії між працівником і роботодавцем, а також між працівником і потенційною комунікаційною аудиторією без необхідності фізичної присутності на території підприємства, це дає змогу поєднати свободу вибору робочого місця з технологічною підтримкою та організовувати трудовий процес поза традиційним офісним середовищем за умови дотримання результатами господарчої діяльності інтересів кінцевих споживачів;

отримав розвитку організаційний підхід до адаптації релокованих підприємств на нових сегментах ринку, сформовано теоретичну модель організації дистанційної роботи в сфері маркетингу, що дає змогу налагодження комунікацій з урахуванням географічної та ментальної особливостей місця розташування.

### ***Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.***

За результатами дослідження опубліковано 8 наукових праць. Серед них: 5 статей в наукових фахових виданнях категорії «Б» (серед них 4 статті одноосібні); 3 тез доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 4,9 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 4,4 ум.-друк. аркуші.

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств. У науковій праці, яка видана у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботу, яка виконана у співавторстві зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження у дисертації.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від

12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

### ***Дотримання норм академічної доброчесності***

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності.

### ***Зауваження, що можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації***

1. В роботі розглянуто основні парадигми теоретичних засад релокації бізнесу, с. 62, але не зосереджено увагу на питанні, яка з теорій є прийнятною у період військового стану, коли релокація стає інструментом збереження бізнесу.

2. Чотирьохвекторна модель ідентифікації загроз організації дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств, с. 128, містить три вектори, що сформовані з загроз внутрішнього середовища підприємства: техніко-технологічні, фінансово-економічні та кадрові, а також вектор загроз зовнішнього середовища – безпекові загрози. Дискусійним є рішення розміщувати всі чотири вектори як загрози одного рівня небезпеки.

3. В організаційній моделі дистанційної роботи релокованих підприємств, с. 162, у блоці 5.1 розміщено інструмент стратегічного планування в той час, як блок спрямований на регулятивний рівень формування логіки взаємодії, що є дискусійним рішенням.

4. Організаційне забезпечення дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств, с. 174, містить дискусійний порядок реалізації, зокрема, на етапі 3 запропоновано реорганізувати маркетингову структуру, а потім, на етапі 4 розробляти маркетингову стратегію, хоча всі організаційні заходи слід реалізовувати у відповідності до нової стратегії.

5. Серед ключових аспектів омніканального підходу, с. 181, доцільно було вказати на його недоліки або загрози у ході його впровадження.

Вказані вище зауваження та дискусійні положення не перешкоджають загальній позитивній оцінці роботи.

### ***Загальні висновки та оцінка дисертації.***

Дисертаційна робота БОДЕНКА Андрія Івановича на тему «Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств» є самостійною та завершеною працею, має наукову новизну та практичне значення.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності «075 Маркетинг», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (із змінами та доповненнями, внесеними наказом МОН України від 31.05.2019 № 759) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року (зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що БОДЕНКО Андрій Іванович, автор дисертації на тему «Організація дистанційної роботи в сфері маркетингу при релокації підприємств» заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «075 Маркетинг».

Рецензент:

доцент кафедри маркетингу  
Харківського національного  
економічного університету  
імені Семеона Кузнеця  
кандидат економічних наук, доцент



Олена НЕБИЛИЦЯ