

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради ID 14454  
Національного університету  
«Київський авіаційний інститут»  
доктору філософських наук, професору  
Людмилі ОРОХОВСЬКІЙ

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
**ЧИГРИН Олени Юріївни** на дисертаційну роботу  
**ГРЕБЕЛЬНИКА Олександра Анатолійовича**  
на тему: **«Формування та імплементація соціально-орієнтованої  
моделі маркетингу підприємства»**,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»

**Актуальність теми дисертаційної роботи** визначається тим, що в умовах воєнних викликів, нестабільності енергетичних систем, посилення вимог до декарбонізації та інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває переосмислення ролі підприємств енергетичного сектору в забезпеченні сталого розвитку, енергетичної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні підприємства вже не можуть обмежуватися лише досягненням економічної ефективності, оскільки їх стратегічна стійкість дедалі більше залежить від здатності формувати довіру стейкхолдерів, відповідально взаємодіяти з громадами, враховувати екологічні наслідки власної діяльності та інтегрувати соціальну цінність у маркетингові рішення.

У таких умовах соціально-орієнтована модель маркетингу набуває особливої ваги як комплексний інструмент стратегічного управління, що дозволяє поєднати інтереси підприємства, споживачів, держави, інвесторів і суспільства. Особливо актуальною ця проблематика є для підприємств альтернативної та відновлюваної енергетики, діяльність яких безпосередньо пов'язана не лише з ринковою конкуренцією, а й із формуванням нової культури енергоспоживання, розвитком розподіленої генерації, підвищенням енергетичної автономності громад та підтримкою екологічно відповідальної поведінки споживачів.

Слід наголосити, що українські підприємства енергетичного сектору функціонують у середовищі, де одночасно проявляються фінансово-економічні обмеження, технологічні трансформації, регуляторні зміни, зростання суспільних очікувань і потреба у прозорих ESG-практиках. Водночас наукові підходи до формування соціально-орієнтованих моделей маркетингу з урахуванням фінансової спроможності підприємств, їх ресурсної бази, рівня управлінської зрілості та здатності трансформувати ресурси у маркетингово-соціальний потенціал залишаються недостатньо систематизованими. Саме тому виникає об'єктивна необхідність у розробленні цілісного теоретико-методичного підходу до формування та імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства.

Актуальність роботи посилюється також тим, що запропонована проблематика має не лише теоретичне, а й вагоме практичне значення, оскільки результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності стратегічного маркетингового управління підприємствами енергетичного сектору, посилення їх соціальної відповідальності, формування довгострокової довіри до бізнесу та забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах трансформаційної економіки.

З огляду на актуальність теми достатньо логічним є **зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**. Дисертація виконана відповідно до напрямів науково-дослідної роботи кафедри маркетингу Державного університету «Київський авіаційний інститут» та узгоджується із сучасними науковими пріоритетами, пов'язаними з розвитком соціально відповідального маркетингу, сталого розвитку, ESG-трансформації, цифровізації маркетингової діяльності та посиленням ролі підприємств у забезпеченні суспільної й економічної стійкості.

Зокрема, дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної теми «Теоретико-методологічне забезпечення формування впливу соціальних мереж на просування в комплексі електронного маркетингу» (номер державної реєстрації 0122U200385), у межах якої автором досліджено міжнародний досвід використання соціально-орієнтованої маркетингової моделі компанії в умовах цифровізації. Також робота пов'язана з науково-дослідною темою «Маркетинговий інструментарій сприяння сталому розвитку підприємств: виклики та можливості євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0123U104294), у межах якої здобувачем досліджено генезис та перспективи розвитку соціально-орієнтованих маркетингових моделей у галузі альтернативної енергетики.

Тематика дисертаційної роботи відповідає сучасним тенденціям розвитку маркетингової науки, які полягають у трансформації маркетингу з інструменту ринкового просування у комплексну систему стратегічного управління, спрямовану на створення довгострокової цінності через інтеграцію економічних, соціальних, екологічних та стейкхолдерських аспектів діяльності підприємства.

Робота спрямована на вирішення актуальних науково-практичних завдань щодо формування та імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства в умовах трансформації енергетичного сектору, євроінтеграційних процесів, посилення ролі альтернативної енергетики та необхідності забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, та їх достовірність** полягає у тому, що в процесі дослідження автором використано комплекс сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, застосування яких є доцільним та відповідає поставленій меті й завданням дисертаційної роботи. Аналіз положень дисертації свідчить про високий рівень наукового обґрунтування отриманих результатів, послідовність викладення матеріалу та системний характер проведеного дослідження.

У дисертаційній роботі автором здійснено ґрунтовне опрацювання теоретичних підходів до розуміння соціальної відповідальності бізнесу, соціально відповідального та соціально-орієнтованого маркетингу, ESG-підходів, сталого розвитку, стейкхолдерської взаємодії та трансформації підприємств енергетичного сектору. Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням широкої інформаційно-аналітичної бази, що включає праці українських і зарубіжних науковців, нормативно-правові акти, програмні документи, аналітичні матеріали міжнародних організацій і профільних інституцій у сфері енергетики та сталого розвитку, офіційні статистичні дані, фінансову звітність досліджуваних підприємств, галузеві огляди й експертні звіти.

Мета дисертаційної роботи сформульована чітко, предмет та об'єкт дослідження визначені коректно, а поставлені завдання є логічно взаємопов'язаними між собою та повною мірою забезпечують розкриття обраної наукової проблематики. Структура роботи є послідовною та дозволяє комплексно дослідити теоретичні, методичні й прикладні аспекти формування та імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства. Сформульовані в дисертації висновки й рекомендації випливають із проведеного дослідження, мають високий рівень обґрунтування та підтверджені результатами апробації.

Науково-теоретичну основу дослідження становлять праці українських і зарубіжних учених у сфері маркетингу, соціальної відповідальності бізнесу, стратегічного управління, економіки енергетики, сталого розвитку та ESG-трансформації. Інформаційна база дослідження є достатньою для досягнення поставленої мети та забезпечує належний рівень достовірності й практичної значущості отриманих результатів.

**Оформлення дисертації** відповідає вимогам, встановленим наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» зі змінами. Дисертація написана українською мовою з дотриманням наукового стилю викладення матеріалу.

**Наукова новизна положень, висновків і рекомендацій,** сформульованих у дисертації, визначається тим, що робота є комплексним науковим дослідженням, у якому здійснено теоретико-методичне обґрунтування та розроблено практичні підходи до формування й імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства. У роботі запропоновано низку наукових положень, висновків і рекомендацій, які характеризуються науковою новизною та відображають особистий внесок здобувача у розвиток сучасної теорії і практики маркетингу.

Позитивно слід відзначити удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання соціальної орієнтованості підприємства, що дозволяє розглядати соціальну відповідальність бізнесу не як окрему репутаційну або комунікаційну активність, а як інтегрований елемент стратегічного маркетингового управління. Заслужовують на увагу положення щодо формування соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємств сфери альтернативної енергетики, у межах яких автор обґрунтовує необхідність поєднання ринкової результативності, суспільної цінності, екологічної відповідальності та енергетичної безпеки.

Важливим науковим результатом є розроблення трансформаційно-орієнтованого механізму управління формуванням та імплементацією соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємств енергетичного сектору. Такий механізм дає змогу враховувати складний взаємозв'язок між змінами енергетичного попиту, фінансово-економічною спроможністю підприємств, управлінням ризиками, технологічним оновленням, маркетинговими комунікаціями та соціально-екологічними очікуваннями стейкхолдерів.

Окремої позитивної оцінки заслуговує розвиток підходу до оцінювання взаємозв'язку між фінансово-економічною спроможністю підприємства та його здатністю трансформувати ресурси у маркетингово-соціальний потенціал. Запропонована автором логіка дає можливість не лише оцінити поточний стан підприємств, а й визначити напрями їх подальшої стратегічної адаптації в умовах енергетичного переходу, ESG-трансформації та підвищення суспільних очікувань до бізнесу.

Також заслуговують на позитивну оцінку положення, пов'язані з подальшим розвитком теоретико-методичних засад побудови соціально-орієнтованої моделі маркетингу, обґрунтуванням ромбоподібної моделі енергетичного переходу та розробленням диференційованих рекомендацій для підприємств енергетичного сектору з різним рівнем ресурсної забезпеченості, стратегічної зрілості й управлінської результативності. Отримані результати поглиблюють наукове розуміння ролі маркетингу як системоутворювального механізму соціально відповідальної трансформації підприємств та мають практичне значення для розвитку стратегічного маркетингового управління в умовах сталого розвитку.

**Теоретичне і практичне значення одержаних результатів дослідження.** Теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад формування та імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства, а також у розвитку наукових підходів до розуміння ролі маркетингу в забезпеченні сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу, ESG-трансформації та стейкхолдерської взаємодії. Отримані результати розширюють наукові уявлення про можливості інтеграції соціальних, екологічних, фінансово-економічних та маркетингових пріоритетів у систему стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих автором підходів і рекомендацій у діяльності підприємств, які прагнуть посилити соціальну орієнтованість маркетингової діяльності, підвищити ефективність взаємодії зі стейкхолдерами, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та адаптувати управлінські рішення до умов енергетичного переходу, декарбонізації й сталого розвитку. Розроблені автором методичні положення щодо оцінювання соціально орієнтованості підприємства, аналізу фінансово-економічної спроможності до впровадження соціально-орієнтованої моделі маркетингу, формування матриці позиціонування Х-М та розроблення диференційованих рекомендацій

можуть бути використані для удосконалення стратегічного маркетингового управління підприємствами енергетичного сектору.

Сформульовані у дисертації положення та висновки можуть бути використані:

- у науково-дослідній сфері – для подальшого розвитку досліджень у сфері соціально-орієнтованого маркетингу, соціальної відповідальності бізнесу, ESG-підходів, сталого розвитку та трансформації підприємств енергетичного сектору;

- у практичній діяльності підприємств – при формуванні соціально-орієнтованих маркетингових стратегій, оцінюванні рівня соціальної орієнтованості, посиленні стейкхолдерської взаємодії, обґрунтуванні ESG-ініціатив та розробленні управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансово-економічної стійкості й конкурентоспроможності;

- в освітньому процесі – при викладанні дисциплін, пов'язаних із маркетингом, стратегічним маркетинговим управлінням, соціально відповідальним маркетингом, сталим розвитком, ESG-трансформацією та маркетинговою діяльністю підприємств енергетичного сектору, а також при підготовці навчально-методичних матеріалів і проведенні наукових досліджень здобувачами вищої освіти.

**Оцінка змісту дисертації та її завершеність.** Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що вона є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методичному та прикладному рівнях. Дисертація характеризується логічною структурою, послідовністю розкриття наукової проблематики, цілісністю авторської концепції та взаємозв'язком між теоретичними, аналітичними й рекомендаційними положеннями. Сформульовані у роботі положення, висновки та рекомендації є достатньо аргументованими, відповідають поставленій меті й завданням дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Перший розділ присвячено дослідженню теоретичного базису формування та імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства, зокрема сутності соціальної відповідальності бізнесу, принципів побудови соціально-орієнтованої моделі маркетингу та підходів до оцінювання соціальної орієнтованості підприємства. У другому розділі автором здійснено

аналіз тенденцій розвитку світового й українського енергетичного сектору, досліджено фінансово-економічне забезпечення формування соціально-орієнтованих моделей маркетингу підприємств українського енергетичного сектору та проаналізовано ефективність діючих соціально-орієнтованих маркетингових моделей. Третій розділ містить результати власних наукових розробок автора щодо методичних основ формування та імплементації соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства енергетичного сектору, планування й прогнозування критеріїв соціальної орієнтованості та розроблення рекомендацій щодо інтенсифікації відповідних процесів.

Зміст дисертації свідчить про належний рівень обізнаності автора з досліджуваною проблематикою, уміння системно аналізувати сучасні трансформації маркетингової діяльності підприємств, узагальнювати теоретичні підходи до соціальної відповідальності бізнесу та формулювати науково обґрунтовані висновки і практичні рекомендації. Дисертаційна робота написана українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю викладення матеріалу, а її оформлення відповідає вимогам, встановленим нормативними документами Міністерства освіти і науки України.

**Апробація результатів.** Основні положення, результати та висновки дисертації пройшли належну апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також достатньою мірою відображені у наукових публікаціях автора. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 14 наукових праць, з яких 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у періодичному науковому виданні держави, яка входить до Європейського Союзу, а також 10 публікацій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Опубліковані наукові праці достатньо повно відображають зміст дисертації, її основні положення наукової новизни, теоретичні узагальнення та практичні результати дослідження. Рівень апробації результатів дисертаційної роботи свідчить про наукову значущість, актуальність і відповідність отриманих результатів сучасним напрямам розвитку маркетингової науки, соціально відповідального бізнесу, ESG-підходів та сталого розвитку підприємств.

**Академічна доброчесність.** Під час ознайомлення з текстом дисертаційної роботи, науковими публікаціями автора та результатами проведеного дослідження порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Дисертація є самостійною науковою працею, у якій належним чином оформлено посилання на використані наукові джерела, статистичні

матеріали, аналітичні дані, нормативно-правові документи та результати досліджень інших авторів.

У роботі дотримано вимог академічної етики, а використання наукових положень, ідей, статистичних даних та аналітичних матеріалів інших дослідників супроводжується відповідними покликаннями. Це дає підстави стверджувати, що дисертаційне дослідження виконане з дотриманням принципів академічної доброчесності та без ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів.

**Зауваження та пропозиції до змісту дисертації.** Враховуючи актуальність тематики дослідження, належний рівень теоретичного опрацювання проблематики та практичну значущість отриманих результатів, слід зазначити, що окремі положення дисертаційної роботи мають дискусійний характер і можуть бути предметом подальших наукових уточнень.

1. На рис. 1.5, с. 57, автором представлено систему правил та принципів побудови соціально-орієнтованої моделі маркетингу сучасної компанії, що відображає логіку поєднання ціннісних, екологічних, стейкхолдерських та управлінських аспектів маркетингової діяльності. Водночас, з огляду на подальшу спрямованість дисертації на підприємства енергетичного сектору, доцільним було б уже на цьому етапі дослідження чіткіше виокремити принципи, специфічні саме для енергетичних підприємств, зокрема принципи енергетичної безпеки, відповідального енергоспоживання, декарбонізації, підтримки енергетичної автономності громад та прозорості комунікації щодо екологічного впливу. Це дозволило б посилити галузеву прив'язку запропонованої системи принципів і забезпечити більш органічний перехід від загальнотеоретичного обґрунтування до прикладного аналізу підприємств енергетичного сектору.

2. На рис. 1.8, с. 81, наведено мультифункціональну парадигму оцінювання соціальної орієнтованості підприємства в контексті вдосконалення його маркетингової стратегії. Запропонований підхід є змістовним і методично перспективним, однак, на нашу думку, потребує додаткового уточнення механізм переходу від результатів оцінювання соціальної орієнтованості до конкретних управлінських і маркетингових рішень підприємства. Зокрема, доцільним було б деталізувати, які саме показники або групи показників мають визначальний вплив на коригування маркетингової стратегії, пріоритезацію ESG-ініціатив, зміну комунікаційної політики чи перегляд ціннісної пропозиції підприємства.

3. На рис. 2.25, с. 146, автором представлено структурну модель взаємодії агрегатора з учасниками енергетичного ринку в межах соціально-орієнтованої моделі маркетингу. Зазначена модель є актуальною з огляду на розвиток розподіленої генерації, активного споживача та нових форматів координації на енергетичному ринку. Разом із тим, окремі зв'язки між агрегатором, споживачами, виробниками, операторами мережі та іншими учасниками доцільно було б розкрити більш детально з позиції маркетингової взаємодії. Зокрема, потребують уточнення інструменти формування довіри, механізми комунікації із просьюмер-аудиторією, способи стимулювання відповідального споживання та можливі ризики інформаційної асиметрії між учасниками такої моделі. Це дозволило б поглибити саме маркетингову складову запропонованої структурної моделі.

4. На рис. 3.1, с. 158, представлено ромбоподібну модель енергетичного переходу в контексті соціально-орієнтованого маркетингу підприємств енергетичного сектору, яка є цікавою з наукової точки зору, оскільки розширює традиційне бачення енергетичного переходу через включення соціально-маркетингового виміру. Водночас дискусійним залишається питання практичної операціоналізації цієї моделі, зокрема, визначення конкретних індикаторів, за допомогою яких можна було б оцінити рівень сформованості кожного з її елементів на рівні окремого підприємства. Опис відповідних індикаторів дозволив б використовувати модель не лише як концептуальну схему, а також як інструмент діагностики та стратегічного планування.

5. Практична значущість дисертаційної роботи підтверджується впровадженням отриманих результатів у діяльність підприємств України та освітній процес. Проте, у роботі доцільно було б детально конкретизувати, у яких саме аспектах діяльності підприємств були використані запропоновані автором положення, зокрема, в удосконаленні маркетингових комунікацій, формуванні соціально-орієнтованих програм, оцінюванні стейкхолдерської взаємодії, розробленні ESG-орієнтованих управлінських рішень, підвищенні ефективності стратегічного маркетингового планування. Така деталізація дозволить повною мірою розкрити практичний ефект упровадження результатів дослідження та підсилити доказовість їх прикладної цінності.

Разом з тим, незважаючи на висловлені зауваження, які мають здебільшого дискусійний характер та можуть розглядатися як напрями для подальших наукових досліджень, є підстави вважати, що дисертаційна робота Гребельника Олександра Анатолійовича «Формування та імплементація

соціально-орієнтованої моделі маркетингу підприємства» є завершеним, самостійним науковим дослідженням, що містить наукові результати, які за актуальністю, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю, теоретичною та практичною цінністю, системністю і послідовністю викладення відповідають чинним нормативним вимогам до наукових досліджень та стандартам вищої освіти за третім освітньо-науковим рівнем спеціальності 075 «Маркетинг».

Дослідження виконано відповідно до «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, а також з урахуванням вимог «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261.

Враховуючи отримані наукові результати, їх актуальність, наукову та практичну цінність, обґрунтованість висновків і рекомендацій, вважаю, що автор дисертаційної роботи Гребельник Олександр Анатолійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 075 «Маркетинг».

**Офіційний опонент:**

**доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу  
Сумського державного університету**

**Олена ЧИГРИН**