

Відгук  
отримавши  
18.05.2026 р.  
Талова  
спеціалізованої вченої  
ради ДФ 26.133.121  
Маслак О.І.

Голові спеціалізованої вченої ради  
ДФ 26.133.121 у Київському столичному  
університеті імені Бориса Грінченка,  
доктору економічних наук, доценту,  
проректору з науково-педагогічної роботи  
та інноваційного розвитку,  
професору кафедри міжнародної економіки  
факультету економіки та управління  
Аллі ШЛАПАК

**ВІДГУК**

офіційного опонента **Маслак Ольги Іванівни**,  
доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри економіки  
Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського,  
на дисертацію **Лойко Єлизавети Миколаївни**  
«Економічний механізм цифрової трансформації комунікаційних стратегій  
суб'єктів господарювання»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
за спеціальністю 051 Економіка

**Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт.**

Дослідження, виконане Лойко Є.М. присвячена розв'язанню комплексної проблеми розвитку економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Обрана тема відповідає сучасним тенденціям цифровізації економіки, науки, освіти і всіх інших сфер діяльності людини. Комунікації є невід'ємною рисою сучасної економіки. Темпи розвитку цифровізації комунікаційних стратегій відрізняються не тільки по країнам, а, навіть, на по суб'єктах господарювання в одній країні. Вплив цифровізації на бізнес-процеси суб'єктів господарювання та на результати їх діяльності розглянуто в працях багатьох авторів. Питанню розвитку економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій було приділено недостатньо уваги у працях науковців, тому обрана для дослідження тема дисертації Лойко Є.М. «Економічний механізм цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання» є актуальною.

Дисертацію виконано відповідно до індивідуального плану аспірантки та тем науково-дослідної роботи кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка «Розвиток економіки міста Києва в умовах євроінтеграції» (2018-2023 рр., реєстраційний № 0118U001561), де авторкою запропоновані концептуальні основи розвитку комунікаційних стратегій закладів освіти у період воєнного стану в Україні та «Роль міських агломерацій у забезпеченні сталого розвитку національних економік» (2024-2028 рр., реєстраційний номер 0124U003012), де авторкою запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання стану рівня цифрової трансформації

комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та подальшого прогнозування змін цього показника.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.**

Зміст дисертації відповідає назві. Текст дисертації побудований логічно. В дисертації застосований системний підхід до досягнення поставленої мети дослідження шляхом проведення послідовного розв'язання поставлених завдань, що базується на опрацюванні великого кола наукових джерел, які репрезентують наукову думку як західних так і вітчизняних науковців.

Оцінюючи дисертаційне дослідження Лойко Є.М. потрібно відмітити досить вдалий вибір методичного інструментарію, що забезпечило цілісність та логічний виклад матеріалу. Використання в роботі комплексного підходу для дослідження та узагальнення теоретико-методичних основ формування та вдосконалення економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання; економіко-статистичних методів, зокрема, кореляційно-регресійного та трендового аналізу і методу порівнянь, які були застосовані при проведенні аналізу сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації та аналізі методичного інструментарію оцінювання стану та прогнозування рівня цифрової трансформації суб'єктів господарювання; методів економічного моделювання та прогнозування, застосованих при визначенні рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання, побудові прогнозних моделей та обґрунтуванні програми заходів, спрямованих на підвищення ефективності модернізації економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання дозволило представити обґрунтовані результати досліджуваної проблеми.

У дисертації представлено вдалу розробку науково-методичного підходу до оцінювання стану та прогнозування рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання, який на відміну від існуючих, дозволяє визначити стан цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання за допомогою визначення кількісного та якісного значення інтегрального показника, який розраховується на основі виділення функціональних складових, кількісні та якісні значення яких отримані за запропонованої авторкою нормованої системи одиничних показників.

Заслуговує на увагу результати економіко-математичного моделювання та прогнозування рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання, які отримані із застосуванням програми аналізу статистичних даних Statgraphics XIX Centurion.

Про результативність проведеною дисертанткою роботи свідчать довідки про впровадження результатів у діяльність суб'єктів господарювання та в освітній процес Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Загальні висновки по дисертації чітко скорельовані зі змістом сформульованих у Вступі завдань і є достатньо обґрунтованими. Виклад матеріалу у запропонованому дослідженні послідовний, має науковий характер та прикладне значення. Потрібно відзначити ґрунтовні Додатки, що поглиблюють результати

дослідження.

### **Структура дисертаційної роботи.**

Структура роботи є логічною, кожний розділ супроводжується відповідними висновками. Слід відмітити послідовність та аргументованість положень дисертації. В дисертації досліджено та систематизовано теоретичні підходи, понятійно-категоріальний апарат і методичний інструментарій, яким оперує автор, і які пояснюють розвиток економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання.

У першому розділі досліджено понятійно-категоріальний апарат дисертаційної роботи, де узагальнено результати досліджень методичних підходів науковців щодо сутності понять «комунікаційна стратегія», «цифрова трансформація комунікаційних стратегій», «економічний механізм цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання». Поглиблено теоретико-методичні аспекти розвитку економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Висвітлено економічну сутність та інструменти цифрових трансформацій комунікаційних бізнес-процесів суб'єктів господарювання. Запропонована структурна схема економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Розроблена послідовність реалізації дій за науково-методичним підходом до оцінювання стану та прогнозування рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Проведений аналіз достатності нормативно-правового забезпечення щодо регулювання цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в умовах діджиталізації економіки.

У другому розділі аналізується поточна ситуація сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації економіки. Встановлені причини поширення використання діджитал-інструментів в комунікаційних стратегіях: збільшення обсягів даних, які застосовуються для проведення аналізу, необхідність отримання оперативної бізнес інформації в реальному часі, застосування технологій штучного інтелекту в бізнес-процесах, захист від кібератак. Авторкою запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання стану та прогнозування рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. Проведений аналіз європейського досвіду розвитку економічних аспектів цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Зроблено висновок, імплементація європейського досвіду цифрової трансформації комунікаційних стратегій є доцільною для впровадження у діяльність вітчизняних підприємств.

У третьому розділі на основі теоретико-методичних положень та проведеного аналізу наведена реалізація запропонованого авторкою методичного підходу до розвитку економічного механізму цифрової трансформації суб'єктів господарювання в умовах діджиталізації економіки. Визначено рівень цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в умовах розвитку цифрової економіки на основі даних

працюючих підприємств. Запропонований комплекс ефективних інструментів цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання з метою збільшення доходу підприємств. Проведено моделювання та прогнозування розвитку цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в цифровій економіці із застосуванням програмного забезпечення Statgraphics XIX Centurion.

Відповідно до мети, завдань та логіки дослідження визначено структуру роботи, яка складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 239 сторінок, з них основного тексту 159 сторінок, що відповідає чинним вимогам до дисертації доктора філософії. Роботу ілюстровано 51 таблицею та 44 рисунками. Список літератури налічує 181 джерело. Робота містить 20 Додатків на 58 сторінках.

#### **Наукова новизна дисертаційного дослідження.**

Ознайомлення зі змістом дисертації та науковими публікаціями дисертантки дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих авторкою положеннях дисертаційної роботи, серед яких найбільший науковий інтерес становлять наступні.

Вперше розроблено методичний підхід до оцінки та прогнозування рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання, який дозволяє визначити рівень цифрової трансформації комунікаційних стратегій у поточному стані через інтегральний показник у кількісному та якісному вимірах, що передбачає виділення функціональних складових, кількісне значення яких визначається за сформованою нормованою системою одиночних показників, сформулювати прогноз подальших змін цього показника з метою прийняття управлінських рішень в межах окремих функціональних складових щодо підвищення або збереження рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій, що надає можливість підприємству оптимізувати фінансові ресурси та позитивно впливає на результат економічної діяльності суб'єктів господарювання;

Удосконалено концептуальне моделювання та структуру економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в умовах розвитку цифрової економіки шляхом систематизації його функціональних компонент, зокрема, виділення нормативно-правової, кадрової, фінансової, інноваційної, матеріально-технічної та маркетингової складових, яке відрізняється від існуючих моделей тим, що дозволяє за кількісним та якісним значенням рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій та його складових обрати ефективні методичні інструменти цифрової трансформації комунікаційних стратегій індивідуально для кожного суб'єкту господарювання, що сприяє ефективній економічній діяльності суб'єктів господарювання.

Удосконалено методичний підхід до прогнозування рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання за умови побудови прогнозної моделі за допомогою програмного забезпечення «Statgraphics IX Centurion» за методом сценарного аналізу.

Отримало подальший розвиток уточнення понять «комунікаційна

стратегія суб'єктів господарювання», «цифрова трансформація комунікаційних стратегій» з конкретизацією економічного змісту категорії «економічний механізм цифрової трансформації комунікаційних стратегій», що забезпечило системність наукового підходу до розвитку економічного механізму цифрової трансформації суб'єктів господарювання.

Отримало подальший розвиток класифікація факторів, які впливають на зміни у комунікаційних стратегіях суб'єктів господарювання під впливом розвитку цифрової економіки, аналіз яких дозволив в подальшому сформулювати систему одиничних показників (індикаторів) для визначення кількісного рівня групових показників та інтегрального показника рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання для прийняття у подальшому управлінських рішень щодо розробки або не розробки заходів щодо підвищення рівня цифрової трансформації комунікаційних стратегій підприємств.

Отримало подальший розвиток підхід щодо визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації комунікаційних стратегій вітчизняних суб'єктів господарювання на основі аналізу розвитку перспектив цифрової трансформації бізнес-процесів та комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання в країнах ЄС в умовах розвитку цифрової економіки, що дозволить оптимізувати витрати підприємств на цифрову трансформацію комунікаційних стратегій.

Можна зробити наступні висновки: за ступенем актуальності, новизни, а також обґрунтованістю та цінністю отриманих результатів дисертаційна робота має вагоме теоретичне і практичне значення.

#### **Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.**

За результатами дисертаційного дослідження авторкою дисертації було опубліковано 20 наукових праць, зокрема 6 статей у наукових фахових виданнях України, (з них 4 у співавторстві), 1 стаття (у співавторстві) – в інших виданнях, 13 публікацій апробаційного характеру, з них тези доповіді: на 5 Міжнародних науково-практичних конференціях, 6 Всеукраїнських науково-практичних конференціях, 1 Міжнародному круглому столі та 1 науково-практичному семінарі.

Авторкою дотримані вимоги 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, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

#### **Практичне значення результатів дослідження.**

Основні теоретичні висновки й науково-практичні рекомендації авторки впроваджені у діяльність консалтингової компанії «Діалог-Класик» (Довідка про впровадження від 02.06.2025 р. № 250602-01), ТОВ «Успіх ПМ» (Довідка про впровадження від 02.06.2025 р. № 0206/1), ТОВ «Драгон Проперті Менеджмент» (Довідка від 03.06.2025 р. № 0306/3), ТОВ «Драгон Капітал Інвестмент» (Довідка про впровадження від 05.06.2025 р. № 05062025/1). Теоретичні результати

дисертації використані в освітньому процесі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, що підтверджується Актом впровадження результатів дослідження в освітній процес.

### **Дотримання принципів академічної доброчесності.**

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатньою.

**Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності, які можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації.**

Оцінюючи дисертаційну роботу Лойко Є.М., яка виконана на достатньо високому науковому рівні, відзначаючи її цілісність і завершеність, слід висловити деякі зауваження, які відносяться до дискусійних питань та побажань.

1. У розділі 1 підрозділі 1.2. «Теоретико-методичні аспекти розвитку економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання» на рисунку 1.6 «Структурна схема економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання» наведені важелі впливу та інструменти цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Доцільно було їх розділити та описати більш ґрунтовно у тексті дисертації. Виділити ті важелі впливу, які є більш суттєвими для вітчизняних підприємств у сучасний період воєнного стану в Україні.

2. На с. 64 тексту дисертації авторка пише «Виділено наступні складові економічного механізму цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання: нормативно-правову, кадрову, фінансову, інноваційну, матеріально-технічну, маркетингову» проте у тексті дисертації немає достатнього обґрунтування виділення саме цих складових цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання. Можливо, потрібно було б ще додати екологічну складову з огляду на те, що широке впровадження систем штучного інтелекту у діяльність підприємств потребує великої кількості електричної енергії, а це приводить до швидкого виснаження ресурсів навколишнього середовища.

3. У підрозділі 2.3. «Аналіз європейського досвіду розвитку економічних аспектів цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання» на рис. 2.12. «Графічна інтерпретація прогнозованої моделі динаміки обсягу ринку електронної комерції в країнах ЄС, млрд. євро» та рис. 2.13. «Графічна інтерпретація прогнозованої моделі динаміки обсягу ринку електронної комерції в Україні, млрд. грн.» незрозуміло позначена вісь аргументів (вісь x). Там перелічені цифри від 0 до 18, втім у тексті дисертації немає пояснень, які це часові періоди: місяці, квартали, роки.

4. У підрозділі 3.2. «Розробка комплексу ефективних інструментів цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання з метою збільшення доходу підприємств» у таблицях 3.12 - 3.15 наведені рекомендовані діджитал-інструменти для забезпечення цифрової трансформації

комунікаційних стратегій підприємств, які досліджувались. Проте в тексті дисертації немає конкретних рекомендацій, яким чином підприємства повинні обирати той чи інший інструмент цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання, які чинники впливають на цей вибір і яку ефективність отримують підприємства від обрання того чи іншого діджитал-інструменту.

Наведені дискусійні положення не впливають на високу оцінку дисертаційного дослідження Лойко Є.М., не знижують його наукової та практичної цінності. Висловлені побажання спрямовані на привернення уваги дисертантки щодо неповністю досліджених аспектів даної проблеми.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне, методичне та емпіричне обґрунтування. Це обумовлено аналізом великої кількості наукових джерел, апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях, а також використання сучасних методів дослідження.

#### **Загальна оцінка роботи та її відповідність встановленим вимогам.**

Дисертація Лойко Єлизавети Миколаївни «Економічний механізм цифрової трансформації комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання» є завершеним, самостійно виконаним та логічно побудованим науковим дослідженням. Дисертація підготовлена на високому науково-теоретичному рівні, а здійснений науковий пошук заслуговує на повагу і підтримку.

Актуальність, наукова новизна, теоретична і практична значущість дисертаційної роботи, а також належний ступінь обґрунтованості у ній висновків і рекомендацій засвідчують високий рівень професійної кваліфікації і наукову зрілість дисертантки, а опубліковані нею наукові праці повною мірою відбивають основні положення дисертації. Виходячи з викладеного, вважаю, що за своїм змістом, структурою та оформленням рецензована дисертація повною мірою відповідає нормативним вимогам викладеним у 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. Авторка дисертаційної роботи Лойко Єлизавета Миколаївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктор філософії зі спеціальності 051 Економіка (галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,

завідувачка кафедри економіки

Кременчуцького національного університету

імені Михайла Остроградського

Ольга МАСЛАК

