

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**на дисертаційну роботу**  
**Конової Наталії Володимирівни**  
**на тему «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в**  
**умовах цифровізації»,**  
**яку подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії за**  
**спеціальністю 075 «Маркетинг»,**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**1. Актуальність дослідження та його зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Актуальність теми дисертаційної роботи Конової Наталії Володимирівни зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у сфері вищої освіти України під впливом цифровізації, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, зміни очікувань стейкхолдерів, а також складних суспільно-економічних викликів, спричинених повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України.

В умовах війни українські заклади вищої освіти опинилися перед необхідністю одночасного вирішення кількох стратегічно важливих завдань: збереження контингенту здобувачів освіти, підтримання якості освітнього процесу, забезпечення безпеки учасників освітнього середовища, відновлення або релокації інфраструктури, підтримки міжнародної академічної присутності, а також формування нових форматів комунікації з абітурієнтами, студентами, випускниками, роботодавцями, органами публічної влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Особливої важливості в таких умовах набуває проблема ефективної взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, оскільки саме характер, інтенсивність і якість цієї взаємодії дедалі більшою мірою визначають конкурентоспроможність університету, його репутаційний капітал, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності. Сучасний заклад вищої освіти не може розглядатися лише як інституція, що надає освітні послуги. Він функціонує як складна відкрита соціально-економічна система, інтегрована у мережу партнерських, комунікаційних, професійних, наукових, цифрових та міжнародних зв'язків.

У цьому контексті маркетинг взаємодії виступає не лише інструментом просування освітніх послуг, а й важливим механізмом формування довіри, залучення стейкхолдерів до спільного створення цінності, розвитку

партнерських відносин та підвищення інституційної стійкості закладу вищої освіти. Цифровізація, своєю чергою, істотно змінює сутність, канали й інтенсивність такої взаємодії, розширюючи можливості персоналізованої комунікації, аналітики поведінки цільових аудиторій, управління репутацією, побудови цифрових спільнот і підтримки довгострокових відносин із ключовими групами стейкхолдерів.

Слід також зазначити, що в умовах демографічних втрат, освітньої міграції, зростання конкуренції з боку іноземних ЗВО та посилення ролі цифрових освітніх платформ українські заклади вищої освіти потребують науково обґрунтованих підходів до переосмислення власної маркетингової політики. Традиційні моделі комунікації, орієнтовані переважно на інформування потенційних споживачів освітніх послуг, уже не повною мірою відповідають сучасним умовам. Натомість актуалізується потреба у переході до партнерської, сітьової та полістейкхолдерної моделі маркетингу, здатної забезпечити сталість комунікацій, взаємну цінність і стратегічну залученість різних груп зацікавлених сторін.

Саме тому дане дослідження, спрямоване на удосконалення теоретико-методичних засад маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами в умовах цифровізації, є своєчасним, науково значущим і практично затребуваним. Його актуальність визначається необхідністю формування сучасного маркетингового інструментарію, який би враховував специфіку функціонування ЗВО як складних відкритих систем, особливості цифрового середовища, зміну поведінки споживачів освітніх послуг та зростання ролі партнерських відносин у забезпеченні розвитку університетів.

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця в межах державної бюджетної прикладної наукової теми «Модернізація екосистеми прогромадсько-дослідницького університету в умовах соціально-професійної інтеграції ветеранів задля відновлення людського капіталу» (номер державної реєстрації РК 0126U002135).

Дисертаційна робота виконувалась у відповідності з такими законодавчими актами, як: Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про електронні комунікації», Закон України «Про підприємства в Україні», «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» та інших міжнародно-правових актів, зокрема таких, як «Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти»», а також «Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права ООН».

## 2. Теоретична обґрунтованість та практичне значення дисертаційної роботи

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Н. В. Кононової, характеризуються належним рівнем теоретичної обґрунтованості та спираються на достатню інформаційно-аналітичну базу. У процесі дослідження здобувачкою опрацьовано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики маркетингу взаємодії, стейкхолдерського підходу, цифровізації освітнього середовища та управління розвитком закладів вищої освіти. Теоретичну основу дисертації доповнено положеннями чинного законодавства України, нормативно-правовими актами у сфері освіти, науки, інформації та електронних комунікацій, статистичними матеріалами, аналітичними публікаціями міжнародних організацій та іншими релевантними інформаційними джерелами. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, укази Президента України; нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства освіти і науки України; Міністерства соціальної політики України; статистичні матеріали Державного комітету статистики України, публікації іноземних організацій; інтернет-ресурси.

Наукові результати дисертаційної роботи використані у роботі вітчизняних підприємств та закладів вищої освіти, зокрема:

- результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Інституту цивільної авіації Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба під час аналізу рівня цифровізації університетського менеджменту та маркетингових комунікацій зі стейкхолдерами використано матрицю впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладу вищої освіти, яка демонструє зміни кожного ключового елементу організаційної структури: від внутрішніх комунікацій до управління партнерськими зв'язками (довідка №113-4/74 від 15.12.2025 р.);

- методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, який містить маркетингову матрицю багатостейкхолдерної взаємодії, що дала змогу визначити емерджентну цінність рівнів взаємодії: «Людина - Людина», «Людина - Інституція», «Інституція - Бізнес/Громада», «Інституція - Інституція», «Інституція - Кластери/Інновації», «Інституція - Глобальні актори», «Інституція -Цифрові платформи», «Інституція - Дипломатія/Фонди», інструментарій та типи стейкхолдерів було впроваджено в діяльність ТОВ «КЕЙС-ЛЕГАЛ» (довідка

№ 32/1 від 22 травня 2025 р.);

- інші результати дослідження використані в освітньому процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження №85/86-33-95/1 від 19.12.2025 р.) у ході підготовки бакалаврів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» в освітній компоненті «Маркетингові дослідження».

Слід відзначити, що авторкою забезпечено логічний зв'язок між теоретичними положеннями, методичними підходами та практичними рекомендаціями. Це дозволило не лише обґрунтувати доцільність застосування маркетингу взаємодії у діяльності закладів вищої освіти, а й запропонувати конкретний інструментарій для посилення багатосторонньої комунікації університету зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації.

### **3. Наукова новизна отриманих результатів**

Найважливіші результати дослідження, які отримані дисертанткою самостійно, можна звести до наступного:

1. Удосконалено методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами.

*Суть результату* полягає у використанні маркетингової матриці багатостейкхолдерної взаємодії, що визначає емерджентну цінність рівнів взаємодії: «Людина - Людина», «Людина - Інституція», «Інституція - Бізнес/Громада», «Інституція - Інституція», «Інституція -Кластери/Інновації», «Інституція - Глобальні актори», «Інституція - Цифрові платформи», «Інституція - Дипломатія/Фонди».

*Практична цінність результату* полягає в тому, що визначено і систематизовано інструментарій та типи стейкхолдерів.

2. Методичний підхід до оцінювання ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами.

*Суть результату* полягає у кількісній оцінці потенціалу мережевої взаємодії університету на різних рівнях маркетингової матриці.

*Практичне значення* полягає в тому, що здобувачці вдалося довести, що найбільший внесок у формування емерджентної цінності університетської мережі забезпечує рівень «Людина - Людина».

3. Удосконалено теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти.

*Суть результату* полягає у використанні методу STEEP+S-аналізу.

*Практичне значення* полягає в тому, що складено організаційну схему зв'язків ЗВО у мережевому маркетингу.

4. Дістало подальшого розвитку визначення сутності та змісту закладу

вищої освіти з позиції системного підходу.

*Суть результату* полягає в тому, що розкрито сутність закладу вищої освіти як великомасштабної складної системи.

*На практиці* такий підхід дав змогу взяти до уваги закономірності функціонування складних систем якими є суб'єкти господарчої діяльності функціонуючі в умовах багатокритеріальної невизначеності, що дозволило провести порівняльний аналіз університетів як емерджентних складних систем.

5. Дістала подальшого розвитку матриця впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладу вищої освіти.

*Суть результату* полягає в отриманій можливості продемонструвати зміни у кожному ключовому елементі організаційної структури закладу вищої освіти.

*Практичне значення* полягає у тому, що отримано змогу продемонструвати зміни у кожному ключовому елементі організаційної структури ЗВО під впливом як внутрішніх комунікацій, так і системи управління зовнішніми партнерськими зв'язками.

6. Отримала розвитку класифікація інструментів мережевого маркетингу.

*Суть результату:* виокремлено інструменти мережевого маркетингу з огляду на специфіку функціонування закладів вищої освіти.

*На практиці* отримано можливість порівняти ефективність класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу.

#### **4. Достовірність і повнота оприлюднення результатів дослідження**

Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме на International Conference on Information Systems 2022 TREO (Technology, Research, Education, and Opinion), (9-14 December 2022, Copenhagen, Denmark), XX Міжнародній науковій конференції «Новітні технології - для захисту повітряного простору» (2-3 травня 2024 року, м. Харків, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба), XXXII The European Conference on Information Systems (ECIS) «People First: Constructing Digital Futures Together» (13-19 June 2024, Paphos, Cyprus), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (23-24 жовтня 2025, м. Хмельницький).

За результатами дисертаційного дослідження автором опубліковано 10 наукових праць, з яких 3 статті в наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 1 стаття у закордонному виданні, яке індексується у наукометричній базі

Scopus, 1 стаття у закордонному виданні, що включено до інших міжнародних наукометричних баз, 1 стаття у науковому виданні, що включене до переліку фахових видань України та 4 публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій складає 6,38 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,51 ум.-друк. аркушів.

Зміст наукових публікацій повною мірою відображає ключові положення дисертації, основні результати теоретичного аналізу, аналітичні узагальнення та практичні рекомендації, що виносяться на захист. Опубліковані матеріали кореспондують із структурою та логікою дисертаційної роботи, не суперечать її змісту та підтверджують самостійність і завершеність проведеного дослідження.

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій розроблено теоретико-методичні положення і дані практичні рекомендації щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані авторкою особисто і відображені в наукових публікаціях. З наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок авторки. Особистий внесок здобувачки у роботах зазначених у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

## **5. Дотримання норм академічної доброчесності**

Аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності. Матеріали дисертації свідчать про самостійний характер наукового пошуку, належний рівень академічної культури та відповідальне використання напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених.

У роботі забезпечено коректне використання наукових джерел, усі запозичені положення супроводжуються відповідними посиланнями, оформленими згідно з чинними вимогами академічного цитування. Дисертаційна робота виконана з дотриманням вимог академічної доброчесності

## **6. Оцінка змісту та завершеності дослідження**

Текст дисертації викладено у логічній послідовності та добре структуровано. Виклад тексту підпорядкований конкретним завданням дослідження згідно поставленої мети. Робота є цілісною, завершеною та збалансованою за обсягами, включає вступ, взаємопов'язані між собою три розділи з відповідними висновками та списками використаних джерел, наявні загальні висновки та додатки.

## **7. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційного дослідження**

Позитивно оцінюючи загальний рівень виконання дисертаційної роботи, її теоретико-методичну спрямованість, логіку викладення матеріалу та практичну значущість отриманих результатів, слід водночас зазначити окремі положення, які мають дискусійний характер і потребують додаткового пояснення або уточнення.

1. У дисертаційній роботі заклади вищої освіти розглядаються як великомасштабні економічні системи. Водночас потребує додаткового пояснення, за яких саме методологічних передумов емерджентність визначається як одна з ключових, а фактично - провідних властивостей таких систем, та яким чином ця характеристика впливає на подальшу логіку дослідження маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, с. 27-30 дисертації.

2. На с. 47 дисертації авторка зазначає, що «дослідження маркетингу взаємодії ЗВО дозволяє виявити закономірний перехід від класичної моделі управління комунікаціями до мережевої». Це положення є цікавим, однак потребує більш чіткого аргументування, оскільки перехід від класичної до мережевої моделі комунікацій не завжди є лінійним і закономірним, а залежить від рівня цифрової зрілості університету, організаційної культури, ресурсного забезпечення та готовності стейкхолдерів до партнерської взаємодії.

3. У роботі авторка доходить висновку, що організаційна структура закладів вищої освіти має переважно лінійно-функціональну побудову. Водночас на с. 95 дисертації звертається увага на концепцію голократії як сучасний підхід до організаційного устрою. У цьому зв'язку доцільно було б більш чітко окреслити авторську позицію щодо можливостей, обмежень і доцільності впровадження елементів голократії в організаційну побудову українських закладів вищої освіти.

4. У запропонованій класифікації внутрішніх стейкхолдерів закладу вищої освіти авторка виокремлює менторів, с. 113 дисертації. Разом із тим, така категорія не є усталеною для організаційної структури більшості університетів України, тому потребує уточнення: чи розглядаються ментори як формалізовані учасники внутрішнього середовища ЗВО, чи як функціональна роль, що може виконуватися викладачами, науково-педагогічними працівниками, кураторами, роботодавцями або зовнішніми партнерами.

5. На с. 135 дисертації представлено теоретичну схему внутрішніх стейкхолдерів закладу вищої освіти. Водночас у цій схемі недостатньо чітко відображено науковців як окрему групу внутрішніх стейкхолдерів. На наш погляд, це потребує уточнення, оскільки сучасний університет виконує не

лише освітню, але й наукову, інноваційну та експертно-аналітичну функції, а тому науковці є важливими учасниками формування репутаційного, інтелектуального та партнерського потенціалу ЗВО.

6. У процесі проведення STEEP+S-аналізу авторка, розглядаючи чинники соціального виміру, коментує ризики, притаманні університетам різних макрорегіонів світу, с. 152 дисертації. Проте такий підхід потребує певного уточнення, оскільки ризики, характерні для університетів США, країн Європейського Союзу чи України, мають різну природу, інституційні передумови та наслідки. З огляду на це, доцільним було б чіткіше розмежувати універсальні соціальні ризики та специфічні ризики, зумовлені національним контекстом функціонування закладів вищої освіти.

Зазначені зауваження мають переважно дискусійний і уточнювальний характер, спрямовані на поглиблення окремих положень дослідження та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Н. В. Конової, її наукової новизни, практичної значущості та завершеності.

### **Загальні висновки**

Дисертаційна робота Конової Наталії Володимирівни на тему «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування маркетингу взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації.

Зміст дисертації відповідає обраній темі, поставленій меті та визначеним завданням дослідження. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані авторкою, є достатньо обґрунтованими, логічно пов'язаними між собою та підтверджуються використанням належного теоретико-методичного інструментарію. Отримані результати мають наукову новизну, практичну значущість і можуть бути використані у діяльності закладів вищої освіти для підвищення ефективності стейкхолдерської взаємодії, розвитку цифрових маркетингових комунікацій та формування партнерської моделі взаємовідносин університету із зацікавленими сторонами.

Дисертаційна робота на тему «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації» є самостійною та завершеною працею, викладена у науковому стилі та містить авторський підхід до вирішення актуальної наукової задачі.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 075 «Маркетинг».

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).

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 (із 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 Кононова Наталія Володимирівна, авторка дисертації на тему: «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації» заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**  
**професор кафедри менеджменту**  
**Київського національного**  
**університету технологій та дизайну**  
**д.е.н., професор, Заслужений діяч**  
**науки і техніки України**

**Наталія ТКАЛЕНКО**

