

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Богача Юрія Аркадійовича
на дисертацію Крулевського Антона Валентиновича на тему:
«Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні»
подану на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування**

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими
програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота на тему «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» виконана на актуальну тему, яка набуває особливої гостроти в умовах повномасштабної війни в Україні та необхідності післявоєнної відбудови. Вища освіта має стати ключовим чинником формування людського капіталу, інтелектуального ресурсу та інноваційного потенціалу країни, а її ефективне функціонування дедалі більше залежить від рівня цифровізації. Масштабні міграційні процеси серед студентів і викладачів в період бойових дій, часткове знищення освітньої інфраструктури та потреба у забезпеченні безперервності навчального процесу шляхом впровадження дистанційних і змішаних форматів об'єктивно висувають вимоги до створення сучасної цифрової інфраструктури, платформ і сервісів, які гарантуватимуть доступність освіти незалежно від місця перебування.

Разом з тим цифровізація відкриває нові можливості для побудови економіки знань та інноваційної екосистеми, які є визначальними у післявоєнний період відбудови. Сучасні цифрові технології здатні інтегрувати науку, бізнес і освіту, стимулювати створення стартапів, залучати міжнародні інвестиції та підвищувати якість людського капіталу. При цьому саме формування ефективної стратегії цифровізації вищої освіти дозволить

підвищити конкурентоспроможність українських університетів на світовому рівні, забезпечить їх інтеграцію у міжнародні освітні та наукові мережі, а також сприятиме розвитку кадрового потенціалу, необхідного для інноваційного відновлення держави.

Таким чином, формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні – це важливий напрям у стратегії відновлення держави. Від того, наскільки системною, довгостроковою та адаптивною буде стратегія цифровізації вищої освіти України, залежить успішність усієї моделі сталого розвитку України в післявоєнний період.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Положення дисертаційної роботи Крулевського Антона Валентиновича на тему «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» логічно пов'язані між собою, мають внутрішню узгодженість і підкріплені як кількісними, так і якісними показниками оцінки процесів цифровізації. Належний ступінь обґрунтованості підтверджується аналізом вітчизняних та зарубіжних наукових праць, нормативно-правових та аналітичних матеріалів; використанням міждисциплінарного, системного, процесного, функціонального, інституційного та емпіричного підходів; адекватним підбором та аналізом офіційного статистичного та фактологічного матеріалу щодо функціонування закладів вищої освіти.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи. Дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» за структурою та змістом є логічною, відповідає поставленим завданням. Структура роботи містить три розділи: 1) Теоретичні та інституційні засади формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні; 2) Аналітичні аспекти цифровізації системи вищої освіти: сучасний стан, проблеми та перспективи; 3) Організаційно-економічні заходи з імплементації стратегії цифровізації системи вищої освіти, в яких автору

вдалося: визначити поняття та зміст стратегії цифровізації у контексті освітніх процесів вищої школи, в також місце та роль публічного адміністрування в реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні; здійснити моніторинг викликів та передумов цифровізації системи вищої освіти в Україні; провести діагностику сучасного стану системи вищої освіти у координатах «Україна-світ»; запропонувати авторські підходи до формування концепції стратегії цифровізації системи вищої освіти України; обґрунтувати необхідність нових систем збору даних, формування єдиних показників і проведення незалежних аудитів.

Наукова новизна результатів дослідження.

Удосконалено підходи до оцінювання рівня цифрової готовності закладів вищої освіти, запропоновано систему індикаторів, що враховує не лише технічне забезпечення, але й рівень цифрової культури, компетентність персоналу та ефективність цифрового управління. Розроблено аналітичну модель моніторингу цифрової трансформації, що дозволяє відстежувати динаміку впровадження цифрових технологій на рівні закладів вищої освіти та освітньої системи загалом (с. 102-105).

Дістало подальшого розвитку обґрунтування рольового впливу держави та університетів у процесі цифрової трансформації освіти. Доведено, що ефективність цифровізації визначається узгодженістю стратегій державної політики та інституційних цифрових стратегій університетів, а також формуванням партнерських мереж «держава – університет – бізнес – громадянське суспільство» (с. 34-35).

Автором науково обґрунтовано необхідність розроблення Національної стратегії цифрової вищої освіти України, яка повинна включати: стандарти цифрової компетентності учасників освітнього процесу, критерії цифрової зрілості закладів освіти, систему моніторингу ефективності цифровізації та механізми фінансово-інституційної підтримки цифрових проєктів у вищій школі. Дана концепція визначає логіку впровадження цифрових технологій на національному чи інституційному рівнях (с. 136-140).

Практичне значення результатів дослідження.

Робота має практичне спрямування і вирізняється інноваційністю. Автор визначив підходи до формування концепції стратегії цифровізації системи вищої освіти України, запропонував інституційне забезпечення її реалізації, а також здійснив спробу оцінювання економічної та соціальної ефективності впровадження запропонованих заходів. Це свідчить про прагнення не лише науково обґрунтувати проблему, а й надати реальні інструменти її розв'язання, що підвищує прикладне значення роботи.

У роботі систематизовано теоретичні та прикладні підходи до визначення сутності цифровізації, з'ясовано її значення для розвитку вищої освіти та визначено роль публічного адміністрування у формуванні відповідної стратегії. Це дозволило чітко окреслити концептуальні рамки дослідження. Позитивним є окреслення основних викликів й бар'єрів цифровізації, визначено її передумови та можливості, а також запропоновано методичні засади розроблення стратегії цифрової трансформації. Такий підхід свідчить про високий рівень володіння методологічним інструментарієм та здатність до критичного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується тим, що вони апробовані й доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій, які використані для вдосконалення роботи відділу цифрової трансформації ЗУНУ. Зокрема у практичній діяльності відділу результати дослідження застосовано під час оптимізації управлінських процесів через запровадження цифрових сервісів документообігу та моніторингових інформаційних панелей, що дозволило відділу цифрової трансформації ЗУНУ посилити інституційну спроможність університету, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити рівень конкурентоспроможності університету в умовах євроінтеграційних і глобальних викликів.

Наукова значимість дослідження підтверджується використанням отриманих результатів в навчальному процесі Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського «ХАІ» при поглибленні змістового

наповнення програм та розробки управлінських ситуацій з дисциплін: «Публічна служба та місцеве самоврядування», «Методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні» для студентів, що навчаються за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні автором науково-теоретичних та методичних засад формування стратегії цифровізації системи вищої освіти. Визначені автором особливості проектування та впровадження цифрових рішень в університетському середовищі сприяє розвитку цифрових компетентностей викладачів та здобувачів вищої освіти (акт від 14.05.2025 р.).

Також використовуються отримані результати і в навальному процесі Західноукраїнського національного університеті під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної та заочної форм навчання, а також при написанні курсових та кваліфікаційних робіт за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування (довідка від 24.09.2025 р.).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях. Наукові положення дисертації Крулевського Антона Валентиновича повною мірою відображені у 10 наукових працях, серед них 6 статей, (всі одноосібні) у наукових фахових виданнях, а також 4 публікації за матеріалами конференцій.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Результати дослідження Крулевського Антона Валентиновича характеризуються положеннями, деякі з яких носять дискусійний характер, а саме:

1. В роботі (С. 52) акцентовано увагу на важливості академічної доброчесності та запропоновано низку організаційних і технологічних заходів для її забезпечення. Водночас варто відзначити, що наведені рекомендації мають переважно загальний характер і зосереджені лише на адміністративно-технічних аспектах цифровізації. Недостатньо розкрито

педагогічний і культурний вимір проблеми – формування у студентів і викладачів внутрішньої мотивації до дотримання принципів академічної доброчесності, розвиток цифрової етики, інтеграція відповідних норм у навчальні програми. Це звужує перспективу аналізу та створює ризик, що запропоновані заходи будуть сприйматися як формальний контроль, а не як комплексна стратегія виховання доброчесної поведінки у цифровому середовищі.

2. У наведеному на С. 52-53 матеріалі слушно підкреслено необхідність гнучкості організаційної моделі та окреслено низку перспективних напрямів цифрової трансформації вищої освіти, зокрема співпрацю з провідними ІТ-компаніями, розвиток змішаних програм, використання відкритих освітніх ресурсів, створення «зелених лабораторій» та інтеграцію хмарних рішень у дослідження. Водночас у тексті відсутній аналіз можливих бар'єрів для реалізації таких заходів в українських реаліях: обмежене фінансування, нерівномірний рівень цифрової інфраструктури в університетах, потреба у спеціальній підготовці викладачів, а також правові та етичні виклики, пов'язані з використанням глобальних платформ. Недостатня увага до цих аспектів створює ризик надмірної ідеалізації зарубіжного досвіду без адаптації його до українських умов.

3. В контексті аналізу сучасного стану системи вищої освіти у координатах «Україна-світ» щодо цифрової структури та впровадження інновацій (С. 105), автор не наводить кількісних показників і статистичного обґрунтування (наприклад, рівень покриття швидкісним інтернетом чи обсяг фінансування інноваційних проєктів), через що матеріал набуває описового характеру. Також простежується певна узагальненість і фрагментарність аналізу, адже реальний рівень цифровізації університетів не деталізується, що може створювати враження суб'єктивності оцінок. Доцільним в цьому контексті стало б системне пояснення причин виявлених проблем та ролі державної політики, органів місцевого самоврядування й управлінських стратегій у формуванні цифрового середовища. Крім того, матеріал

зосереджений виключно на внутрішніх особливостях України без порівняння з міжнародними тенденціями, що обмежує можливості оцінки динаміки цифровізації в контексті європейського чи глобального досвіду.

4. Рекомендовані автором інструменти для формування стратегії цифровізації вищої освіти (С. 119) подані дещо загально й не враховують специфіку українських університетів чи конкретних кейсів їх застосування. При цьому є відсутнім критичний підхід, тобто не розглянуто слабкі сторони використання пропонованих методик (наприклад, суб'єктивність оцінок у SWOT, статичність PESTLE, складність адаптації OKR до публічних інституцій, які не завжди орієнтовані на короткі цикли результативності). Автор не показує та не обґрунтовує зв'язок між зазначеними інструментами та реальними практиками цифровізації: не зрозуміло, чи використовують їх українські заклади вищої освіти, якщо так, то у яких масштабах та які результатами від цього вже є.

5. Здійснюючи дослідження інституційного забезпечення реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти України (§ 3.2) автор з одного боку визначає підготовку кадрів як ключовий елемент інституційного забезпечення, з іншого фактично відокремлює її від механізмів, які забезпечують функціонування цього процесу. У результаті стає незрозумілим: чи слід розглядати кадрову підготовку як самостійний блок, чи як складову ширшої системи механізмів та інструментів? Доцільно було сформулювати ієрархію від інституційного забезпечення до механізмів та інструментів, серед яких підготовка кадрів є однією з ключових складових.

Загальний висновок про дисертаційну роботу. Дисертація Крулевського Антона Валентиновича на тему «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні», є завершеним, самостійним науковим дослідженням, яке характеризується високим теоретико-методологічним рівнем, науковою та практичною значимістю вирішення поставлених завдань, апробацією отриманих висновків та пропозицій, є належно оформленим, відповідає принципам академічної доброчесності, вимогам спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.

Дисертаційна робота «Інноваційні технології в управлінні фінансовими інструментами» за змістом, структурою, оформленням, апробацією результатів відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), який затверджений постановою КМУ від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 р. № 283), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, 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 автор дисертації – Крулевський Антон Валентинович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

**Кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського
національного університету**



Юрій БОГАЧ