

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ ДФ 58.082.086
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

про присудження ступеня доктора філософії
 з галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування
 на підставі прилюдного захисту дисертації
 «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні»
 за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування
 14 листопада 2025 року

Здобувач ступеня доктора філософії Крулевський Антон Валентинович, 1999 року народження, громадянин України. Освіта вища: у 2017 році закінчив ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі» та отримав диплом молодшого спеціаліста за спеціальністю «Економіка та підприємництво. Товарознавство та комерційна діяльність»; у 2019 році закінчив заклад вищої освіти «Тернопільський національний економічний університет» та отримав диплом бакалавра за спеціальністю «Маркетинг»; у 2020 році закінчив заклад вищої освіти «Тернопільський національний економічний університет» та отримав диплом магістра за спеціальністю «Маркетинг»; у 2021 році вступив на денну форму до аспірантури Західноукраїнського національного університету відповідно до наказу № 392 від 15.09.2021 року за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора № 652 від 30.09.2025 року на підставі рішення Вченої ради Західноукраїнського національного університету (протокол № 10 від 30.09.2025 року) у складі:

голови разової спеціалізованої вченої ради: Тетяни Желюк, доктора економічних наук., професора, професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

рецензентів:

Олени Борисяк, доктора економічних наук, заступника директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету;

Юрія Богача, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

офіційних опонентів:

Олени Сороківської, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Людмили Кримчак, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету;

на засіданні 14 листопада 2025 року прийняла рішення про

присудження ступеня доктора філософії Крулевському Антону Валентиновичу з галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування на підставі публічного захисту дисертації «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні».

Дисертацію виконано у Західноукраїнському національному університеті.

Науковий керівник Тетяна Борисова, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису з дотриманням вимог пункту 6 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 року № 44 (зі змінами).

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, викладені в дисертації, зроблені автором особисто. З метою забезпечення достовірності та обґрунтованості одержаних результатів дисертаційної роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні багаторівневого підходу до цифровізації, що включає інфраструктурний, педагогічний, організаційний, економічний і культурний виміри. Завдяки цьому створюється цілісна методологічна модель, здатна стати відправною точкою для реалізації конкретних ініціатив у різних університетах України. У межах проведеного дослідження здобувачем особисто отримані такі найбільш значущі наукові результати:

у перше:

- сформовано комплексну теоретико-прикладну основу для проєктування та реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти на різноманітних рівнях, від рівня університету до рівня держави з розробленням авторських методичних рекомендацій щодо її реалізації.

удосконалено:

- положення щодо розмежування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» через виокремлення чітких відмінностей між цифровізацією, яка означає переведення традиційної інформації у цифрову форму та впровадження цифрових інструментів у робочі процеси та цифровою трансформацією, яка передбачає глибокі якісні зміни в організації, засновані на впровадженні інноваційних технологій і зміні способів мислення працівників та керівництва;

- положення щодо особливостей розроблення та впровадження цифрової стратегії у контексті освітніх процесів вищої школи. Визначено, що цифрова трансформація вищої освіти не обмежується тільки переходом на електронні платформи або дистанційне навчання, а охоплює перегляд

освітніх програм; перепроєктування змісту дисциплін відповідно до потреб цифрової економіки; розвиток цифрових компетентностей викладачів та студентів; формування нового типу академічної культури; зміну бізнес-моделі університету: перехід до інноваційних форматів співпраці з бізнесом, забезпечення гнучкості та персоналізації освітнього процесу, розвиток освітнього підприємництва;

- положення щодо класифікації викликів у контексті зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено зовнішні виклики, що впливають на динаміку та характер цифровізації внаслідок особливостей соціально-економічного та політичного розвитку та в контексті яких визначено виклики у сфері публічного адміністрування, що у свою чергу, має прямий вплив на цифровізацію вищої освіти, а також визначено внутрішні обмеження, з якими зіштовхуються ЗВО, що ускладнюють впровадження цифрових технологій;

- положення щодо класифікації передумов, що уможливають та стимулюють прогрес у цифровізації вищої освіти України. Визначено три основних блоки передумов, що уможливають або стимулюють прогрес у цифровізації, а саме економічні, нормативно-правові та інституційні передумови і культурно-ментальні передумови;

- положення щодо методичної основи для розробки та реалізації стратегії цифровізації вищої освіти. Визначено, що методична основа повинна містити загальні принципи, застосовувати різноманітні інструменти, передбачати складання сценарних планів розвитку, використовувати чітко окреслений формат управління, визначати підхід до співпраці з людьми, використовувати чіткий механізм моніторингу та оцінювання. Крім того, визначено методичну послідовність, що допоможе організувати процес формування й реалізації стратегії цифровізації ЗВО;

- положення щодо формування ефективної фінансової архітектури у контексті реалізації стратегії цифровізації вищої освіти. Визначено та обґрунтовано ключові напрямки фінансування, а саме залучення коштів від державного бюджету, міжнародних донорів, приватного сектору, формування механізмів ППП, удосконалення та впровадження принципів «фінансування за результатами».

набули подальшого розвитку:

- положення щодо використання в освітньому процесу сучасних систем управління навчанням, масових відкритих онлайн-курсів, хмарних технологій, віртуальної та доповненої реальності, штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних. Визначено та обґрунтовано необхідність впровадження сучасних інноваційних цифрових інструментів та засобів, рекомендовано потенційні напрямки їх застосування та фінансування.

- положення щодо актуальності та важливості використання публічно-приватного партнерства, як дієвого механізму залучення інвестицій та інноваційного розвитку сфери вищої освіти в Україні. Визначено що ППП, як дієвий механізм залучення інвестицій у вищу освіту, у контексті цифровізації вищої школи може мати декілька форматів через створення спільних

інноваційних центрів та лабораторій, фінансування ІТ-інфраструктури, спільні освітні програми та стипендіальні програми;

- положення щодо концепції стратегії цифровізації вищої освіти в Україні. Визначено засади, на які має спиратися концепція, мету та завдання, на яких має зосереджуватися концепція. Крім цього, запропоновану структуру концепції, яку можна адаптувати залежно від специфіки національного чи інституційного рівня;

- положення щодо можливостей закладів вищої освіти створювати власне інституційне середовище для реалізації стратегії цифровізації вищої освіти. Визначено, низку самоврядних механізмів ЗВО, що дозволяють їм творити власне інституційне середовище для цифровізації через управлінську автономію, внутрішні нормативні документи, мотиваційні програми, розвиток співпраці з бізнесом, внутрішню систему управління цифровізацією.

Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій і використовуються в роботі Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»:

положення дисертації щодо розробленої стратегії цифровізації системи вищої освіти з урахуванням динамічних змін в глобальному інформаційному середовищі і відповідають викликам сучасних потреб суспільства, роботодавців та здобувачів вищої освіти, що сприяє розвитку новітніх форм навчання знайшли застосування в навчальному процесі Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського «ХАІ» при викладанні наступних 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 (акт від 14.05.2025).

Наукова апробація результатів дослідження забезпечена їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету для поглиблення програмного та методичного забезпечення дисциплін «Публічна політика та адміністрування» та «Публічне адміністрування». Матеріали досліджень застосовуються під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної та заочної форм навчання, а також при написанні курсових та кваліфікаційних робіт студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка від 24.09.2025 р.).

Матеріали дисертаційної роботи є складовими науково-дослідної роботи ЗУНУ за такими науковими розробками: «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784). У цій темі дисертантом розроблялися питання, пов'язані з особливістю формування та впровадження стратегії цифровізації системи вищої освіти в

межах територіальної громади.

Дисертація у частині структури, змісту, загального обсягу та кількості наукових публікацій, що висувається до здобувача ступеня доктора філософії, відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України та є результатом науково-дослідної роботи, що характеризується належним науково-методичним рівнем її виконання. Під час рецензування не виявлено ознак академічного плагіату та інших порушень, що могли б поставити під сумнів самостійний характер виконаного дослідження та дотримання норм академічної доброчесності.

Дисертація складається із вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст дисертації викладено на 171 сторінках. Дисертація містить 6 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел становить 257 найменувань.

Здобувач має 10 наукових публікацій за темою дисертації, з них: 5 статей у наукових фахових виданнях України; одна стаття у міжнародному періодичному науковому виданні (Республіка Польща), проіндексованому в міжнародних наукометричних базах; 4 тези доповідей за результатами міжнародних наукових конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 3,73 д.а. (3,73 д.а. належить особисто автору).

Зокрема:

Стаття у міжнародному періодичному виданні:

1. Крулевський А. Цифровізація публічного управління в Україні: прогрес, проблеми та перспективи. *Науково-практичний журнал KELM*. Польща, 2024. № 4(64). С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2024.4.11>. (0,5 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях:

2. Крулевський А. Роль публічного управління у процесі цифровізації вищої освіти в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: Управління та адміністрування. Київ, 2024. № 7(35). С. 266-277. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-266-277](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-266-277). (0,48 друк. арк.).

3. Крулевський А. Тенденції та перспективи цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник ОНЕУ*. Серія: Менеджмент та бізнес-адміністрування. Одеса, 2024. № 5-6(318-319). С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106>. (0,5 друк. арк.).

4. Крулевський А. Цифровізація місцевого самоврядування як важливий процес у розвитку цифрової держави. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: Управління та адміністрування. Київ, 2024. № 9(37). С. 48-58. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-48-58](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-48-58). (0,52 друк. арк.).

5. Крулевський А. Значення інституційного компонента у процесі реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: Управління та адміністрування. Київ, 2025. № 8(48). С. 399-411. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-399-411](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-399-411). (0,64 друк. арк.).

6. Крулевський А. Особливості публічно-приватного партнерства у процесі цифровізації сфери вищої освіти. *Наукові інновації та передові*

технології. Серія: Управління та адміністрування. Київ, 2025. № 9(49). – С. 222-235. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-222-235](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-222-235). (0,69 друк. арк.).

Тези доповідей на міжнародних наукових конференціях:

7. Крулевський А. Перспективи розвитку бізнес-освіти в Україні. Актуальні проблеми сучасної науки: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції(Київ, 15-16 вересня 2021 року). Київ, 2021. С. 14-15. (0,1 друк. арк.).

8. Крулевський А. Цифрова реформа вищої освіти в Україні як необхідність інноваційного розвитку. Інновації в освіті: Реалії та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції за міжнародною участю(Тернопіль, 25 листопада 2021 року). Тернопіль, 2021. С. 88-91. (0,1 друк. арк.).

9. Крулевський А. Вирішення проблем публічного управління у сфері вищої освіти як ключовий етап. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції(Полтава, 23 червня 2023 року). Полтава, 2023. С. 61-63. (0,1 друк. арк.).

10. Крулевський А. Платформи для дистанційного навчання та перспективи їх розвитку. Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної освіти сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції(Тернопіль, 20-22 червня 2024 року). Тернопіль, 2024. С. 173-174. (0,1 друк. арк.).

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради:

Желюк Тетяна Леоніївна, доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Зауваження: 1. В першому розділі в п.1.3. варто було відобразити рівневу інституційну модель формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні (наднаціональний, національний, регіональний, локальний рівні) і проаналізувати функціональну діяльність публічних інститутів та інструменти публічного адміністрування в реалізації даної стратегії на кожному рівні. 2. Для розробки стратегії цифровізації системи вищої освіти варто було б провести стратегічний аналіз ринку освітніх послуг в другому розділі дисертації і відобразити результати у вигляді матриці SWOT аналізу. 3. Пропозиції щодо використання фінансових механізмів в підтримці процесів цифровізації вищої освіти, результативності інвестування в цифрові технології, їх вплив на конкурентоспроможність вищої освіти мають бути підкріплені аналізом конкретних індикаторів.

Борисяк Олена Володимирівна, доктор економічних наук, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, заступник директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури. Зауваження: 1. Доцільно було б доповнити запропоновані організаційно-економічні заходи щодо впровадження стратегії цифрової трансформації вищої освіти прогнозними

аналізом їхнього впливу на ринок праці. 2. При розгляді підходів до організації навчального процесу у закладах вищої освіти, доцільно було б визначити вплив цифрової трансформації на навчання упродовж життя. 3. У контексті формування стратегії цифрової трансформації вищої освіти, доцільно було б виокремити її вплив на розвиток науки та інновацій.

Богач Юрій Аркадійович, кандидат економічних наук, доцент, Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Зауваження: 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. 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.

Сороківська Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування.

Зауваження: 1. У розділі, присвяченому оцінюванню результативності цифровізації (с. 185), дисертант пропонує набір економічних та соціальних показників, проте ці показники потребують додаткової емпіричної перевірки на рівні конкретних університетів, що дозволило б верифікувати запропоновану методику. 2. Автор обґрунтовано зазначає, що цифровізація сприяє створенню ІТ кластерів і регіональному розвитку (с. 172-173). Разом із тим варто було б глибше проаналізувати можливі негативні наслідки цифрового розриву між регіонами та окреслити шляхи подолання цих диспропорцій. 3. Твердження про те, що цифровізація може стати каталізатором розвитку економіки знань та інноваційного підприємництва (с. 185-186), є концептуально цікавим, однак виглядає дещо декларативним. Потребує розширення обґрунтування механізмів взаємозв'язку між цифровою трансформацією університетів і реальними економічними ефектами. 4. У

пункті, присвяченому ризикам цифровізації (с. 186), автор правильно визначає фінансові, кадрові та нормативні обмеження. Проте доцільно було б провести порівняльний аналіз міжнародного досвіду подолання цих бар'єрів, що надало б дослідженню більшої практичної глибини.

Кримчак Людмила Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький національний університет Міністерства освіти і науки України, доцент кафедри менеджменту та адміністрування.

Зауваження: 1. Потребують більшої конкретизації заявлені у дисертації положення щодо «удосконалення класифікації викликів у контексті зовнішнього та внутрішнього середовища». Зважаючи на те, що подібні класифікації є фундаментальними та становлять традиційну класифікаційну схему зовнішніх і внутрішніх викликів, автору необхідно більш аргументовано подати специфічні аспекти цієї класифікації з урахуванням особливостей та методологічного інструментарію публічного адміністрування. 3. Запропонована в розділі 3.1 структура концепції цифровізації вищої освіти в Україні є комплексною та охоплює як ціннісні, аналітичні, операційні, так і організаційні, фінансові, стратегічні, маркетингові та контрольні блоки концепції та має досить логічну будову. Однак, з поширенням використання цифрових технологій, що оперують величезною кількістю даних, в тому числі персональних, росте рівень кіберзлочинності. Саме тому доцільно було б в даній структурі виділити один блок для кібербезпеки та захисту даних. 4. Процес оцінювання економічної доцільності реалізації стратегії цифровізації вищої освіти потребує більш детального обґрунтування зважаючи на складність прямого розрахунку фінансової ефективності в сфері діяльності ЗВО.

Результати відкритого голосування:

«За» - 5 членів ради,

«Проти» - 0 членів ради.

На підставі результатів голосування спеціалізована вчена рада присуджує Крулевському Антону Валентиновичу ступінь доктора філософії з галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова
спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Тетяна ЖЕЛЮК