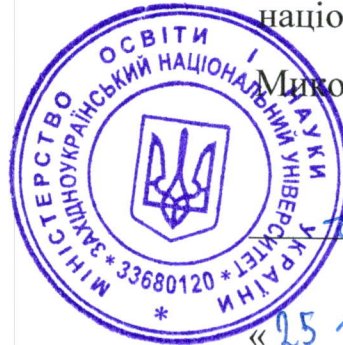


ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Західноукраїнського
національного університету

Микола ДИВАК



(підпис)

«25» вересня 2025 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації Крулевського Антона Валентиновича
на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в
Україні», поданої на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

ВИТЯГ

із протоколу засідання кафедри менеджменту, публічного управління та
персоналу Західноукраїнського національного університету
від 23 вересня 2025 р., протокол № 4

ПРИСУТНІ: завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та
персоналу, д. е. н., професор **Августин Р. Р.**; професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Шкільняк М. М.**;
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н.,
професор **Васіна А. Ю.**; професор кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу, д. е. н., професор **Желюк Т. Л.**; доцент кафедри

менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., доцент **Жуковська А. Ю.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Микитюк П. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. г. н., доцент **Баб'як Г. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Богаць Ю А.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Демків І. О.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Дяків О. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Заставнюк Л. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Котис Н. В.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Крисько Ж. Л.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Круп'як Л. Б.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Попович Т. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. г. н., доцент **Пушкар З. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Прохоровська С. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., **Смачило І. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Крамарчук С. П.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Мельник А. Ф.**; завідувач кафедри маркетингу, д. е. н., професор **Борисова Т.М.**; доцент кафедри маркетингу, к. е. н., доцент **Окрепкий Р. Б.**; заступник директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури, д. е. н. **Борисяк О. В.**.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Обговорення дисертаційного дослідження дисертанта Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в

галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування» щодо її рекомендації до захисту.

СЛУХАЛИ:

1. Доповідь дисертанта Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 28 - «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 - «Публічне управління та адміністрування». Крулевський Антон Валентинович зробив доповідь про основні положення дисертаційної роботи, наукову новизну та найбільш вагомі теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист.

2. Учасниками засідання кафедри до здобувача Крулевського А.В. були поставлені такі запитання:

д. е. н., професор Шкільняк М. М.:

1. Визначте у Вашій роботі «вперше».
2. Хто зацікавився із закладів вищої освіти Вашою концепцією?

д. е. н., професор Желюк Т. Л.:

1. Які структурні компоненти складають основу стратегування цифровізації вищої освіти в Україні?
2. Які стратегії Ви аналізували?

д. е. н., професор Микитюк П. П.:

1. Яка роль публічного управління в контексті реалізації цифровізації вищої освіти в Україні?
2. Які нормативно-правові документи сприяють формуванню стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні?

д. е. н. Борисяк О. В.:

1. Які Ваші рекомендації щодо формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні корелюють з стратегією цифровізації визначеною Міністерством освіти і науки України?

к. е. н., доцент Крамарчук С. П.:

1. Чи досліджували Ви цифровізацію системи вищої освіти зарубіжних країн?
2. Які саме стратегії цифровізації системи вищої освіти зарубіжних країн були б більш прийнятними для імплементації в Україні?

д. е. н., професор Мельник А. Ф.:

1. Чи розглядали Ви в роботі безпекові питання?
2. Які Ви бачите джерела фінансування , крім центрального державного бюджету для реалізації стратегії цифровізації вищої освіти в Україні?

д. е. н., професор Августин Р. Р.:

1. Який ресурс потрібно витратити державі, щоб імplementувати Ваші пропозиції?
2. Який ефект отримають заклади вищої освіти від Ваших пропозицій?

к. е. н., доцент Богач Ю А.:

1. Що Ви розумієте під поняттям «цифрова інфраструктура»?

3. ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА:

доктор економічних наук, професор Борисова Тетяна Михайлівна (науковий керівник) зазначила, що здобувачем Крулевським Антоном Валентиновичем повністю виконано освітньо-наукову програму за третім освітнім рівнем доктора філософії PhD зі спеціальності 281 - «Публічне управління та адміністрування», про що свідчить академічна довідка аспірантури. Дисертація Крулевського Антона Валентинович була подана на кафедру 08.09.2025 року.

У висновку наукового керівника було зазначено, що дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що відповідає затвердженій Вченою радою темі та поставленій меті, характеризується єдністю змісту, має встановлену вимогами структуру: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, містить наукові положення, що мають наукову новизну та важливе значення для формування

комплексної концептуально-методологічної основи для цифровізації системи вищої освіти, що враховує багаторівневу структуру управління та сучасні виклики цифрової епохи.

Актуальність, новизна, обґрунтованість основних наукових положень, висновків і рекомендацій проведеного дослідження та його значимість для економічної науки і практики свідчить, що дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341), і це дає підстави рекомендувати її до розгляду в разовій спеціалізованій вченій раді з подальшим захистом для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 - «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 - «Публічне управління та адміністрування».

4. ВИСТУПИЛИ:

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Желюк Т. Л. (рецензент) наголосила, що дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» є актуальною, оскільки обумовлена необхідністю реалізації стратегії «Освіта. Стратегія України 2030», переходом не лише до використання цифрових інструментів у традиційному навчальному процесі, а й до створення повністю нових цифрових моделей навчання; розробки програми цифрової трансформації для забезпечення конкурентоспроможності освітньої, науково-дослідної та господарської діяльності закладів вищої освіти на світовому, національному, регіональному рівнях.

Отримані результати мають наукову новизну та практичну значущість. Стосовно недоліків та дискусійних положень рецензент зазначив:

1. Допрацювати наукову дискусію, навести прізвище науковців, які створили науковий базис для даного дослідження, систематизувати отримані ними результати.

2. Дати рівневу інституційну модель у вигляді рисунка чи таблиці, і на кожному рівні інститути, які її забезпечують, нормативно-правовий базис та інструменти публічного адміністрування.

3. У висновках до першого розділу потрібно чітко вказати ваш вклад у поглиблення теоретичних засад та інституційних передумов розробки стратегії цифровізації вищої освіти.

4. Потрібно схематично представити концепцію цифровізації вищої освіти, в ній чітко виокремити запропоновані вами структурні блоки та їх компоненти.

Висловлені зауваження не знижують наукової цінності дослідження і можуть слугувати підґрунтям для наукової дискусії під час захисту.

Дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» є завершеним самостійним, належно апробованим науковим дослідженням, містить науково обґрунтовані положення. Висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, достатньо аргументовані та мають високий рівень наукової новизни та достовірності. Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 281 - «Публічне управління та адміністрування», вимогам Міністерства освіти і науки України і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії PhD. Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що це дає підстави рекомендувати її до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді Західноукраїнського національного університету за спеціальністю 281 - «Публічне управління та адміністрування».

Доктор економічних наук, заступника директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

Борисяк О. В. (рецензент) відзначила, що дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» є самостійною кваліфікаційною науковою працею, яка виконана на актуальну тему та вирішує актуальне наукове завдання. За своїм змістом відповідає спеціальності 281 - «Публічне управління та адміністрування». Отримані результати та висновки мають наукову новизну, важливе теоретичне та практичне значення, роблять безперечний внесок у теорію та практику цифровізації вищої освіти України.

Позитивно оцінюючи роботу, рецензент виділила низку дискусійних положень:

1. При аналізі чинників, що зумовлюють необхідність формування стратегії цифрової трансформації вищої освіти, доцільно було розглянути зміну поведінки різних поколінь під впливом еволюції цифрових технологій.

2. Доцільно було б доповнити запропоновані організаційно-економічні заходи щодо впровадження стратегії цифрової трансформації вищої освіти прогностичним аналізом їхнього впливу на ринок праці.

3. При розгляді аспекту цифровізації вищої освіти у розрізі «Україна-світ» доцільно було б виокремити аспект перенесення досвіду однієї з країн в Україну.

4. При розгляді підходів до організації навчального процесу у закладах вищої освіти, доцільно було б визначити вплив цифрової трансформації на навчання упродовж життя.

5. У контексті формування стратегії цифрової трансформації вищої освіти, доцільно було б виокремити її вплив на розвиток науки та інновацій.

6. При аналізі аспектів еволюції цифровізації та цифрової трансформації доцільно було б поряд із Промисловістю 4.0 виокремити особливості Промисловості 5.0 і як вона впливає на формування стратегії цифрової трансформації вищої освіти в Україні.

Слід зазначити, що вказані зауваження мають уточнюючий характер та не занижують позитивної оцінки дисертаційної роботи.

За науковим рівнем, якістю теоретичних та практичних розробок, структурою, стилем викладення матеріалу дисертація на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» відповідає вимогам 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, а її автор, 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 адміністрування Західноукраїнського національного університету Богач Ю. А. (рецензент) відзначив, що дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича 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. Робота має практичне спрямування і вирізняється інноваційністю.

Наголошуючи, в цілому, на досить високому науковому рівні рецензованого дисертаційного дослідження, потрібно зазначити декі зауваження та побажання:

1. 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.

2. У тексті відсутній аналіз можливих бар'єрів для реалізації перспективних напрямів цифрової трансформації вищої освіти.

3. В контексті аналізу сучасного стану системи вищої освіти у координатах «Україна-світ» щодо цифрової структури та впровадження

інновацій, автор не наводить кількісних показників і статистичного обґрунтування, через що матеріал набуває описового характеру.

4. Рекомендовані автором інструменти для формування стратегії цифровізації вищої освіти подані надто загально й не враховують специфіку українських університетів чи конкретних кейсів їх застосування.

5. Для підвищення наукової точності необхідно або чітко розмежувати поняття «цифрова інфраструктура» і «цифрові сервіси/ресурси», або ж пояснити, чому автор вдається до розширеного трактування, обґрунтувавши його логіку.

6. Доцільно було б показати, що підготовка кадрів не є паралельним явищем, а належить до категорії механізмів інституційного забезпечення, поряд з іншими інструментами.

Незважаючи на виявлені недоліки, результати дисертаційного дослідження мають наукову новизну, відповідають вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня, а сама робота демонструє належний рівень наукової зрілості здобувача.

Отже, дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке відповідає вимогам до такого виду дисертацій, може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій раді.

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Західноукраїнського національного університету Окрепкий Р. Б. (рецензент) вказав, що дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» співвідноситься з програмними документами розвитку країни до 2030 року, а її положення узгоджуються з ініціативами Міністерства освіти і науки України та Міністерства цифрової трансформації, що забезпечують практичну значущість роботи й дає підстави стверджувати, що результати можуть бути використані в реальних реформах.

Попри значні наукові й практичні здобутки, дисертаційне дослідження не позбавлене певних моментів, які можуть бути предметом дискусії та подальшого вдосконалення:

1. У деяких розділах відчутна надмірна описовість матеріалу: подається великий обсяг інформації з літературних та нормативних джерел без достатнього рівня критичного аналізу. Це дещо знижує аналітичну насиченість огляду й ускладнює виокремлення ключових проблемних зон, які потребують наукового вирішення.

2. Емпірична частина дослідження, хоча й побудована методологічно коректно, могла б спиратися на ширшу вибірку респондентів та більшу кількість практичних кейсів. Це підвищило б ступінь репрезентативності висновків і посилило б довіру до отриманих результатів.

3. При аналізі економічної ефективності цифровізації акцент зроблено переважно на якісних характеристиках і загальних підходах. Було б доцільно розширити цей розділ конкретними розрахунковими моделями.

4. Питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних в освітньому цифровому середовищі лише окреслене й потребує глибшого розгляду.

5. Міжнародні порівняння, які використав дисертант є цінними, однак в окремих випадках бракує глибшого аналізу релевантності зарубіжних практик для українського контексту.

6. Варто було б приділити більше уваги соціально-психологічним аспектам цифровізації.

7. Дещо обмежено розглянуто вплив цифровізації на якість освітніх результатів, тоді як глибший аналіз цього аспекту дозволив би не лише обґрунтувати ефективність стратегії, але й визначити конкретні показники моніторингу якості освіти в умовах цифрової трансформації.

Усі зазначені зауваження не занижують загальної цінності дисертаційної роботи. Навпаки, вони відкривають перспективні напрями подальших

наукових пошуків автора й можуть слугувати підґрунтям для його майбутніх досліджень у цій сфері.

Дисертація Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» є завершеним самостійним науковим дослідженням, що відповідає вимогам 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, а її автор, Крулевський Антон Валентинович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Монастирський Г. Л. (рецензент) відзначив актуальність теми дослідження, яка полягає у необхідності всебічного аналізу процесів формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні. Він підкреслив, що в світі стрімких технологічних змін цифровізація стала ключовим фактором трансформації багатьох сфер суспільного життя, зокрема й освіти. Україна, що прагне інтеграції до європейського освітнього простору та підвищення конкурентоспроможності власних закладів вищої освіти, стикається з необхідністю формування дієвої стратегії цифровізації цієї системи. Українська система вищої освіти довгий час залишалася консервативною, із застарілою матеріально-технічною базою, низьким рівнем цифрової грамотності та обмеженим доступом до сучасних освітніх ресурсів. Війна, пандемія COVID-19 та економічні виклики ще більше підсилили потребу в цифровізації, адже дистанційне навчання стало життєво необхідним. Було підкреслено обґрунтованість мети, завдань та обраних методів наукового пошуку, акцент зроблено на науковій новизні окремих положень і

практичному значенні напрацьованих результатів. Поряд із позитивною оцінкою професор Монастирський Г.Л. звернув увагу на такі зауваження:

1. Доцільно було б більш детально проаналізувати чинну законодавчу базу, нормативні акти, стандарти, що регулюють цифрову трансформацію вищої освіти. Необхідно було б визначити прогалини та запропонувати шляхи їхнього усунення для гармонізації з європейськими та міжнародними стандартами.

2. Варто було б більш чітко висвітлити авторську позицію щодо дослідження питань кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки цифровізація передбачає активну роботу з інформацією, тому слід було б вивчити ризики, пов'язані із кіберзагрозами, захистом даних студентів і викладачів, а також впровадженням сучасних засобів безпеки.

3. В підрозділі 3.2 доцільно було б побудувати графічну ієрархічну модель інституційного забезпечення реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти України.

У цілому дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» за змістом, науковою новизною, логікою викладення матеріалу, висновками та рекомендаціями є завершеним і самостійним науковим дослідженням, що відповідає предметній області спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Дисертація підготовлена і оформлена відповідно до вимог, що висуваються Міністерством освіти і науки України до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Зміст роботи логічно і послідовно висвітлює основні положення плану. Виявлені дискусійні моменти та зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи і можуть стати підґрунтям для подальших наукових розвідок автора. Відтак, дисертація Крулевського Антона Валентиновича може бути рекомендована до розгляду на разовій спеціалізованій вченій раді Західноукраїнського національного університету за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

В обговоренні дисертаційної роботи взяли також участь: д. е. н., професор **Шкільняк М. М.**, д. е. н., професор **Августин Р. Р.**, д. е. н., професор **Мельник А. Ф.**.

У своїх виступах члени кафедри зазначили, що дисертаційна робота здобувача Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» виконана на актуальну тему. Учасники обговорення відмітили теоретичну і практичну цінність результатів проведеного дослідження. Дана праця відзначається необхідним рівнем наукової новизни, при цьому всі положення, представлені автором, розроблені самостійно та є достатньою мірою обґрунтованими, емпірично підтвердженими. Наукові досягнення здобувача апробовані на міжнародних і науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях та доведені до рівня практичного використання, що підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дослідження.

На підставі результатів обговорення присутні на засіданні:

УХВАЛИЛИ:

1. Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» як такої, що відповідає вимогам, які заявлені до дисертації.

2. Пропонувати Вченій раді університету прийняти висновок кафедри та затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертації Крулевського А. В..

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення
результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії на тему
«Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в
Україні»**

Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету

Вибір теми продиктований тим, що у сучасних умовах цифрова трансформація стала ключовим чинником розвитку усіх сфер суспільного життя, включаючи освіту. Світові тренди свідчать про зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні доступності, якості та ефективності освітнього процесу. Особливо актуальним це є для системи вищої освіти, яка повинна оперативно реагувати на виклики інформаційного суспільства та потреби ринку праці, що стрімко змінюється під впливом технологій.

Актуальність теми зумовлена потребою у цифровій трансформації освітньої сфери як ключової складової сталого розвитку публічного управління та інноваційної економіки в умовах викликів війни, пандемії та глобалізаційних процесів.

Результати дослідження відображені у науково-дослідній роботі кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету: «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 певної територіальної громади.

Мета, завдання та методи дослідження. Об'єкт та предмет дослідження

Метою роботи є наукове обґрунтування та розробка теоретичних основ комплексної стратегії цифровізації системи вищої освіти України, спрямованої на підвищення якості освітніх послуг, інтернаціоналізацію та розвиток інноваційного потенціалу університетів. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні засади стратегії цифровізації через визначення основних понять, дефініцій та змісту;
- охарактеризувати особливості цифровізації у контексті освітніх процесів вищої школи;
- визначити місце та роль публічного адміністрування в реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні;
- дослідити основні виклики та передумови цифровізації вищої освіти в Україні;
- провести аналітику сучасного стану системи вищої освіти у координатах «Україна-світ»;
- визначити методичні засади формування стратегії цифровізації системи вищої освіти;
- сформулювати теоретичні засади концепції стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні;
- дослідити наявне інституційне забезпечення системи вищої освіти та сформулювати рекомендації щодо удосконалення інституційного забезпечення для ефективної реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти України;
- визначити основні методи та показники для оцінювання економічної та соціальної ефективності стратегії цифровізації системи вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації системи вищої освіти, що охоплюють технологічні, педагогічні, управлінські, економічні та соціокультурні аспекти функціонування університетів в умовах розвиненого інформаційного суспільства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційно-економічні засади формування й реалізації стратегії цифровізації системи вищої освіти України, а також механізми впровадження таких змін із урахуванням національних особливостей та світового досвіду.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань дослідження використано відповідні методи, а саме: діалектичний, системно-структурний, історичний, логіко-семантичний, формально-логічний, соціологічний і статистичний, спеціально-юридичний, формально-догматичний, порівняльний метод, табличний метод, графічний метод, метод прогнозування та моделювання.

Теоретичною основою дослідження стали наукові розробки українських вчених з питань визначення понять, дефініцій та змісту стратегії цифровізації; аспектів цифровізації у контексті освітніх процесів вищої школи; визначення місця та роль публічного адміністрування в реалізації стратегії цифровізації вищої освіти; визначення викликів та передумов цифровізації вищої освіти; дослідження сучасного стану вищої освіти; визначення методичних засад формування стратегії цифровізації вищої освіти; формування концепцій; реалізації інституційного забезпечення стратегії цифровізації та формування основних показників оцінювання економічної та соціальної ефективності.

Емпіричну базу дослідження сформували офіційні статистичні дані глобальних рейтингів закладів вищої освіти; матеріали веб-ресурсів закладів вищої освіти; матеріали веб-ресурсів вітчизняних та зарубіжних платформ масових відкритих онлайн-курсів; матеріали з різноманітних веб-ресурсів щодо взаємозв'язку закладів вищої освіти з ІТ-кластерами України; матеріали з веб-ресурсів щодо наукової діяльності закладів вищої освіти; кількісні та якісні матеріали отримані в результаті проведеного анкетування студентів та викладачів факультету у одному із закладів вищої освіти в Україні.

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх новизна

У результаті проведеного дослідження сформовано ряд наукових положень та висновків, а саме:

уперше:

- сформовано комплексну теоретико-прикладну основу для проектування 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 інфомрації 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 трансформация 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 уможливлюють та стимулюють прогрес у цифровізації вищої освіти України. Визначено три основних блоки передумов, що уможливлюють 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.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються

Дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» має чітку, логічно побудовану структуру, яка відповідає вимогам до характеру та змісту наукових праць і дозволяє послідовно, у повному обсязі викласти основні теоретичні та практичні результати дослідження.

Якісний аналіз змісту дисертації свідчить про комплексне й системне вивчення автором проблемних питань досліджуваної теми. Автор продемонстрував уміння використовувати сучасну методологію наукових досліджень, ґрунтуючись на системному, міждисциплінарному, функціональному, процесному, факторному та структурному підходах.

Текстовий виклад результатів дослідження вдало доповнений графічними та табличними матеріалами. Основні наукові положення логічно та переконливо аргументовані, а в необхідних випадках підкріплені фактичними даними.

Залучення широкої джерельної бази, аналітичні оцінки здобувача, узагальнення фактологічних даних стали підґрунтям для обґрунтованості наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі.

Наукові висновки та рекомендації відзначаються достовірністю, що забезпечена використанням чинного нормативно-правового поля, актуальних статистичних джерел та інформаційно-аналітичних систем. Висновки повністю відповідають задекларованим елементам наукової новизни та свідчать про високий рівень наукової зрілості дисертанта.

Практичне значення роботи

Дисертація має теоретико-прикладний характер, а тому її висновки та пропозиції можуть бути використані у:

- науково-дослідній діяльності – для подальшого вивчення додаткових аспектів та дослідження і пошуку нових напрямків цифровізації вищої освіти в Україні;
- у нормативно-правовій діяльності – для удосконалення існуючих та формування нових законодавчих та інших нормативних актів у сфері цифровізації вищої освіти в Україні;
- у практичному середовищі – для розробки та впровадження стратегій цифровізації системи вищої освіти в Україні на національному, місцевому та університетському рівнях.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано при розроблені та викладанні професійно орієнтованих дисциплін для студентів освітніх програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Західноукраїнському національному університеті; при розроблені та викладанні професійно орієнтованих дисциплін для студентів освітніх програм за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Національному аерокосмічному університеті ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут"; у практичній діяльності відділу цифрової

трансформації ЗУНУ. Також, дисертаційне дослідження передано у відповідні структурні підрозділи Міністерства освіти і науки України, які займаються реалізацією політики у сфері вищої освіти.

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора

Основні положення і висновки дисертації викладені у 10 наукових публікаціях, обсягом 3,73 д. а. (3, 73 д. а. належить особисто автору), з яких: 5 статей в українських фахових виданнях з публічного управління; одна стаття у періодичному науковому виданні держави (Польща), яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу, індексованому в міжнародних наукометричних базах; чотири тези доповідей на міжнародних наукових конференціях.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. 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).
2. 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>.
3. 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).

4. 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>.
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).
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).
які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:
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.
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.
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.
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.

Текст дисертаційної роботи пройшов перевірку на наявність текстових запозичень в системі «StrikePlagiarism». За результатами перевірки, виявлено відсутність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертаційна робота Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні», відповідає принципам академічної доброчесності.

Апробація матеріалів дисертації

Дисертаційне дослідження виконане і обговорене на кафедрі менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Положення і висновки дисертації обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми сучасної науки» (Київ, 15-16 вересня 2021 року); II Міжнародна науково-практична конференція за міжнародною участю «Інновації в освіті: Реалії та перспективи розвитку» (Тернопіль, 25 листопада 2021 року); I Міжнародна науково-практична конференція «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки» (Полтава, 23 червня 2023 року); II Міжнародна науково-практичної конференція «Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної освіти сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи» (Тернопіль, 20-22 червня 2024 року).

Оцінка мови та стилю дисертації

Дисертація написана діловою українською мовою. Стиль подачі матеріалу дослідження, наукових положень, висновків і рекомендацій характеризується системністю, науковістю, логічністю, інформаційною

насиченістю, ясністю, стислістю та забезпечує легкість і доступність сприйняття матеріалу.

Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та можливість подання до захисту

Враховуючи актуальність теми дисертації, обґрунтованість отриманих результатів, наукову новизну і практичне значення виконаних досліджень, повноту викладення матеріалів дисертації в наукових працях, що відповідають вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341) та напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми ЗУНУ, структурний підрозділ рекомендує подати дисертаційну роботу Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Управління соціально-культурним розвитком територіальної громади в процесі реалізації гуманітарної політики», на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 - «Публічне управління та адміністрування» до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Крулевського Антона Валентиновича та повноти публікації основних результатів дослідження:

УХВАЛИЛИ:

1. Пропонувати Вченій раді університету такий склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова разової спеціалізованої вченої ради:

доктор економічних наук, професор, Желюк Тетяна Леонтіївна,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету.

Рецензенти:

доктор економічних наук, Борисяк Олена Володимирівна, заступник директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету;

кандидат економічних наук, доцент, Богач Юрій Аркадійович, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Опоненти:

доктор економічних наук, професор, Сороківська Олена Анатоліївна, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

кандидат економічних наук, доцент, Кримчак Людмила Анатоліївна, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету.

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді прийняти дисертаційну роботу Крулевського Антона Валентиновича на тему: «Формування стратегії цифровізації системи вищої освіти в Україні» до захисту.

Головуючий на засіданні

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу

Руслан АВГУСТИН