

## РЕЦЕНЗІЯ

професора кафедри інформаційно-аналітичної діяльності та інформаційної безпеки, кандидата філологічних наук, доцента Зозулі Наталії Юріївни на дисертаційну роботу Захарової Юлії Ігорівни на тему «Метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації університетів України», яка представлена на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

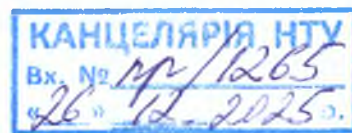
### Актуальність теми дослідження

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України характеризується активним впровадженням цифрових технологій в управлінські, освітні та аналітичні процеси закладів вищої освіти. Цифрова трансформація змінює підходи до організації освітнього процесу, прийняття управлінських рішень, функціонування внутрішніх систем забезпечення якості освіти та механізмів взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас зростає потреба не лише у впровадженні окремих цифрових інструментів, а й у формуванні цілісної системи управління якістю вищої освіти, адаптованої до умов цифрового середовища.

В умовах цифровізації управління якістю вищої освіти набуває нових характеристик, пов'язаних із необхідністю використання аналітики даних, цифрового моніторингу, формалізованих процедур оцінювання та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних показників. Відсутність уніфікованих методичних підходів до кількісної оцінки цифрової зрілості закладів вищої освіти та впливу цифрових управлінських рішень на якість освітніх послуг ускладнює забезпечення прозорості, порівнюваності та результативності управління якістю.

Зростаюча складність управлінських і освітніх процесів, підвищені вимоги з боку держави, студентів і наукової спільноти до результатів освітньої діяльності, а також необхідність забезпечення конкурентоспроможності університетів України в умовах цифрової трансформації зумовлюють потребу у науково обґрунтованому методі управління якістю вищої освіти. У цих умовах розробка комплексного методу управління якістю вищої освіти, що поєднує оцінювання цифрової зрілості університетів, аналіз впливу управлінських рішень та інтеграцію з циклом безперервного вдосконалення, є надзвичайно актуальною та своєчасною науковою задачею.

Актуальність теми дисертаційного дослідження підтверджується також тим, що воно виконано в рамках тематичних планів науково-дослідних робіт Національного транспортного університету: «Розробка та удосконалення методик, процесів та процедур розв'язання складних комплексних задач у сфері охорони довкілля та збалансованого природокористування», номер держреєстрації РК №



0121U107570 від 25-01-2021, Етап 2, Етап 3, «Розробка методів, моделей, методик та інструментів розв’язання складних проблем та завдань у сфері захисту довкілля та збалансованого природокористування в умовах післявоєнної відбудови України», номер держреєстрації РК № 0124U001012 від 28-01-2024, Етап 1, а також «Трансформація вищої екологічної освіти в умовах розвитку цифрового суспільства», номер держреєстрації 0125U001436 від 03-03-2025.

Робота вирізняється глибоким системним підходом до аналізу взаємозв’язку між рівнем цифрової зрілості ЗВО та якістю освітніх послуг, що надає їй як теоретичного, так і прикладного значення.

Таким чином, дослідження є науково і практично значущим, своєчасним та актуальним, його результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління цифровими трансформаціями та якості освітніх послуг у закладах вищої освіти України.

### **Обґрунтованість наукових положень, результатів дослідження та висновків**

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить понад 200 сторінок, із них основний зміст – близько 150 сторінок. Робота містить 17 рисунків, 30 таблиць та 9 додатків. Список використаних джерел налічує 162 найменування. Дослідження виконане грамотно, логічно структуроване, відповідає вимогам до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об’єкт, предмет і методологічну основу дослідження, а також зв’язок з науковою тематикою кафедри. Сформульовано наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, визначено особистий внесок здобувача. Наведено відомості про апробацію результатів дослідження.

У першому розділі системно викладено теоретико-методичні засади управління якістю вищої освіти в умовах цифровізації. Особлива увага приділена визначенню сутності цифрової трансформації, уточненню ключових понять «якість вищої освіти», «цифрове управління» та «цифрова зрілість». Проведено ґрунтовний аналіз міжнародних підходів до гарантування якості освіти, зокрема Болонського процесу, стандарту ISO 21001 та стратегій ЮНЕСКО і ЄС, а також обґрунтовано методологічні засади дослідження взаємозв’язку цифрових змін і результативності освітнього процесу.

Другий розділ присвячено прикладному дослідженню цифрової трансформації управлінських процесів у закладах вищої освіти України та її впливу на ефективність внутрішніх систем забезпечення якості освіти. Проаналізовано стратегічні та нормативно-правові основи цифровізації вищої освіти на

національному рівні, виявлено ключові прогалини та суперечності, що уповільнюють процес цифрових змін. Розроблено модель кількісної оцінки цифрової зрілості ЗВО на основі методу експертного анкетування, аналізу ієрархій та багатокритеріальної оптимізації. Проведено оцінку ризиків цифровізації управлінських процесів та організації цифрової освіти, виділено критичні загрози, а також досліджено наявні цифрові практики в менеджменті ЗВО, їх потенціал і обмеження. Особлива увага приділена взаємозв'язку цифрових управлінських рішень із структурою, функціями та результативністю внутрішніх систем забезпечення якості освіти.

У третьому розділі сформульовано та обґрунтовано методологію оцінки впливу управлінських рішень на якість вищої освіти в умовах цифрової трансформації. Розроблено методичний апарат для кількісного вимірювання змін у процесі цифровізації, включаючи аналіз ієрархій та функцію бажаності Харрінгтона. Створено дві взаємодоповнюючі моделі: UDMAM (University Digital Maturity Assessment Model) для комплексної діагностики цифрової зрілості та QE (Quality Education) для оцінки впливу управлінських рішень на ключові критерії якості освіти. Моделі інтегровано у цикл PDCA, що забезпечує можливість безперервного управління та моніторингу цифрових трансформацій. Проведено апробацію методики в Національному транспортному університеті, де виміряно початковий рівень цифрової зрілості та якості освіти, сформовано й реалізовано портфель проєктів, спрямованих на усунення недоліків. Завершується розділ практичними рекомендаціями щодо підвищення цифрової зрілості та забезпечення високої якості освітніх послуг у динамічному середовищі.

Висновки логічно підсумовують результати дослідження, відображають ступінь досягнення мети й завдань, а також практичну значущість розроблених моделей і методів.

### **Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів**

Вперше запропоновано комплексний метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації, що базується на поєднанні моделі оцінювання цифрової зрілості університетів (UDMAM) із підходом до кількісного вимірювання впливу цифрових управлінських рішень на якість освіти (QE). Використання запропонованого методу формує основу для розроблення ефективної стратегії цифрового розвитку та підвищення результативності управлінських процесів у закладах вищої освіти.

Удосконалено концептуальні положення системи управління якістю освіти шляхом адаптації циклу PDCA до умов цифрового середовища із впровадженням інструментів цифрового моніторингу, аналітики даних і контролю, що забезпечує безперервне вдосконалення управлінських процедур. Узагальнено та розширено

класифікацію ризиків цифровізації управління за рахунок урахування специфічних ризик-факторів, характерних для освітньої галузі України в період воєнних і післявоєнних трансформацій, що створює підґрунтя для формування гнучкого та збалансованого портфеля цифрових ініціатив.

Подальшого розвитку дістали понятійно-категоріальний апарат дослідження та теоретичні засади цифрової трансформації університетів. Зокрема, уточнено зміст поняття «цифрова зрілість університету» як комплексної характеристики, що охоплює організаційний, технологічний, аналітичний і педагогічний рівні готовності до впровадження цифрових інновацій. Також конкретизовано роль цифрової трансформації як інструменту стратегічного управління, підкреслюючи її визначальний вплив на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку національної системи вищої освіти.

Практичне значення результатів проведеного дослідження підтверджено їхнім впровадженням в діяльність та освітній процес Національного транспортного університету під час викладання дисциплін: «Екологічні інформаційно-комунікаційні технології», «Екологічна інформатика», «Екологічний маркетинг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 101 «Екологія», ОП «Екологія» (акт впровадження № 2968/02 від 17.11.2025), а також Навчально-наукового інституту агроєкології та землеустрою НУВГП під час викладання дисциплін: «Екологічний аудит», «Екологічний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності E2 «Екологія» та G2 «Технології захисту навколишнього середовища» (акт впровадження 10.11.2025).

### **Повнота опублікування результатів**

За темою дисертації опубліковано 18 наукових праць, серед яких — статті у фахових та міжнародних виданнях, матеріали конференцій, навчальний посібник, а також свідоцтва про реєстрацію авторських прав. Публікації повно відображають основний зміст і результати дослідження.

Висновки дисертаційної роботи є вичерпними, а наведені рекомендації щодо практичного застосування отриманих результатів повністю відображають як теоретичний, так і прикладний аспект дослідження.

### **Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

У дисертаційній роботі Захарової Юлії Ігорівни на тему «Метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації університетів України» ознак академічного плагіату, самоплагіату або фальсифікації результатів не виявлено. Усі запозичення мають належні посилання на першоджерела.

## **Основні зауваження**

Позитивно оцінюючи отримані в дисертаційній роботі наукові результати, необхідно звернути увагу на окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження:

1. У дисертаційній роботі для формування вхідних даних моделей цифрової зрілості та оцінки впливу управлінських рішень на якість освіти використано метод експертного опитування. Водночас у тексті роботи недостатньо детально висвітлено процедуру добору експертів, зокрема критерії їх відбору, рівень професійної компетентності та досвід участі в управлінських і освітніх процесах. Більш чітке формалізоване описання механізму формування експертної групи сприяло б підвищенню прозорості та відтворюваності результатів дослідження.

2. Запропоновані автором моделі UDMAM та QE орієнтовані насамперед на класичні університети з розвиненою управлінською структурою та цифровою інфраструктурою. У роботі лише частково окреслено можливості адаптації запропонованого методичного підходу до специфіки малих, спеціалізованих або галузевих закладів вищої освіти (наприклад, мистецьких, військових), що може бути перспективним напрямом подальших наукових досліджень.

3. Апробацію розробленого методу здійснено на базі одного закладу вищої освіти, що є достатнім для підтвердження його практичної придатності. Разом з тим розширення емпіричної бази за рахунок залучення інших закладів вищої освіти різних типів і регіонів могло б підвищити узагальнювальний характер отриманих результатів.

Незважаючи на зазначені зауваження та дискусійні моменти, вони не зменшують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та свідчать про високий теоретико-методичний і практичний рівень проведеного дослідження.

## **Висновки**

Дисертація Захарової Юлії Ігорівни на тему «Метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації університетів України», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», є цілісним, завершеним науковим дослідженням на актуальну тему та повністю відповідає вимогам щодо оформлення згідно наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами, внесеними Наказом МОН №759 від 31.05.2019 р. щодо оформлення і змісту). Дисертаційна робота відповідає принципам наукової доброчесності, відзначається науковою новизною та спрямована на розв'язання важливого наукового завдання, яке полягає в узагальненні та поглибленні теоретико-методичних засад управління якістю вищої освіти та розробці комплексного методу управління якістю закладів вищої освіти в умовах їх

цифрової трансформації. Зокрема, у роботі запропоновано інтегрований підхід, що поєднує оцінку цифрової зрілості університетів, кількісне вимірювання впливу управлінських рішень на якість освіти та адаптацію циклу безперервного вдосконалення (PDCA) до цифрового середовища, що забезпечує практичну реалізацію інноваційних управлінських рішень у діяльності закладів вищої освіти.

Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, що за структурою, змістом, оформленням та повнотою висвітлення результатів у наукових виданнях повністю відповідає вимогам п. 6-9 «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 № 44 від 12.01.2022 р. (зі змінами згідно Постанови КМУ №341 від 21.03.2022 р. та Постанови КМУ №502 від 19.05. 2023 р.), а її автор, Захарова Юлія Ігорівна, заслуговує присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Рецензент:

професор кафедри інформаційно-аналітичної  
діяльності та інформаційної безпеки

Національного транспортного університету,  
кандидат філологічних наук, доцент

Наталія ЗОЗУЛЯ

