

ВІДГУК

офіційного опонента доктора педагогічних наук, доцента, заступника директора з наукової роботи Інституту вищої освіти НАПН України

СКИБИ ЮРІЯ АНДРІЙОВИЧА

на дисертацію

ЗАХАРОВОЇ ЮЛІЇ ІГОРІВНИ

**«МЕТОД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ»,**

представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
у галузі 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації

Актуальність цифрової трансформації університетів як умови досягнення їх конкурентоспроможності визначається посиленням і розширенням конкуренції у вищій освіті масштабів ЄС, зважаючи на отриманий Україною статус кандидата у члени ЄС у 2022 р. і на масові міграційні процеси, та погіршенням якості вищої освіти, що викликано наслідками пандемії і, головне, широкомасштабної війни, а також зростанням попиту на висококваліфікованих професіоналів з урахуванням потреб воєнного стану та післявоєнного відновлення, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти. Проблема забезпечення якості вищої освіти є однією із ключових під час зустрічей Міністрів освіти Європейського простору вищої освіти, що підтверджено у Паризькому, Римському, Тиранському та інших комюніке. Водночас проблема якості вищої освіти, зокрема й її управлінням відображено у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022-2032 рр., Концепція цифрової трансформації освіти і науки України на період до 2026 року, Законом України "Про електронні документи та електронний документообіг", Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування інтегрованих інформаційних систем у сфері освіти» Тому актуальність обраної теми дисертаційного дослідження не викликає сумнівів.

В умовах глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг, стрімкої цифровізації та зростання вимог з боку стейкхолдерів до результатів освітньої діяльності, цифрова трансформація університетів перестає бути виключно технологічним процесом і набуває системного управлінського характеру. Водночас практика засвідчує, що впровадження цифрових рішень без належного методичного супроводу та орієнтації на якість освіти часто має фрагментарний характер і не забезпечує очікуваного підвищення результативності діяльності університетів.



Таким чином, дисертаційне дослідження спрямоване на розв'язання актуальної науково-прикладної проблеми управління якістю вищої освіти України в умовах цифрової трансформації університетів та відповідає сучасним запитам освітньої політики й практики управління.

Наукова новизна результатів дисертації

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження Ю.І. Захарової полягає в тому, що на основі комплексного дослідження теоретичних і методичних засад управління якістю вищої освіти:

– *уперше:*

розроблено метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації, який поєднує методики оцінки цифрової зрілості університетів (UDMAM) та кількісної оцінки впливу цифрових управлінських рішень на якість освіти (QE). Це створює науково обґрунтовану основу для формування ефективних стратегій цифровізації та підвищення результативності управлінських процесів в університетах;

– *удосконалено:* систему управління якістю освіти, адаптуючи цикл PDCA до цифрового середовища та інтегруючи інструменти моніторингу й аналітики. Розширено класифікацію ризиків цифровізації управлінських процесів із урахуванням особливостей українського освітнього простору в умовах воєнних і післявоєнних викликів, що дозволяє формувати гнучкий портфель цифрових проєктів;

– *дістали подальшого розвитку:* категоріально-понятійний апарат та концепція цифрової трансформації університетів. Зокрема, уточнено зміст поняття «цифрова зрілість університету» як багатовимірної характеристики, що охоплює організаційну, технологічну, аналітичну та педагогічну готовність до цифрових змін. Концепція цифрової трансформації визначена як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку освітньої системи України.

Практичне значення результатів дисертації

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та впровадженні методичних рекомендацій і моделей управління якістю освіти в умовах цифрової трансформації, що сприяють підвищенню якості освітніх послуг та цифрової зрілості університетів.

Розроблені концептуальні підходи, метод управління якістю освіти, методики розрахунку критеріїв оцінки цифрової зрілості та кількісної оцінки впливу цифрових

управлінських рішень можуть бути використані керівниками університетів, структурними підрозділами, відповідальними за забезпечення якості освіти, а також експертними групами для планування та впровадження цифрових інновацій.

Результати дослідження реалізовано у навчальному посібнику підготовленого у співавторстві у якому представлено цифрових інструментів для онлайн-навчання, методичні рекомендації щодо їх ефективного використання, кейси застосування цифрових сервісів, а також практичні приклади організації дистанційного навчання в умовах воєнного стану, які успішно використовуються в освітньому процесі Національного транспортного університету. Отримані матеріали є практичним інструментом втілення компетентнісного та інтегрованого підходів у підготовці майбутніх фахівців з управління якістю освіти.

Розроблені автором концептуальні засади, метод управління якістю освіти та методичні рекомендації запроваджено в Національному транспортному університеті (акт впровадження від 17 листопада 2025 р. № 2968/02) та Навчально-науковому інституті агроєкології та землеустрою НУВГП (акт впровадження від 10 листопада 2025 р.), що підтверджує їхню практичну ефективність.

Оцінка повноти викладу наукових положень, висновків та рекомендацій у опублікованих працях

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження достатньо повно викладені у 15 наукових працях, опублікованих здобувачем. Серед них 1 стаття у закордонному виданні, 7 статей у наукових фахових виданнях України з менеджменту, 6 праць апробаційного характеру та 1 навчальний посібник.

Зміст та структура дисертації

Дисертація Захарової Ю.І. відзначається чіткою логікою викладу, внутрішньою узгодженістю та обґрунтованою структурою, що повною мірою відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 208 сторінок, при цьому основний зміст викладено на 150 сторінках. Дисертація містить 17 рисунків, 30 таблиць та 9 додатків. Список використаних джерел включає 162 найменування.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено її зв'язок із науковими програмами та напрямками досліджень, сформульовано мету й завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано використані методи, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Також наведено

відомості про особистий внесок здобувача, апробацію результатів дослідження та публікації здобувачки за темою дисертації.

У першому розділі викладено теоретико-методичні засади управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації. Розкрито сутність цифрової трансформації, уточнено ключові поняття «якість вищої освіти», «цифрове управління» та «цифрова зрілість». Наголошено, що забезпечення якості освіти в умовах цифрової трансформації набуває нових змістових і організаційних вимірів, що поєднують традиційні підходи до контролю та оцінювання з інноваційними технологічними рішеннями. Якість освіти дедалі більше визначається доступністю цифрових ресурсів, розвитком цифрової компетентності й адаптивністю освітніх програм.

Проаналізовано міжнародні підходи до гарантування якості освіти (Болонський процес, ISO 21001, стратегії ЮНЕСКО та ЄС) та обґрунтовано методичні основи дослідження взаємозв'язку цифрових трансформацій і результатів освітнього процесу, зокрема враховувати: багаторівневий вплив цифрових технологій на освітній процес; розвиток цифрової грамотності; роль онлайн навчання в екстремальних умовах (пандемія, війна); необхідність створення єдиних стандартів і моделей оцінювання цифрової зрілості закладів освіти.

У дисертації слушно акцентується увага на тому, що забезпечення сталого розвитку вітчизняних університетів в умовах цифровізації потребує науково обґрунтованих методів управління, які поєднують стратегічні, організаційні, аналітичні та якісні компоненти. Крім того, визначення чітких управлінських механізмів оцінки цифрової зрілості університетів та кількісного вимірювання впливу цифрових управлінських рішень на якість вищої освіти, що є важливою умовою для прийняття управлінських рішень.

Другий розділ присвячено прикладному аналізу цифрової трансформації управлінських процесів у закладах вищої освіти України та її впливу на ефективність систем забезпечення якості. Розглянуто стратегічні та нормативні засади цифровізації.

Автор ґрунтовно проаналізував стратегічні та нормативні документи, насамперед міжнародного рівня (с.59-61), проте поза увагою залишилася «Глобальна конвенція про визнання кваліфікацій вищої освіти» www.unesco.org/en/education/higher-education/global-convention, з вітчизняних стратегічних документів Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022-2032 рр. та Операційний план заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр., які сприяють мобільності та визнанню цифрових

кваліфікацій, а також досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема ЦСР 4 «Якісна освіта».

Ю.І. Захаровою проведено структуроване опитування різних категорій стейкхолдерів з використанням матриці наслідків/імовірностей, що дозволило ідентифікувати та оцінити ризики і виявити прогалини в управлінських процесах у вітчизняних університетах. Враховуючи результати опитування Ю.І. Захаровою розроблено модель оцінки цифрової зрілості університетів (UDMAM) і проведено оцінку ризиків цифровізації та існуючих цифрових практик.

Ю.І. Захарова з метою забезпечення системного та збалансованого підходу до впровадження розробленої моделі запропоновано Класифікацію прикладів цифровізації за рівнями впливу та застосування (технічний, організаційний, кадровий та управлінський).

Проте, вважаю, що науково обґрунтована класифікація передбачає побудову на принципах таксономії (грецьк. *taxis* - розташування по порядку + *nomos* - закон), які по суті, утворюють ієрархічну побудову (тобто побудова або розташування частин цілого у порядку від найвищого до найнижчого), які ж принципи покладено в основу запропонованої класифікації.

У третьому розділі представлено авторський метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації, інтегрований у логіку циклу PDCA. Запропоновано підхід щодо інтеграції цифрових управлінських рішень у внутрішні системи забезпечення якості освіти, що відповідає принципам управління якістю та безперервного вдосконалення. Крім того, розроблено та апробовано методичний інструментарій оцінювання та управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації.

Наведено результати практичної апробації запропонованого методу в діяльності Національного транспортного університету, здійснено порівняльну оцінку рівня цифрової зрілості та якості освіти до і після впровадження управлінських рішень, а також визначено напрями подальшого вдосконалення управління цифровими трансформаціями.

У висновках узагальнено основні результати дисертаційного дослідження відповідно до поставлених завдань, сформульовано ключові наукові положення та підкреслено теоретичне й практичне значення одержаних результатів.

Загалом структура дисертації є логічною, послідовною та такою, що забезпечує повне розкриття теми дослідження. Кожен розділ завершується обґрунтованими висновками, що сприяє цілісному сприйняттю матеріалу та підтверджує завершений характер наукового дослідження.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження є глибоко обґрунтованими та достовірними. Теоретичну основу роботи складають наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі цифрової трансформації освіти, управління якістю освітніх послуг та розвитку цифрових управлінських практик у закладах вищої освіти.

Методологія дослідження спирається на комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечує системний підхід до оцінки цифрової зрілості університетів і впливу цифрових управлінських рішень на якість освіти. Емпірична база включає результати опитувань топ-менеджменту, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти університетів, а також інформацію внутрішніх систем забезпечення якості освіти. Аналіз отриманих даних за період 2023–2025 років дозволив виявити ключові тенденції цифровізації управлінських процесів та їх вплив на якість освітніх послуг.

Запропоновані методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості університетів та кількісного впливу цифрових управлінських рішень на якість освіти, включаючи моделі UDMAM (University Digital Maturity Assessment Model), QE (Quality Education) та функцію бажаності Харрінгтона, підтверджені апробацією в Національному транспортному університеті та демонструють практичну придатність і ефективність інтеграції цифрових інструментів у систему управління якістю освіти. Результати дослідження дозволяють обґрунтовано планувати цифрові проекти, підвищувати ефективність внутрішніх систем забезпечення якості освіти та стимулювати активне використання цифрових технологій усіма учасниками освітнього процесу.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Представлений у дисертації матеріал, його глибокий аналіз, аргументована інтерпретація результатів і сформульовані висновки не викликають заперечень. Позитивно оцінюючи результати здійсненого Захаровою Юлією Ігорівною дослідження, вважаємо за доцільне висловити окремі дискусійні положення та конструктивні зауваження, які можуть слугувати підґрунтям для подальшого уточнення чи поглиблення окремих аспектів наукового пошуку, а саме:

1. Обмежений практичний контекст, насамперед обґрунтування умов необхідних для впровадження методики в університетах. Це обмежує універсальність та практичну застосовність розроблених моделей.

2. Фокус на вибраних підкритеріях – для розрахунку інтегральних показників обрано лише 4 пріоритетні критерії (X_1 , X_2 , X_5 , X_6), тоді як решта критеріїв (X_3 , X_4 , X_7 – X_9) були відкинуті. Це може призвести до часткової оцінки якості освіти та недооцінки інших факторів впливу.

3. Не деталізовано процедуру нормалізації даних – у формулі 3.5 та під час розрахунку функції бажаності Харрінгтона не наведено приклади нормалізації оцінок експертів та алгоритму обробки розбіжностей у відповідях.

4. Не розглянуто ризики масштабування – методика перевірена на невеликій вибірці експертів (30 осіб). Немає аналізу, як вона працюватиме при значно більшій кількості підкритеріїв або у великих університетських мережах.

5. Дисертація тільки виграла б, якби у роботі було представлено досвід зарубіжних університетів щодо управління якістю вищої освіти.

6. По тексту дисертації зустрічаються заклади вищої освіти і університети.

Вважаю, що висловлені зауваження не є визначальними і не зменшують загальну наукову новизну та практичну значимість результатів та не впливають на позитивну оцінку дисертації.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційне дослідження Захарової Юлії Ігорівни «Метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації університетів України» є завершеною кваліфікаційною роботою, що містить нові науково обґрунтовані результати у сфері менеджменту, які можуть бути винесені на публічний захист. Теоретичне та практичне значення одержаних результатів не викликає сумнівів. Дисертація повністю відповідає вимогам, встановленим Порядком присудження наукових ступенів.

Висновок про присудження наукового ступеня

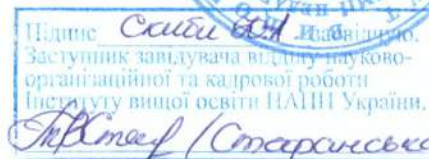
Вважаю, що дисертаційне дослідження здобувачки ступеня доктора філософії Захарової Юлії Ігорівни на тему «Метод управління якістю вищої освіти в умовах цифрової трансформації університетів України» виконане на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є завершеним науковим дослідженням, сукупність теоретичних і практичних результатів якого забезпечує розв'язання наукового завдання та має істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Дисертація за актуальністю, науковою новизною та практичною значущістю повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, визначеним у 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 від 12 січня 2022 р. № 44.

Здобувачка Захарова Юлія Ігорівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент

доктор педагогічних наук, доцент,
заступник директора з наукової роботи
Інституту вищої освіти НАПН України


Юрій СКИБА

05.01.2026р.