

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки**

**Харківського національного економічного університету**

**імені Семена Кузнеця Гавкалової Наталії Леонідівни**

**на дисертаційну роботу**

**ЛЕБЕДЄВА МАРКА КЛАУДІЙОВИЧА**

**на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами**

**вищої освіти в умовах цифровізації»,**

**подану на здобуття ступеня доктора філософії**

**за спеціальністю 051 – Економіка**

### **Актуальність теми дисертації**

**та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Охоплення цифровізацією держави, бізнесу та суспільства підвищує затребуваність на ринках праці молодих професіоналів із високим рівнем цифрових компетентностей та навичок, а також актуалізує необхідність формування майбутніх поколінь, здатних до якісного життя у цифровому просторі, що зумовлює докорінні зміни в системі економіки і механізмів управління вищою освітою.

Виключно важлива роль закладів вищої освіти в людському розвитку полягає у формуванні освіченого, культурного, свідомого покоління молоді з набуттям знань, умінь і навичок, необхідних для забезпечення соціальної та економічної активності в цифровому суспільстві. При цьому, динамічні цифрові зміни в суспільстві формують нові наукові проблеми щодо забезпечення високої якості освітніх послуг, що надаються закладами вищої освіти з використанням цифрових платформ, сервісів, інструментів штучного інтелекту та їх організаційно-економічного управління.

Отже, проблематика розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації, вирішенню якої присвячена дисертаційна робота Лебедева М. К. набуває особливої актуальності.

Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами:

«Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку в постпандемічному суспільстві» (державний реєстраційний номер 0120U114581), у межах якої здобувачем обґрунтовано екосистемний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації;

«Домінанти інноваційного розвитку бізнесу в умовах смартекономіки» (державний реєстраційний номер 0124U004191) – здобувачем запропоновано прийоми смарт-освіти для виконання самостійної пізнавальної та професійно-орієнтованої діяльності здобувачів вищої освіти;

«Цифрова економіка як передумова структурних, інтеграційних трансформацій вітчизняних бізнес-процесів в умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер 0119U103116) – здобувачем розроблено науково-прикладні засади розвитку вищої освіти, що передбачають набуття учасниками освітнього процесу цифрових навичок та періодичного моніторингу їх рівня із використанням цифрових платформ та сервісів.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність**

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дозволяє зробити висновок, що теоретико-методичні положення, практичні висновки і рекомендації, які характеризуються науковою новизною, сформульовані

Лебедевим М. К. самостійно і відображають його науковий внесок у розвиток сучасних економічних досліджень.

Наукові положення та отримані наукові результати, які викладені у дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими. Дисертація має логічну структурну побудову, її зміст розкриває тему наукового дослідження, характеризується послідовністю викладення матеріалу, аргументованістю та чіткістю висновків.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків та рекомендацій забезпечується використанням загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, фундаментальних положень сучасної економічної теорії, сукупності наукових підходів, що зумовлені метою та завданнями дисертації.

Методологічною основою дослідження стали системний, екосистемний та комплексний підходи, фундаментальні положення з економіки вищої освіти та цифрової трансформації, сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. При проведенні дисертаційного дослідження використані методи історико-логічного аналізу, аксіоматичний, узагальнення та наукової абстракції, аналізу і синтезу, структурного, просторового, компаративного та економічного аналізу, статистичні, економіко-математичного моделювання, ідеалізації, ранжирування та експертних оцінок, міжнародних зіставлень і рейтингування, наукового прогнозування та планування, систематизації, стратегування та пріоритетизації.

Достовірність сформульованих у роботі положень наукової новизни та отриманих результатів підтверджується оглядом достатнього обсягу наукової літератури. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та закордонних учених; нормативні та законодавчі акти; статистичні дані, аналітичні, експертні та прогнозні матеріали Національної академії наук, Міністерства освіти і науки України, Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби якості освіти України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, Державної служби статистики України,

Організації економічного співробітництва і розвитку, Європейської комісії, Міжнародного валютного фонду, Організації об'єднаних націй, міжнародних рейтингових агенцій, міжнародних та національної асоціацій закладів освіти (університетів) тощо.

Основні положення та висновки дисертації доповідалися й одержали схвалення на дев'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

До основних положень, що становлять наукову новизну дисертаційного дослідження відносимо наступні:

уперше розроблено організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації, впровадження якого забезпечує взаємодоповнююче поєднання зовнішніх і внутрішніх актуалітетів цифрової трансформації вищої освіти і дозволяє: 1) сформувані єдине освітнє цифрове середовище на основі цифрових сервісів та цифрових платформ з урахуванням досягнення глобальної та національної цілі сталого розвитку «Якісна освіта», збалансувавши економічну, соціальну та екологічну складові вищої освіти; 2) забезпечити високий рівень цифрових компетентностей та навичок здобувачів вищої освіти та професійне зростання наукових, педагогічних та науково-педагогічних працівників; 3) реалізувати викладачам новітні механізми смарт-освіти для виконання самостійної пізнавальної та професійно-орієнтованої діяльності здобувачів вищої освіти з урахуванням можливостей штучного інтелекту; 4) зміцнити економічний потенціал та підвищити економічну ефективність закладів вищої освіти на основі цифровізації шляхом оптимізації рутинних і комунікативних процесів, скорочення обсягу людино-годин на виконання організаційної роботи в освітній, науковій та інноваційній діяльності,

трансформації організаційних структур на засадах концепції цифрового університету.

удосконалено:

понятійно-категоріальний апарат економічної науки, що дозволило сформулювати наступні визначення:

цифрова екосистема вищої освіти – це відкрита регульована людиноорієнтована система з властивостями самоорганізації, масштабованості та стійкості, яка включає сукупність взаємопов'язаних цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій, формальних і неформальних інституцій, цифрових інструментів для викладання, досліджень і управління, та забезпечує формування цифрових знань, компетентностей та навичок здобувачів, професійне зростання викладачів та підвищення економічної й соціальної ефективності управління і якості освітніх послуг закладів вищої освіти;

організаційно-економічний механізм управління закладом вищої освіти – це сукупність форм, методів, інструментів, алгоритмів, технологій, прямих і зворотних зв'язків елементів та раціонального вибору й впливу на економічні процеси, що передбачає висококваліфіковане, соціально орієнтоване і гуманне керівництво шляхом використання функцій планування, організації, мотивації та контролю, впровадження новаторських актуалітетів у економічній, фінансовій, освітній, господарській, дослідницькій, науковій, профорієнтаційній, виховній, соціальній, інвестиційній, інноваційній, міжнародній діяльності на основі дотримання нормативно-правових актів та інформаційно-комунікативного забезпечення з використанням новітніх цифрових досягнень;

методику комплексної оцінки рівня цифровізації закладу вищої освіти, яка на відміну від існуючих, включає три основні етапи: 1) розрахунок поточного рівня цифровізації, визначення ідеального стану та ступеня його досяжності для внутрішнього та зовнішнього середовища; 2) розрахунок

інтегрального індексу рівня цифровізації та його класифікацію на основі триступеневої шкали значущості; 3) розробку прогнозу та визначення основних напрямів і перспектив розвитку. Це дозволяє визначати поточний стан та прогнозувати рівень цифровізації ЗВО з наступним формуванням стимулюючих заходів щодо оптимізації організаційно-економічних процесів й впровадження цифрових технологій та сервісів в усі сфери діяльності;

науково-аналітичні підходи до оцінки економічного стану та рівня цифрового розвитку ЗВО, що дозволило визначити перешкоди до фінансово-економічної стабілізації, до яких віднесено деструкції, спричинені війною, перманентний дефіцит державного бюджету та відповідно обмежені можливості до фінансування вищої освіти, скорочення контингенту здобувачів вищої освіти, неналежне економічне стимулювання науково-педагогічної еліти, неефективні політики щодо реорганізації й укрупнення ЗВО;

прикладні механізми комплементарної цифрової трансформації та впровадження концепції сталого розвитку, що дозволяє експоненціально підвищити затребуваність на ринках праці молодих професіоналів із високим рівнем цифрових компетентностей та навичок, сформувати майбутнє покоління молоді, здатне до якісного життя у цифровому просторі та забезпечити в суспільстві лідерство сталого розвитку освітніх інституцій як провайдерів навчання, науки, досліджень та інновацій.

набули подальшого розвитку:

методичні підходи до оцінювання рівня цифровізації закладів вищої освіти із використанням мультиплікативної функції, що включає дві групи індикаторів: 1) вплив зовнішнього середовища: цифрові компетентності учасників освітнього процесу; прозорість, зручність та ефективність отримання послуг та сервісів у системі освіти; доступність та достовірність даних про здобувачів освіти, наукових, педагогічних та науково-педагогічних працівників, функціонування міжвідомчої інформаційної системи щодо

набору іноземних студентів; впровадження комплексної централізованої інфраструктури відкритої науки; розвиток онлайн-платформи для комунікації між учасниками інноваційного процесу «Наука та бізнес»; створення та модернізація єдиної електронної системи моніторингу працевлаштування випускників для інформування стейкхолдерів щодо кар'єрних траєкторій випускників та прийняття управлінських рішень; 2) вплив внутрішнього середовища на основі оцінки рівня цифровізації освітньої, науково-дослідної, управлінської, соціально-культурної та інфраструктурної підсистем ЗВО;

обґрунтування ролі вищої освіти в цифровому розвитку у її взаємозв'язку з економікою знань, за якої рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі; з цифровою економікою, яка формується під впливом цифрових технологій та є новим укладом економіки; смартекономікою, що базується на досягненні конкретних цілей за допомогою принципів SMART і розвивається за новими цифровими принципами співпраці у виробництві, розподілі та споживанні;

наративи інтернаціоналізації вищої освіти та міжнародної інноваційної співпраці ЗВО в глобальному дослідницькому і освітньому середовищі, що передбачає конкурентне позиціонування країни та визначення таких напрямів освітньо-наукової діяльності, які забезпечать надання освітніх послуг з вищим рівнем якості, ніж у країнах-конкурентах. Зазначене дозволяє шляхом проведення компаративного аналізу якості й напрямів наукової й освітньої діяльності університетів забезпечити ефективне адміністрування, реалізацію освітньої політики, формування нормативно-правової бази та забезпечення відповідності кваліфікації випускників запитам ринку праці;

напрями розбудови цифрової освітньої екосистеми (з відповідним економічним ресурсним забезпеченням) на основі формування й розвитку цифрової інфраструктури, освіти, знань, навичок і компетентностей, цифрової безпеки, смарт-освіти, використання штучного інтелекту, запровадження цифрового університету та відкритої науки.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Результати дослідження впроваджені в практичну діяльність:

Луцького національного технічного університету в частині організаційно-економічного управління цифровим розвитком. Здобувачем запропоновані актуалітети розвитку цифрової інфраструктури закладу вищої освіти на основі акумулювання внутрішніх матеріально-технічних та інформаційно-комунікаційних ресурсів й залучення грантового (проектного) фінансування для досягнення цілей цифрової освіти; розроблені інструменти оптимізації управлінської діяльності, спрямованої на ефективну взаємодію здобувачів вищої освіти, внутрішньої системи менеджменту якості, науково-педагогічного та адміністративного персоналу в онлайн-процесах із використанням цифрових платформ і технологій;

Вінницького національного технічного університету – в частині впровадження стратегічних пріоритетів формування єдиного освітнього цифрового середовища на основі цифрових сервісів та цифрових платформ з урахуванням досягнення глобальної й національної цілі сталого розвитку «Якісна освіта» та ефективної цифровізації освітньої, наукової, інноваційної, дослідницької та виховної сфер управління, що сприятиме експоненціальному зростанню затребуваності на ринках праці молодих професіоналів із високим рівнем цифрових компетентностей, а також професійному зростанню науково-педагогічних працівників;

Громадської організації «Ліга розвитку науки» при формуванні обґрунтованих пропозицій для зацікавлених сторін щодо розбудови вищої освіти в умовах воєнного стану та модернізації системи закладів вищої освіти, а також при провадженні просвітницької діяльності серед молоді. Рекомендації спрямовані на стимулювання механізмів залучення стейкхолдерів, некомерційних громадських організацій та бізнесу до

освітнього процесу, дослідницької й проєктної діяльності на засадах синергії, сталості та цифровізації освітньо-наукової екосистеми держави.

Основні теоретичні результати й науково-практичні рекомендації автора впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні дисциплін «Економічна теорія» та «Макро-, мікроекономіка».

### **Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях**

За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць, з них: 5 статей – у фахових виданнях з економіки, 8 публікацій – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, одна публікація, яка додатково відображає результати дисертації. Дисертантом дотримані вимоги п. 8, 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, щодо кількості публікацій, відповідності опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

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

Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження.

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності.

### **Дискусійні положення та зауваження**

1. У першому (теоретичному) розділі автору доцільно було приділити уваги розгляду методик економічної оцінки ефективності управління закладами вищої освіти на основі ключових показників ефективності (KPI). У

другому розділі, відповідно, потребує аналізу стан виконання КРІ керівництвом ЗВО згідно чинного законодавства та емпіричного визначення переваг і недоліків використання цього методу.

2. Авторська розробка цифрової екосистеми вищої освіти (рис. 1.6, стор. 47) та схема управління сталим розвитком ЗВО на основі цифровізації (рис. 1.9, стор. 57) включають структурний елемент – цифрова безпека, що є правомірним. Водночас, автором не розкриті ризики, виклики, загрози та теоретико-прикладні механізми забезпечення цифрової безпеки закладів вищої освіти.

3. Поза увагою автора залишились питання оцінки економічної ефективності започаткованих в Україні реформ щодо реорганізації та укрупнення ЗВО. За результатами аналізу мережі, контингенту, результатів міжнародної діяльності (п. 2.1 – 2.2 розділу 2) доцільно було сформулювати авторську обґрунтовану позицію щодо критеріїв ефективності, регіоналізації та можливих сценаріїв укрупнення ЗВО в умовах воєнного стану.

4. На стор. 170 – 173 автор надає практичні рекомендації щодо можливостей використання цифрових платформ науково-педагогічними працівниками та здобувачами вищої освіти. Водночас, не конкретизовано за якими видами робіт та які інструменти штучного інтелекту є прийнятними (рекомендованими) для використання а економічній, освітній і науковій діяльності ЗВО.

Однак, вищевикладені положення не зменшують наукової й практичної значимості проведеного дослідження та авторського внеску у розвиток економіки вищої освіти і можуть стати основою для подальших досліджень здобувача.

### **Загальна оцінка роботи та її відповідність встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Лебедєва М. К. є завершеною, самостійно виконаною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати.

За рівнем та обсягом проведених наукових досліджень, їхньою актуальністю, науковою новизною, практичною цінністю, рівнем та кількістю публікацій дисертаційна робота Лебедева Марка Клаудійовича на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації» відповідає спеціальності 051 – Економіка.

Дисертація оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40.

Дисертаційна робота Лебедева Марка Клаудійовича відповідає за формою і змістом 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 р. № 44 (зі змінами).

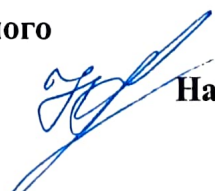
Лебедев Марко Клаудійович – автор дисертації «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації» заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка.

#### **Офіційний опонент:**

**доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та регіональної економіки**

**Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця**



 **Наталія ГАВКАЛОВА**