

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації»

здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії

Лебедева Марка Клаудійовича

за спеціальністю 051 – Економіка

галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Кафедра смарт-економіки

Київського національного університету технологій та дизайну

Актуальність теми та її зв'язок із планами науково-дослідних робіт. Економіка, суспільство та бізнес потребують високого рівня кваліфікації робочої сили, здатної в умовах глобальної цифрової трансформації забезпечувати науково-технічний прогрес та соціальний, економічний й екологічний розвиток. Охоплення цифровізацією держави, бізнесу та суспільства експоненціально 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. В умовах посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів, з одного боку, та масштабних руйнацій національної економіки внаслідок війни в Україні – з іншого, фінансово-економічна, наукова, дослідницька, інноваційна, соціальна та господарська діяльність закладів вищої освіти реалізується в екстремальних умовах, що потребує прийняття нестандартних економічно обґрунтованих рішень, спрямованих на стабілізацію й закладення перспективних механізмів цифрового розвитку.

Відтак, вирішення проблеми забезпечення високої якості вищої освіти перебуває в площині задіяння широкого кола суб'єктів управління освітніми, науковими, інноваційними, виховними, соціальними, фінансово-економічними, екологічними процесами на всіх ієрархічних рівнях і передбачає впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти з використанням новітніх цифрових досягнень.

Необхідність розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні зумовили вибір теми дисертаційної роботи, мети, завдань та методів дослідження.

Зв'язок теми дослідження з планами науково-дослідних робіт. 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

Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів. Дисертація є завершеним комплексним дослідженням, присвяченим розробленню теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, які захищаються. Наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, у сукупності вирішують важливу наукову проблему - формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні. Теоретико-методичні положення, практичні висновки і рекомендації, сформульовані аспірантом, є достовірними.

Дисертаційна робота має логічну побудову, її автор системно підійшов до постановки проблеми, формулювання завдань, обрав вірні методи та прийоми дослідження.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків та рекомендацій забезпечується використанням фундаментальних положень з економіки вищої освіти та цифрової трансформації, сукупності загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. При проведенні дисертаційного дослідження використані наступні методи: історико-логічного аналізу, аксіоматичний, узагальнення та наукової абстракції – для формування теоретичного базису предмету дослідження, поглиблення понятійно-категоріального апарату та концептуалізації цифрової трансформації вищої освіти й формування цифрової освітньої екосистеми; аналізу і синтезу, комплексного, системного та екосистемного підходу, структурного аналізу –

для теоретичного обґрунтування та прикладної розробки організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти; економічного аналізу, статистичні – для оцінки фінансово-економічного стану вищої освіти України; економіко-математичного моделювання, ідеалізації, ранжирування та експертних оцінок – для розробки й розрахунку інтегрального індекса рівня цифровізації закладів вищої освіти; просторового та компаративного аналізу, міжнародних зіставлень і рейтингування – для моніторингової оцінки міжнародного рейтингування та визначення позицій закладів вищої освіти України у світовому освітньо-науковому й цифровому просторі; наукового прогнозування та планування, систематизації – для визначення перспективного стану закладів вищої освіти під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників цифровізації з урахуванням впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності; стратегування та пріоритетизації – для розробки стратегічних пріоритетів і оперативних заходів підвищення економічної ефективності та управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації.

Інформаційною базою дослідження стали 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 національних асоціацій закладів освіти (університетів) тощо.

Основні результати дослідження, ступінь їх науково новизни та значущості. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні, зокрема:

у перше:

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) сформувати 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 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 роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо впровадження в Україні організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації.

Рекомендації автора використані у практичній діяльності:

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 (довідка № 475/ 01-14 від 05.03.2025);

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 (довідка від 21.11.2024);

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 проектної діяльності на засадах синергії, сталості та цифровізації освітньо-наукової екосистеми держави (довідка № 35/ 03-25 від 03.03.2025).

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» (довідка № 05-05/481 від 26.03.2025).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. 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. Загальний обсяг публікацій – 3,5 друк. арк., з яких

автору належить 2,8 друк. арк.

Наукові публікації відповідають вимогам 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 (постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44).

**Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України**

1. Лебедев М. К. Генезис та сутність організаційно-економічного механізму управління закладом вищої освіти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3 (20). С. 8–17. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.1 (0,8 друк. арк.).

2. Лебедев М.К. Диджиталізація парадигми організаційно-економічного механізму управління закладом вищої освіти. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 136–141. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-19 (0,7 друк. арк.).

3. Лебедев М.К. Рушії трансформації екосистеми закладів вищої освіти в постіндустріальному суспільстві. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 148–152. DOI: 10.32782/2224-6282/189-27 (0,5 друк. арк.).

4. Олешко А. А., Лебедев М. К. Вища освіта в концепті економіки знань, цифрової економіки та сталого розвитку. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 331–339. DOI: 10.32750/2025-0129. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено механізми імплементації в систему вищої освіти України європейських практик щодо сприяння розвитку високоефективної екосистеми цифрової освіти та розвитку цифрових навичок і компетенцій для цифрової трансформації* (0,2 друк. арк.).

5. Олешко А. А., Лебедев М. К. Управління сталим розвитком закладів вищої освіти в умовах цифровізації. *Український економічний часопис*. 2025. № 1. С. 71–74. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-13. (0,5 друк. арк.). *Особистий внесок автора: обґрунтовано напрями запровадження концепції лідерства сталого розвитку в управлінні закладами вищої освіти* (0,3 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Лебедев М. К. Впровадження цифрових інновацій в системі управління закладом вищої освіти. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : матеріали II всеукр. науково-практ. конф. молодих учених та студентів, м. Київ, КНУТД, 29 бер. 2024 р. С. 223–225.

7. Лебедев М.К. Індустрія 4.0 та управління закладом вищої освіти. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*: матеріали IX всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, м. Одеса, 15 груд. 2023 р. С. 177–179.

8. Лебедев М. К. Розвиток закладу вищої освіти в умовах цифрової трансформації. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали міжнар. науково-практ.

інтернет-конф., м. Київ, КНУТД, 23 квіт. 2024 р. С. 375–377.

9. Лебедев М. К. Educational and scientific role of the smart economy in the postwar restoration of Ukraine. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку* : матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Київ, КНУТД, 10 черв. 2022 р. С. 197–200.

10. Лебедев М.К. Requirements and Principles of Digitalization of the Management and Educational Process of Higher Education Institutions of Ukraine. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : тези доповідей міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, КНУТД, 6 жовт. 2023 р. С. 21–23.

11. Лебедев М. К. Advantages and directions of higher education digitalization. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*: матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Париж, Університет Сорбонна, 4 квіт. 2025 р. С. 14-15.

12. Лебедев М. К., Скрипник М. І. Educational institution contracting process: stages and procedures. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : тези доповідей міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, КНУТД, 10 лист. 2020 р. С. 109–110.

13. Lebediev M. K. The Role of SMART-education in the European Smart Specialisation Program. Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу: тези доповідей X всеукр. науково-практ. конф., м. Київ, КНУТД, 11 квіт. 2025 р. С. 347–350.

Публікації, які додатково відображають результати дисертації

14. Лебедева С. Л., Лебедев М. К. Мультимодальні аспекти викладання у сфері сучасної дистанційної освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2023. № 56, Т. 2. С. 201 – 205. DOI: 10.32782/2663- 6085/2023/56.2.43. (0,5 друк. арк.).

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

Результати дослідження оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» у доповідях «Educational and scientific role of the smart economy in the postwar restoration of Ukraine» (м. Київ, 10 червня 2022 р.), «Розвиток закладу вищої освіти в умовах цифрової трансформації» (м. Київ, 23 квітня 2024 р.); «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» у доповідях «Educational institution contracting process: stages and procedures» (м. Київ, 10 листопада 2020 р.), «Requirements and Principles of Digitalization of the Management and Educational Process of Higher Education Institutions of Ukraine» (м. Київ, 6 жовтня 2023 р.); «Цифрова трансформація в освіті: виклики та перспективи» у доповіді «Формування цифрової екосистеми вищої освіти» (м. Київ, 15–16 квітня 2025 р.); «Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique» у доповіді «Advantages and directions of higher

education digitalization» (м. Париж, 4 квітня 2025 р.); Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених» у доповіді «Індустрія 4.0 та управління закладом вищої освіти» (м. Одеса, 15 груд. 2023 р.); «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» у доповіді «Впровадження цифрових інновацій в системі управління закладом вищої освіти» (м. Київ, 29 березня 2024 р.); «Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу» у доповіді «The Role of SMART-education in the European Smart Specialisation Program» (м. Київ, 11 квітня 2025 р.).

Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено науковим стилем, грамотною державною мовою.

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

Загальний висновок. Вважати, що дисертаційна робота Лебедєва Марка Клаудійовича «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за актуальністю, ступенем новизни, науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам п. 5-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44), вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», та відповідає напряму освітньо-наукової програми Київського національного університету технологій та дизайну за спеціальністю 051 – Економіка.

Рекомендувати дисертаційну роботу Лебедєва Марка Клаудійовича на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації», подану на здобуття ступеня доктора філософії до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 051 – Економіка.

Головуючий на засіданні
кафедри смарт-економіки,
д.е.н., доц.

Зорина ШАЦЬКА

17.04.2025

