

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора економічних наук, професора,
директора Науково-дослідного інституту економічного розвитку
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана
Каленюк Ірини Сергіївни
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

1. Актуальність теми дисертації

Формування майбутнього покоління нової генерації базується на всеосяжній цифровізації, що передбачає докорінні зміни в системі економіки і управління вищою освітою. 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. Водночас, протягом усіх років незалежності України освіта (освітня послуга, освітній продукт) хоча і відіграє важливу роль в економічному розвитку, її частка у ВВП має усталену тенденцію до падіння.

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.

Таким чином, необхідність розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні визначають актуальність дисертаційного дослідження Лебедева М. К. на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації».

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність

На підставі ознайомлення з дисертаційною роботою Лебедева М. К. можна зробити висновок, що дослідження на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації». є цілісною, логічно структурованою, завершеною працею, зі значущими для науки результатами.

Ступінь обґрунтованості та достовірності отриманих у роботі результатів підтверджується власними теоретичними та практичними дослідженнями.

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.

Достовірність сформульованих у роботі положень наукової новизни та отриманих результатів підтверджується оглядом достатнього обсягу наукової літератури.

Висновки є узагальненням досліджень та основою формулювання практичних рекомендацій. 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.

3. Наукова новизна результатів дослідження

Наукова новизна одержаних дослідження 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.

З-поміж основних досягнень дисертаційної роботи Лебедева М. К., що дозволяють підтвердити наукову новизну, 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) 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 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, сформулювати 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.

4. Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження

Основні положення його дослідження достатньо розкриті в опублікованих наукових працях загальним обсягом 3,5 друк. арк., з яких автору належить 2,8 друк. арк.: 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.

Публікації здобувача відповідають вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами).

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

5. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи

Теоретичне значення дослідження полягає розробленні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні. Впровадження механізму дозволяє забезпечити взаємодоповнююче поєднання зовнішніх і внутрішніх актуалітетів цифрової трансформації вищої освіти, зокрема: 1) сформулювати 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.

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.

На практичному рівні у дисертації впроваджені: інструменти 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; 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 Луцького національного технічного університету № 475/01-14 від 05.03.2025); механізми 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 Вінницького національного технічного університету від 21.11.2024); заходи, 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 при провадженні просвітницької діяльності серед молоді (довідка Громадської організації «Ліга розвитку науки» № 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».

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Аналіз змісту дисертації Лебедева М. К. на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації», засвідчив, що автор успішно вирішив поставлені завдання, мета дослідження – досягнута.

Роботу виконано 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.

7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Ознайомлення з дисертацією та науковими працями Лебедева М. К., у яких представлені основні наукові результати, підтверджує, що автор дотримується принципів та норм академічної доброчесності. За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності.

У дисертації посилання на відповідні джерела є коректними (щодо використаних тверджень, розробок, відомостей, статистичних даних тощо). Дисертаційна робота є самостійно виконаним кваліфікаційним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені у дисертації та винесені на захист, отримані особисто автором.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Лебедева М. К., слід зазначити, що мають місце зауваження і побажання, а окремі висновки автора є дискусійними.

1. У роботі запропоновано авторську модель цифрової екосистеми вищої освіти (стор. 46 – 48). Вважаємо, що доцільно було б ґрунтовніше дослідити взаємозв'язок і залученість національної цифрової екосистеми вищої освіти у європейський та глобальний освітній і науково-дослідний простір.

2. У другому розділі (п. 2.1) автор аналізує динаміку та структуру формульного розподілу фінансування закладів вищої освіти державної форми власності, правомірно визначаючи її недоліки. Таке твердження мало б більш аргументованим за умови надання конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи фінансування вищої освіти в Україні.

3. За результатами аналізу контингенту, кількості, результатів освітньої, наукової, міжнародної діяльності, рейтингування університетів (розділ 2) доцільно було сформулювати авторську обґрунтовану позицію щодо економічних вигод / втрат реорганізації та укрупнення закладів вищої освіти.

4. У запропонованому автором організаційно-економічному механізмі управління закладами вищої освіти одним із інструментів цифровізації визначено штучний інтелект (стор. 173). Доцільно було обґрунтувати у яких сферах, яких межах та на яких рівнях менеджменту ЗВО доцільно використовувати штучний інтелект, визначивши обмеження та нормативно-праве поле такого впровадження.

Водночас, означені зауваження не зменшують наукового внеску та практичної цінності виконаної роботи.

9. Загальна висновки щодо дисертаційної роботи

За змістом, теоретичним рівнем і практичною значимістю дисертаційна робота Лебедева Марка Клаудійовича на тему «Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації» є

завершеною кваліфікаційною науковою працею, в якій отримані нові науково обгрунтовані результати, що в сукупності вирішують конкретне наукове завдання розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації в Україні.

Зміст дисертаційної роботи, одержані основні наукові положення та висновки відповідають спеціальності 051 – Економіка. Робота відповідає вимогам «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами) та пп. 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 (зі змінами), а її автор Лебедев Марко Клаудійович заслуговує на присвоєння йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка.

**Офіційний опонент,
доктор економічних наук, професор,
директор Науково-дослідного інституту
економічного розвитку Київського
національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана**

Ірина КАЛЕНЮК

