

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради ДФ 20.051.217  
Карпатського національного  
університету імені Василя Стефаника,  
доктору наук з державного управління,  
професору  
**Сурай Інні Геннадіївни**

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора наук з державного управління, старшого дослідника на дисертаційну роботу **Корнієнко Тетяни Богданівни** на тему: «Діджиталізація управлінських процесів у системі вищої освіти України», поданої до захисту у спеціалізовану вчену раду Карпатського національного університету імені Василя Стефаника на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування

### **Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими програмами, темами**

Дисертаційне дослідження Корнієнко Тетяни Богданівни присвячене проблематиці діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України — темі, яка є водночас теоретично складною, практично затребуваною і суспільно значущою. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, реформування вищої освіти, євроінтеграційного курсу держави та необхідності адаптації закладів вищої освіти до вимог Єдиного цифрового ринку ЄС питання формування цілісної цифрової управлінської системи університету набуває стратегічного вектору розвитку.

Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли частина університетів здійснює релокацію, виникає потреба підтримання безперервності освітнього, наукового та управлінського процесів, оперативного обміну інформацією між підрозділами, органами державної влади, здобувачами освіти та зовнішніми стейкхолдерами. У таких обставинах діджиталізація управлінських процесів постає не як допоміжна технічна функція, а як системний механізм забезпечення інституційної стійкості, адаптивності та сервісності університету. Це надає темі дослідження виразної практичної гостроти та суспільного запиту.

Важливим є і те, що авторка формулює проблему не у площині переліку цифрових інструментів, а в управлінській логіці: діджиталізація набуває

значення лише тоді, коли зрозуміло, який саме управлінський процес змінюється, для кого він змінюється і якого управлінського результату має бути досягнуто. Такий підхід дозволяє відмежувати наукове дослідження від поширеного у практиці формального оцифрування, коли паперові процедури лише переносяться в електронний вигляд без реального вдосконалення управління.

Дослідження виконане в межах науково-дослідної роботи Карпатського національного університету імені Василя Стефаника за темою «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації 0120U100494). Внесок здобувача полягає у теоретичному обґрунтуванні діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України, розробленні концепції цифрової управлінської системи ЗВО, платформно-екосистемної моделі та шестиетапної моделі поетапного впровадження, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах різних рівнів цифрової зрілості університетів.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі**

Аналіз дисертаційної роботи засвідчив її високий науковий рівень, чітку методологічну позицію та добре структуровану логіку дослідження. Сформульовані авторкою наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, спираються на широку теоретичну та нормативно-правову базу і підкріплені результатами власного емпіричного аналізу.

Мета дисертації – розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України — сформульована логічно та відповідає сучасним запитам публічного управління. Завдання дослідження є операційально конкретними, послідовно розкривають різні виміри проблеми — від теоретичного опрацювання понятійного апарату до розробки прикладних моделей впровадження.

Методологічну основу становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу, індуктивний і дедуктивний методи, системний, структурно-функціональний, порівняльний та історичний підходи, а також PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз і метод моделювання. Поєднання цих підходів забезпечує повноцінне охоплення проблеми діджиталізації на різних рівнях — теоретичному, нормативно-правовому, інституційному та прикладному.

Особливої методологічної цінності набуває авторська модель «трьох рівнів» цифрових змін, що розмежовує оцифрування, цифровізацію/діджиталізацію та цифрову трансформацію. Ця аналітична рамка, підкріплена міжнародним академічним дискурсом (логіка «трьох D»), дозволяє уникнути підміни понять і встановити чіткі критерії глибини цифрових змін у конкретному управлінському процесі. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України та ЄС — від Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» і Закону «Про публічні електронні реєстри» до Digital Education Action Plan 2021–2027, European Strategy for Universities та аналітичних матеріалів OECD, UNESCO, EDUCAUSE, CMMI Institute. Додатково авторка залучає дані Google Analytics ресурсу pnu.edu.ua за 2024 рік та результати самооцінки інституційної цифрової трансформації КНУ ім. Василя Стефаника.

Теоретичний аналіз управлінських моделей університету (середньовічна, гумбольдтівська, підприємницька та цифрова моделі за Л. Сулковським) у поєднанні з моделлю «трикутника координації» Б. Кларка та типологією Г. Хармана формує багатовимірний підхід до розуміння організаційного контексту, в якому відбуваються цифрові зміни. Це є важливим, оскільки дозволяє показати: діджиталізація впливає не лише на технічні інструменти управління, а й на місію, стратегію, організаційну структуру, систему влади, академічну культуру та лідерство університету.

Таким чином, теоретична база дослідження є достатньою, методологічні підходи — обґрунтованими, а зроблені висновки — логічно послідовними та методично підкріпленими.

### **Структура і зміст дисертаційної роботи, її відповідність встановленим вимогам**

Дисертація є завершеною самостійною науковою працею, що характеризується чіткою логікою побудови, внутрішньою концептуальною узгодженістю та методологічною послідовністю. Вона складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких включає три підрозділи, загальних висновків, списку використаних джерел (249 найменувань) і п'яти додатків. Загальний обсяг становить 328 сторінок, з яких основного тексту — 209 сторінок. Робота містить 39 таблиць і 9 рисунків, що відповідає встановленим вимогам до оформлення дисертаційних досліджень. Матеріали основного тексту доповнюються додатками, у тому числі зведеними результатами вебаудиту закладів вищої освіти щодо наявності стратегій цифровізації, що є вагомим прикладним додатком до аналітичного дослідження.

*Перший розділ* «Теоретичні основи забезпечення діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти» відзначається ґрунтовним опрацюванням категоріально-понятійного апарату дослідження. У підрозділі 1.1 авторка здійснює порівняльний аналіз трактування терміна «digitalization» у провідних англomовних словниках (Oxford Learner's Dictionaries, Cambridge Dictionary, Merriam-Webster, Gartner IT Glossary), що дозволяє встановити первинне семантичне ядро поняття та зіставити його з нормативно закріпленим в українському законодавстві терміном «цифровізація». На основі критичного аналізу вітчизняних академічних джерел (М. Міхровська, В. Кучменко, Т. Яцкулінець, О. Шатіло, С. Сусліков, О. Бондарчук та ін.) систематизовано два підходи — синонімічний та розрізнявальний — до співвідношення понять «цифровізація» та «діджиталізація» в Україні.

Важливим науковим внеском підрозділу є авторська модель «трьох рівнів» цифрових змін, що методологічно чітко розмежовує оцифрування (digitization), цифровізацію/діджиталізацію (digitalization) та цифрову трансформацію (digital transformation). Трансформаційна модель управлінських процесів, запропонована авторкою, дозволяє аналізувати цифрові зміни не через перелік технологій, а через їхній вплив на цільовий, суб'єктно-об'єктний, функціональний, інструментально-ресурсний, комунікаційний та контрольний-оцінний компоненти управлінського циклу. Такий підхід є методологічно продуктивним і дозволяє уникнути підміни понять, коли впровадження будь-якого цифрового інструменту автоматично ототожнюється з «цифровою трансформацією».

У підрозділі 1.2 здійснено ґрунтовний аналіз генезису діджиталізації управлінських процесів. Авторка виокремлює п'ять фаз нормативно-інституційного забезпечення цифровізації в Україні (1998–2025 рр.): від інформатизаційного старту (1998–2002 рр.) та правової легітимації електронного документообігу (2003–2006 рр.) через стратегічний розвиток інформаційного суспільства (2007–2015 рр.) та інституційну централізацію цифрової політики (2016–2019 рр.) до формування моделі цифрової держави та реєстрово-даноцентричної логіки управління (2020–2025 рр.). Запропонована авторкою хронологія є науково обґрунтованою, прив'язаною до конкретних нормативно-правових актів (Закону «Про Національну програму інформатизації», Законів «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про публічні електронні реєстри», «Про хмарні послуги» тощо) та підкріплена порівняльним аналізом міжнародних практик (Естонія, Косово, Фарерські острови, Киргизстан).

Підрозділ 1.3 присвячено розкриттю особливостей цифрових управлінських систем у системі вищої освіти України. Авторка пропонує авторське визначення «цифрової управлінської системи» як різновиду управлінської системи, у якій формування, реалізація, координація, моніторинг та оцінювання управлінських рішень здійснюються на основі інтегрованих цифрових даних, інформаційно-комунікаційної інфраструктури, електронних реєстрів і цифрових сервісів, автоматизованих процедур, аналітичних інструментів, стандартів інформаційної взаємодії та механізмів захисту даних. Особливу наукову цінність має структурна схема архітектури цифрової управлінської системи у системі вищої освіти (рис. 1.3.1), що відображає багаторівневу логіку цифрового управління: нормативно-правову та інституційну рамку, державний рівень цифрових платформ і реєстрів та університетський рівень, поєднані інтеграційним ядром даних і ІК-інфраструктурою з аналітичним та сервісним контуром.

*Другий розділ «Сучасний стан діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України»* відзначається багатим емпіричним матеріалом та аналітичною глибиною. У підрозділі 2.1 проведено порівняльну характеристику управлінських моделей університету за Л. Сулковським (середньовічна, гумбольдтівська, підприємницька та цифрова) у поєднанні з підходами Б. Кларка («трикутник координації») та Г. Хармана (типологія управлінських моделей). Авторка доводить, що цифрові зміни у ЗВО впливають не лише на інструменти управління, а й на місію, стратегію, організаційну структуру, систему влади й автономії, академічну культуру, лідерство, контроль, управління знаннями та управлінські процеси (таблиці 2.1.1–2.1.3). Це є принциповим науковим положенням, яке дозволяє вийти за межі технократичного розуміння цифровізації.

Підрозділ 2.2 є найбільш насиченим оригінальним емпіричним матеріалом у всій дисертації. Авторка здійснює аналіз шести ключових тенденцій діджиталізації управлінських процесів у ЗВО України. На основі даних ДП «Дія» щодо переліку підключених до СЕВ ОБВ установ авторка виокремлює 146 університетів і здійснює детальний аналіз динаміки їх підключення (рисунки 2.2.1–2.2.2). Встановлено, що 62,3 % підключень відбулися у 2019–2020 рр., а 78,8 % університетів використовують вебдоступ, що свідчить про переважання базової форми цифрової взаємодії над повноцінними інтегрованими системами. Авторка також проводить контент-аналіз офіційних сайтів університетів щодо інституціоналізації цифрового лідерства: виявлено 15 ЗВО, у яких цифровізація закріплена на рівні посади проректора або заступника ректора (таблиця 2.2.1), що підтверджує

поступовий, але нерівномірний перехід від технічного до стратегічного розуміння цифрових змін.

Особливого наукового значення набуває дослідження цифрових компетентностей персоналу на основі анонімного опитування 421 особи Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, у тому числі 314 науково-педагогічних та педагогічних працівників і 107 осіб інших категорій. Результати свідчать, що 41,1 % науково-педагогічних і 50,5 % інших категорій персоналу потребують додаткового навчання щодо використання кваліфікованого електронного підпису, а двофакторну автентифікацію постійно застосовують лише близько половини працівників (таблиця 2.2.3). Такі дані є вагомим аргументом на користь того, що результативність діджиталізації управлінських процесів не може бути забезпечена лише технологічними рішеннями без паралельного розвитку цифрових компетентностей персоналу. Авторка також проводить контент-аналіз офіційних сайтів 52 ЗВО України щодо наявності затверджених політик відповідального використання штучного інтелекту: встановлено, що лише 32,7 % ЗВО мають такі документи, тоді як у 61,5 % вибірки вони відсутні (таблиця 2.2.4). Цей результат засвідчує відставання нормативного забезпечення від реальної практики застосування технологій ШІ в університетах.

У підрозділі 2.3 здійснено стратегічний аналіз перспектив впровадження діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України із застосуванням трьох методів. PEST-аналіз (таблиця 2.3.3) дозволив встановити, що найбільший вплив мають технологічні фактори (зважена оцінка 4,20) та політико-правові фактори (4,05), тоді як соціально-кадрові (3,65) і економічні (3,85) фактори залишаються суттєвими бар'єрами. SWOT-аналіз (таблиці 2.3.4–2.3.5) дозволив сформулювати чотири групи стратегічних рішень: SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей), ST (захист від загроз через наявні переваги), WO (усунення слабких сторін через можливості), WT (мінімізація ризиків). Нарешті, GAP-аналіз на основі вебаудиту 100 ЗВО засвідчив, що лише 6 % університетів мають окремі оприлюднені стратегії цифровізації, 9 % — часткове відображення цифрових пріоритетів у загальних стратегіях, тоді як у 85 % таких документів у відкритому доступі не виявлено. Регіональний розподіл (таблиця 2.3.2) показує нерівномірність: найвища концентрація стратегій цифровізації спостерігається у закладах Заходу та м. Києва, тоді як у центральному макрорегіоні серед 21 ЗВО не виявлено жодної.

*Третій розділ «Напрями діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України» є центральним з точки зору формування практичних*

пропозицій. У підрозділі 3.1 авторка обґрунтовує концептуальний підхід до побудови цифрової управлінської системи у ЗВО України як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів. Процесне ядро системи охоплює 13 ключових управлінських процесів університету: документообіг, кадрове адміністрування, фінансове управління, освітній процес, наукову діяльність, міжнародну співпрацю, електронну взаємодію, роботу зі зверненнями, управління даними, внутрішню комунікацію, звітність, акредитаційний супровід і стратегічне планування. Структурні контури системи включають нормативний, процесний, сервісний, інформаційно-аналітичний, інтеграційний, безпековий, кадрово-компетентнісний та культурний виміри. Визначені одинадцять принципів побудови цифрової управлінської системи ЗВО (процесність, інтероперабельність, людиноцентричність, безпека, відкритість, адаптивність, доказовість, відповідальність, поетапність, прозорість і сервісність) є науково обґрунтованими та системно охоплюють усі ключові виміри цифрового управління.

Особливу наукову цінність у підрозділі 3.1 має платформно-екосистемна модель цифрового університету, що є оригінальним авторським внеском. Модель поєднує різноманітні цифрові компоненти: системи електронного документообігу (EDMS), фінансово-кадрові системи (ERP, HRMS/HRIS), освітньо-адміністративні платформи (LMS, SIS), державні цифрові системи (ЄДЕБО, СЕВ ОБВ, Дія), офіційний сайт, цифрові кабінети, партнерські платформи, цифрові профілі науковців, ORCID, URIS, репозитарії, аналітичні інструменти (BI, DWH), сервіси відкритої науки та засоби відповідального використання ІІІ. Доведено, що платформно-екосистемна модель є більш реалістичною для більшості українських ЗВО, ніж монолітна ERP-модель, оскільки враховує обмеженість ресурсів, різний рівень цифрової зрілості університетів, потребу адаптації цифрових рішень до локальних бізнес-процесів та можливість міжуніверситетського партнерства.

Підрозділ 3.2 присвячено стратегії та тактиці організаційно-нормативного впровадження діджиталізації. Авторка розкриває механізм розроблення та реалізації стратегій цифрового розвитку ЗВО, обґрунтовує роль локальних нормативних актів (зокрема, Положення про відповідальне використання ІІІ), розкриває підходи до опису та реінжинірингу управлінських процесів, а також аналізує питання управлінської відповідальності за результати цифрових змін.

У підрозділі 3.3 розроблено шестиетапну модель поетапного впровадження елементів діджиталізації управлінських процесів у закладах вищої освіти України, що є найбільш практично орієнтованим результатом

дослідження. Модель включає: діагностичний (аналіз поточного стану процесів, даних, ресурсів і цифрової культури), архітектурний (проектування цифрової управлінської системи), партнерсько-адаптаційний (підбір та адаптація рішень, у т.ч. через міжуніверситетське партнерство), сервісний (впровадження цифрових сервісів для користувачів), аналітико-управлінський (запровадження аналітики та управління на основі даних) і культурно-безпековий (розвиток цифрової культури, кіберстійкості та відповідального використання ІІІ) етапи. Принциповою особливістю моделі є те, що цифровізація починається не з вибору або придбання програмного продукту, а з аналізу управлінської проблеми, процесу, користувачів, даних, ресурсів, ризиків і цифрової культури конкретного закладу. Авторка підкреслює рамково-адаптивний характер моделі: вона не нав'язує всім університетам однакових програмних рішень, а пропонує послідовність управлінських дій, яку кожен ЗВО може адаптувати до власного рівня цифрової зрілості, ресурсів, організаційної структури та стратегічних потреб.

Загалом структура та зміст дисертаційної роботи Корнієнко Тетяни Богданівни відповідають встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць рівня доктора філософії. Зміст роботи повністю відповідає заявленим об'єкту, предмету та завданням дослідження. Загальні висновки та висновки за розділами є аргументованими, логічно пов'язаними між собою й відображають основний зміст викладеного матеріалу.

### **Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях**

Достовірність результатів і висновків дисертаційного дослідження забезпечується коректним застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, широкою джерельною базою, а також оригінальною емпіричною основою, що включає чотири авторські дослідження: вебаудит офіційних сайтів 100 закладів вищої освіти України щодо наявності стратегій цифровізації за цільовою стратифікованою методикою з урахуванням регіонального, профільного та організаційного різноманіття вибірки; контент-аналіз переліку 146 університетів, підключених до СЕВ ОБВ, із визначенням динаміки підключення за роками та типів використаних рішень; контент-аналіз офіційних сайтів 52 ЗВО щодо наявності оприлюднених політик відповідального використання штучного інтелекту; анонімне онлайн-опитування 421 особи з числа персоналу КНУ ім. Василя Стефаника. Поєднання теоретичного, нормативно-правового та емпіричного рівнів



верифікації наукових положень підвищує доказову силу отриманих результатів і дозволяє уникнути суто декларативних узагальнень.

Наукова новизна одержаних результатів відповідає рівню кваліфікаційної роботи доктора філософії і полягає у розробленні науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України. Зокрема:

Уперше обґрунтовано концептуальний підхід до побудови цифрової управлінської системи у закладах вищої освіти України як цілісної сукупності управлінських процесів, цифрових сервісів, даних, електронного документообігу, цифрових маршрутів, відповідальних осіб, нормативного забезпечення, аналітики, кібербезпеки та цифрової культури. Принциповою відмінністю від наявних підходів є те, що авторка розглядає цифрову управлінську систему не як набір ІТ-модулів, а як соціотехнічну систему, що базується на одинадцяти принципах: процесність, інтеперабельність, людиноцентричність, безпека, відкритість, адаптивність, доказовість, відповідальність, поетапність, прозорість і сервісність.

Уперше запропоновано науково обґрунтовану платформно-екосистемну модель цифрового університету, що поєднує різноманітні цифрові компоненти — системи EDMS, ERP, HRMS, LMS, SIS, державні цифрові системи (ЄДЕБО, СЕВ ОБВ, Дія), цифрові профілі науковців, ORCID, URIS, аналітичні інструменти (BI, DWH), сервіси відкритої науки та засоби відповідального використання ІІІ — навколо єдиного управлінського ядра: процесів, даних і користувачів. Доведено перевагу цієї моделі над монолітними ERP-рішеннями з огляду на ресурсні обмеження ЗВО, різний рівень цифрової зрілості та можливість міжуніверситетського партнерства.

Уперше розроблено шестиступіньову модель поетапного впровадження елементів діджиталізації управлінських процесів, що включає діагностичний, архітектурний, партнерсько-адаптаційний, сервісний, аналітико-управлінський та культурно-безпековий етапи. Її відмінністю від наявних аналогів є рамково-адаптивний характер: цифровізація починається не з вибору програмного продукту, а з аналізу управлінської проблеми, процесу, користувачів, даних, ресурсів, ризиків і цифрової культури конкретного ЗВО.

Удосконалено науковий понятійно-категорійний апарат шляхом авторського уточнення п'яти ключових понять: «оцифрування», «цифровізація/діджиталізація», «цифрова трансформація», «діджиталізація управлінських процесів» та «цифрова управлінська система закладу вищої освіти». Запропоновані дефініції дозволяють аналізувати цифрові зміни не

через перелік технологій, а через їхній вплив на управлінські процеси — що є принциповим методологічним здобутком дослідження.

Удосконалено модель «трьох рівнів» цифрових змін, адаптовану до специфіки публічного управління вищою освітою; наукові підходи до оцінювання результативності діджиталізації управлінських процесів через реальні управлінські зміни, а не факт наявності цифрової системи; підходи до міжуніверситетського партнерства як механізму адаптованого, а не механічного впровадження цифрових рішень.

Набули подальшого розвитку авторська п'ятиетапна хронологія нормативно-інституційного забезпечення цифровізації в Україні (1998–2025 рр.); підходи до аналізу управлінських моделей університету в контексті цифрових змін на основі типології Л. Сулковського, Б. Кларка та Г. Хармана; положення щодо цифрової культури та відповідального використання ІІІ у ЗВО; обґрунтування ролі цифрових профілів науковців як елемента цифрової управлінської системи ЗВО.

Основні результати дисертаційного дослідження відображено у семи публікаціях: 1 стаття у виданні, що індексується у наукометричній базі Scopus (Vostriakova, Hryhoruk, Maksymiv, Korniienko, 2024, CEUR Workshop Proceedings, Vol. 3679); 3 статті у наукових фахових виданнях України категорії Б з публічного управління та адміністрування (журнали «Наукові перспективи», «Наукові інновації та передові технології», «Суспільство та національні інтереси»); 3 тези доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, у тому числі міжнародної конференції у м. Фульнек (Чехія, 2026 р.). Публікації достатньо повно відображають зміст та наукову новизну дисертаційного дослідження і засвідчують належний рівень апробації отриманих результатів у науковому середовищі.

### **Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження.**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у дисертації положення, висновки, моделі та рекомендації становлять прикладну основу для вдосконалення управлінських процесів у закладах вищої освіти України в умовах цифрової трансформації та можуть бути використані на різних рівнях системи публічного управління вищою освітою.

На рівні органів публічного управління результати дослідження можуть бути застосовані при розробленні та удосконаленні нормативно-правових актів щодо цифрової трансформації системи вищої освіти, зокрема в частині

вимог до цифрових управлінських систем ЗВО, стандартів інтероперабельності освітніх інформаційних систем, формування методичних рекомендацій щодо розроблення університетських стратегій цифровізації та впровадження КРІ цифрового розвитку у контракти керівників державних ЗВО. Запропонована авторкою типологія цифрових компетентностей персоналу та результати емпіричного дослідження їх стану можуть слугувати підґрунтям для формування національних програм розвитку цифрових навичок працівників системи вищої освіти.

На рівні закладів вищої освіти практична цінність дослідження визначається передусім конкретністю запропонованих інструментів. Концептуальний підхід до побудови цифрової управлінської системи ЗВО дозволяє університетам сформувати системне бачення власного цифрового розвитку, визначити пріоритетні процесні вузли для першочергової діджиталізації та уникнути фрагментарного підходу, за якого окремі цифрові рішення не утворюють цілісного управлінського середовища. Платформно-екосистемна модель є прикладним інструментом проєктування цифрової архітектури університету з урахуванням його ресурсних можливостей, рівня цифрової зрілості та специфіки управлінських процесів. Шестистапна модель поетапного впровадження надає університетам конкретну послідовність управлінських дій — від діагностики поточного стану до розвитку цифрової культури та кіберстійкості — яку кожен ЗВО може адаптувати до власних умов.

Практичні рекомендації дисертації можуть застосовуватися при: розробленні стратегій цифрового розвитку ЗВО та дорожніх карт діджиталізації; формуванні внутрішніх нормативних актів щодо електронного документообігу, відповідального використання ІІІ та захисту даних; описі, реінжинірингу та оптимізації управлінських процесів; оцінюванні цифрової зрілості університету та формуванні показників результативності цифрових змін; впровадженні цифрових кабінетів, аналітичних інструментів, сервісів відкритої науки та цифрових профілів науковців; підготовці кадрів для системи публічного управління за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Практичність отриманих результатів підтверджується їх реальним впровадженням у діяльність трьох організацій.

У Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника практичного втілення набули підходи до цифрової трансформації управлінських процесів, що відображено у двох конкретних управлінських рішеннях. По-перше, розроблено та введено в дію локальний нормативний акт

«Положення про політику відповідального використання технологій штучного інтелекту», яким визначено загальні принципи застосування цифрових інструментів із дотриманням вимог прозорості, підзвітності та захисту даних — із закріпленням людиноцентричних моделей Human-in-the-loop та Human-on-the-loop. По-друге, в університеті впроваджено систему електронної взаємодії, спрямовану на оптимізацію управлінських процедур, підвищення оперативності обміну інформацією між структурними підрозділами, удосконалення процесів прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності документообігу та розвиток цифрової інфраструктури (довідка № 01-23/227 від 22.09.2025).

У Херсонському державному університеті в процесі міжуніверситетської співпраці апробовано науково обґрунтовані підходи до адаптації цифрових управлінських рішень до бізнес-процесів закладів вищої освіти: оцінювання відповідності цифрових платформ управлінським процедурам, визначення потреб їх організаційної адаптації та оптимізації управлінських процесів в умовах цифрових змін. На основі зазначених підходів підготовлено пропозиції щодо масштабування цифрових платформ з урахуванням організаційної структури, ролей користувачів, цифрової зрілості та ресурсних можливостей ЗВО (довідка № 03-32/1280 від 29.08.2025). Це є показовим прикладом реалізації авторського підходу до міжуніверситетського партнерства як механізму адаптованого, а не механічного впровадження цифрових рішень.

У ТОВ «Елекс Софтвєр» результати дисертаційного дослідження враховано у практиці проєктування цифрових сервісів і програмних рішень для організацій публічного сектору. Зокрема, використано положення щодо процесного підходу до діджиталізації управлінських функцій, людиноцентричності під час проєктування цифрових сервісів, забезпечення підзвітності та простежуваності управлінських дій, застосування моделей Human-in-the-loop та Human-on-the-loop при використанні ШІ, а також узгодження цифрових рішень із вимогами етичності, правомірності та відповідального використання даних (довідка № 2025/07/10-1 від 10.07.2025). Цей кейс засвідчує, що результати дослідження мають цінність не лише для академічного та освітнього, а й для ІТ-бізнес середовища, що проєктує цифрові рішення для публічного сектору.

Таким чином, практичне значення дисертаційного дослідження підтверджується як змістом запропонованих моделей і рекомендацій, так і фактом їх реального впровадження у різних організаційних контекстах — від закладів вищої освіти до ІТ-компанії, що обслуговує публічний сектор.

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

За результатами аналізу матеріалів дисертаційного дослідження фактів порушення академічної доброчесності не встановлено. Здобувачем у повній мірі забезпечено дотримання норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право. У тексті дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел. У разі використання ідей, положень або результатів інших авторів зроблено відповідні посилання на джерела. Щодо публікацій, виконаних у співавторстві, окреслено особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею автора. Фактів академічного плагіату та інших порушень законодавства про авторське право не виявлено.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Позитивно оцінюючи отримані Корнієнко Тетяною Богданівною результати виконаного нею дослідження, підкреслюючи їх наукову та практичну цінність, водночас вважаємо за доцільне висловити ряд зауважень дискусійного характеру та внести відповідні пропозиції.

1. Авторка обґрунтовує методологічно правильну позицію: оцінювання результативності діджиталізації має здійснюватися не за фактом наявності цифрової системи, а за реальними управлінськими змінами — скороченням строків виконання процесів, зменшенням паперового дублювання, підвищенням якості даних, прозорості процедур тощо. Однак у роботі відсутня формалізована система вимірюваних показників із визначеними пороговими значеннями для кожного з рівнів цифрової зрілості та кожного із шести запропонованих етапів впровадження. Без конкретних KPI або OKR, диференційованих за процесами та етапами, запропонований підхід до оцінювання залишається переважно концептуальним і важко відтворюваним на практиці без додаткового методичного опрацювання. Доцільно було б розробити або адаптувати до умов українських ЗВО конкретну систему вимірюваних показників — наприклад, на основі міжнародних моделей цифрової зрілості (CMMI, EDUCAUSE, DigComp), що дозволило б перетворити запропонований концептуальний підхід на реально застосовний інструмент управлінської діагностики та порівняльного аналізу університетів.

2. Анкетне опитування персоналу проводилось виключно на базі одного університету — Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, — який водночас є місцем виконання дисертаційного дослідження. Попри беззаперечну цінність отриманих емпіричних даних щодо цифрових компетентностей персоналу та пріоритетів цифровізації,

можливість їх генералізації на рівень всієї системи вищої освіти України є обмеженою. Зокрема, твердження щодо «нерівномірності» та «фрагментарності» стану цифровізації у ЗВО набули б значно більшої доказової сили, якби спирались на систематичне опитування управлінського персоналу хоча б кількох десятків університетів різних типів, регіонів, форм власності та рівнів цифрової зрілості. Залучення такої ширшої вибірки суттєво підсилило б як теоретичні узагальнення другого розділу, так і практичні рекомендації третього розділу дисертації.

3. У роботі кібербезпека розглядається як один із структурних контурів цифрової управлінської системи та складова культурно-безпекового етапу шестистапної моделі впровадження. Разом із тим, з огляду на реалії повномасштабної збройної агресії, масованих кібератак на об'єкти критичної інфраструктури та освітні установи України, цей аспект заслуговує на значно більш розгорнуте самостійне обґрунтування. Зокрема, у роботі відсутній аналіз специфічних кіберзагроз для освітніх інформаційних систем — компрометація ЄДЕБО, атаки на LMS-платформи, витоки персональних даних здобувачів, — а також управлінських протоколів забезпечення безперервності цифрових процесів у разі збоїв інфраструктури. Доцільно було б детальніше розкрити питання інтеграції стандартів ISO/IEC 27001 та вимог NIS2 у запропоновані моделі цифрового управління, а також сформулювати конкретні вимоги до кризових сценаріїв функціонування ЗВО в умовах порушення доступу до цифрових систем.

4. У назві дисертації та впродовж усього тексту авторка вживає термін «діджиталізація» як запозичений варіант англійського digitalization. При цьому чинне законодавство України закріплює як базовий нормативний термін «цифровізація» (Закон України «Про Національну програму інформатизації», Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства). Авторка усвідомлює цю розбіжність і частково обґрунтовує свій вибір, однак це обґрунтування є недостатньо розгорнутим, щоб переконливо пояснити, чому саме запозичений варіант обрано як центральний термін дослідження. З огляду на принцип термінологічної узгодженості, що є одним із декларованих методологічних принципів роботи, доцільніше було б або системно обґрунтувати змістовну відмінність між «діджиталізацією» та «цифровізацією» на початку роботи і закріпити її як авторське розмежування, дотримуючись його протягом усього тексту, або використовувати нормативно закріплений термін. Це особливо важливо, оскільки робота орієнтована на практичне використання органами публічного управління та закладами освіти, для яких нормативна точність термінології є принциповою.

5. Шестиетапна модель поетапного впровадження та платформно-екосистемна модель цифрового університету є технологічно і процесно добре опрацьованими. Водночас питання управління організаційними змінами — один із найбільш системно задокументованих чинників невдач цифрових трансформацій у закладах вищої освіти — залишається на периферії дослідження. Результати власного опитування авторки засвідчують, що значна частина персоналу потребує додаткового навчання щодо базових цифрових інструментів, а практики кібергігієни є нестійкими. Однак конкретні управлінські механізми подолання цих бар'єрів у роботі не пропонуються: відсутні програми управління змінами, комунікаційні стратегії залучення персоналу, моделі мотивації «агентів змін», методики роботи з опором академічного середовища. Опрацювання цих аспектів суттєво посилює б прикладний потенціал шестиетапної моделі впровадження та її адаптивність до різних організаційних культур університетів.

Разом із тим висловлені зауваження та пропозиції мають переважно дискусійний характер і абсолютно не знижують загальної високої оцінки дисертаційного дослідження Корнієнко Тетяни Богданівни.

### **Загальний висновок та оцінка дисертації**

Дисертаційне дослідження Корнієнко Тетяни Богданівни «Діджиталізація управлінських процесів у системі вищої освіти України» є завершеною самостійною науковою працею, виконаною на актуальну, суспільно значущу та практично затребувану тему. Дослідження відзначається методологічною послідовністю, чіткою концептуальною позицією, ґрунтовним теоретичним обґрунтуванням, розвиненою емпіричною базою та конкретними прикладними результатами, що підтверджені реальним впровадженням у практику трьох організацій.

Авторка переконливо обґрунтовує, що діджиталізація управлінських процесів у закладах вищої освіти не може зводитися до переведення документів в електронний вигляд або впровадження окремих інформаційних систем — вона є системним управлінським процесом, що змінює організаційну логіку університету, способи прийняття рішень, рух документів, взаємодію між підрозділами, роботу з даними та механізми контролю за виконанням управлінських дій. Така постановка проблеми є науково коректною, відповідає сучасним підходам до публічного управління та дозволяє дослідженню вийти за межі суто технократичного бачення цифровізації.

Висловлені зауваження щодо необхідності формалізованої системи

індикаторів цифрової зрілості, розширення емпіричної бази, більш розгорнутого обґрунтування термінологічного вибору, поглибленого розкриття питань кібербезпеки та механізмів подолання організаційного опору змінам мають дискусійний характер і жодним чином не знижують загального позитивного враження від роботи.

Дисертаційна робота «Діджиталізація управлінських процесів у системі вищої освіти України» відповідає 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 року № 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), вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а її автор — Корнієнко Тетяна Богданівна — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

доктор наук з державного управління,  
старший дослідник,  
начальник докторантури – ад'юнктури  
Національного університету  
цивільного захисту України

Віктор ПАЛЮХ