

РЕЦЕНЗІЯ
на дисертаційну роботу
Соловейка Олександра В'ячеславовича
«Модель імплементації цифрових сервісів у бізнес-процеси закладів вищої
освіти в умовах воєнного стану»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок з науково-дослідними темами.

Актуальність теми дисертаційного дослідження О. В. Соловейка зумовлена об'єктивною необхідністю забезпечення стійкості та безперервності функціонування закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. Повномасштабна агресія спричинила руйнування фізичної інфраструктури, переміщення учасників освітнього процесу та порушення традиційних управлінських практик. У цих екстремальних обставинах цифрова трансформація перестає бути лише трендом модернізації, перетворюючись на стратегічний ресурс виживання та фундаментальний чинник забезпечення національної стійкості.

Таким чином представлена дисертаційна робота присвячена актуальній науково-практичній проблемі модернізації управлінської діяльності закладів вищої освіти шляхом впровадження цифрових сервісів у бізнес-процеси в умовах воєнного стану. Вибір теми дослідження є своєчасним та соціально значущим, оскільки трансформаційні процеси в системі вищої освіти України потребують нових управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість функціонування університетів, безперервність освітнього процесу та підвищення ефективності управлінських рішень.

Актуальність роботи підсилюється необхідністю розв'язання суперечностей між високим потенціалом цифрових сервісів та фрагментарністю їх реальної імплементації в управлінську вертикаль університетів. Основною суперечністю, на розв'язання якої спрямоване дослідження, полягає у невідповідності між гострою потребою в науково обґрунтованій, резильєнтно-адаптивній моделі імплементації сервісів та відсутністю комплексних досліджень, які б поєднували управлінський, цифровий, безпековий та організаційний виміри в єдину систему. Саме подолання цих суперечностей через створення цілісної цифрової екосистеми (на прикладі KSU24) дозволяє ЗВО забезпечити інституційну стійкість та збереження людського капіталу.

Таким чином, дослідження є актуальним з огляду на необхідність:

- переходу до проактивного управління (перехід від реактивного режиму до адаптивного та проактивного управління, що базується на випереджальному моделюванні ризиків;
- подолання фрагментарності (наявні практики цифровізації часто мають безсистемний характер; існує гостра суперечність між високим потенціалом

цифрових сервісів та відсутністю цілісної моделі їхньої імплементації саме у бізнес-процеси ЗВО;

- бачення закладу вищої освіти як цифрового хабу (в умовах воєнного стану університети трансформуються у цифрові центри суспільної стабільності та хаби національної безпеки, що забезпечують збереження людського та інтелектуального капіталу держави;
- цифрової стійкості закладу освіти (важливим є обґрунтування «цифрової стійкості» як здатності університету забезпечувати безперервність процесів незалежно від фізичного місцезнаходження кампусу).

Дисертаційне дослідження є складовою частиною планової наукової роботи та безпосередньо пов'язане з офіційною науково-дослідною темою: *Теоретико-методологічні засади формування конкурентоздатного фахівця освітньої галузі* (0121U113319). Робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова. Детальне ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та науковими публікаціями за обраною дисертантом темою засвідчує достатній рівень оволодіння автором методологією досліджуваної проблеми та обґрунтованість наукових положень і висновків.

Слід констатувати, що дослідження має чітке спрямування на розв'язання актуального науково-практичного завдання — розробки моделі, яка дозволяє університетам не лише адаптуватися до криз, а й інтегруватися у глобальний цифровий простір.

2. Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни. Дослідження виконане відповідно до окреслених завдань та у встановлений термін, що свідчить про систематичність наукової діяльності О.Соловейка. Об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження корелюють з обраною темою, є взаємозумовленими, і коректно сформульованими. Завдання конкретизують мету і відповідають поставленій проблемі, а їх чітке розмежування та логічна узгодженість з методикою дослідження забезпечують поступальне вирішення досліджуваної проблеми. Цей взаємозв'язок знаходить відображення у сформульованих висновках. Три розділи дисертаційної роботи змістовно пов'язані між собою та послідовно реалізують мету і завдання дослідження. Тексту дисертаційної роботи властива логічна та наукова обґрунтованість. Основні поняття дослідження визначені, а їхній зміст репрезентований через результати системного аналізу педагогічних джерел. Обґрунтування виокремлених критеріїв та показників педагогічної діагностики, педагогічних умов і принципів базуються на системному аналізі відповідної наукової літератури та результатах власного експериментального дослідження. Це відповідає вимогам до робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Наукова новизна - розроблено та теоретично обґрунтовано резильєнтно-адаптовану модель імплементації цифрових сервісів у бізнес-процеси закладу вищої освіти в умовах воєнного стану, яка базується на засадах системного, процесного, цифрового та адаптивного підходів і передбачає цілісну інтеграцію

управлінських, освітніх, наукових, комунікаційних та сервісних процесів у єдину цифрову екосистему **KSU24**. Особливістю запропонованої моделі є її орієнтація на забезпечення безперервності функціонування університету в умовах кризових викликів, спричинених воєнним станом, шляхом використання комплексу взаємопов'язаних цифрових сервісів, інструментів електронного управління, цифрової взаємодії та аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень;

- *обґрунтовано* архітектуру запровадження моделі цифрової трансформації ЗВО, визначено алгоритм імплементації у бізнес-процеси закладу вищої освіти;

- *розроблено* авторську матрицю цифрової зрілості бізнес-процесів закладу вищої освіти, яка використовується як методичний інструментарій для оцінювання ефективності моделі імплементації цифрових сервісів. На відміну від традиційних підходів до оцінювання цифровізації, запропонована матриця орієнтована на визначення рівня інтеграції цифрових сервісів у ключові бізнес-процеси університету та їх впливу на результативність управлінської, освітньої, наукової й комунікаційної діяльності. Такий підхід забезпечує комплексне оцінювання цифрової зрілості ЗВО з урахуванням специфіки його функціонування в умовах воєнного стану та необхідності підтримання організаційної стійкості й безперервності діяльності.

- *удосконалено* механізми управління цифровими сервісами у закладах вищої освіти, які базуються на принципах data-driven management та забезпечують аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень;

*уточнено поняття «цифрові сервіси бізнес-процесів ЗВО» у контексті кризового управління на відміну від існуючих трактувань, розглядається не лише як сукупність технологічних засобів цифрової підтримки діяльності університету, а як інструмент кризового управління, що забезпечує безперервність функціонування закладу вищої освіти, його організаційну резильєнтність, адаптивність та ефективність реалізації управлінських, освітніх і наукових процесів в умовах воєнного стану та інших кризових викликів., «цифрова зрілість ЗВО» визначено як інтегральна характеристика рівня цифрової трансформації університету, яка відображає ступінь імплементації цифрових сервісів у бізнес-процеси, рівень автоматизації управлінських та освітніх процедур, цифрову компетентність учасників освітнього процесу, ефективність використання даних і цифрової інфраструктури для забезпечення якості освітньої діяльності та сталого розвитку закладу. та *теоретично обґрунтовано* поняття «цифрова стійкість ЗВО» як здатність університету забезпечувати безперервність освітніх, наукових і управлінських процесів на основі цифрових сервісів в умовах кризових і воєнних викликів;*

визначено критерії та показники ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів в умовах підвищених ризиків;

набули подальшого розвитку підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів ЗВО, що передбачають визначення інтегрального показника цифрової зрілості на основі системи взаємопов'язаних критеріїв, показників та рівнів оцінювання. На відміну від існуючих, запропонований підхід враховує

специфіку функціонування закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації та кризових викликів і дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності цифрових сервісів у сфері освітньої, наукової, адміністративно-управлінської, комунікаційної та безпекової діяльності університету.

Практичне значення та цінність отриманих результатів дослідження полягає у тому, що вони спрямовані на підвищення ефективності управління бізнес-процесами Херсонського державного університету, у можливості імплементації запропонованої моделі для підвищення ефективності управління в умовах воєнного стану. Практичне застосування отриманих результатів можливе у діяльності ЗВО України під час розробки стратегій цифрової трансформації, навчальних програм і заходів з підвищення цифрової грамотності, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню адміністративних витрат; забезпеченню безперервності освітнього процесу та наукової діяльності; підвищенню рівня кібербезпеки та захисту даних; формуванню кадрової політики, орієнтованої на розвиток цифрових компетентностей; інтеграції українських ЗВО у міжнародний освітній простір. Таким чином, результати дослідження мають значення як для теорії управління закладами вищої освіти, так і для практики їх функціонування.

3. Зміст дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. Зміст дисертаційної роботи представлений у повному обсязі, а власне дисертація є завершеною науковою працею з наявним особистісним внеском здобувача у педагогічну галузь науки. Потрібно зазначити, що за результатами перевірки на текстові збіги, дисертація В.В.Соловейка не містить елементів фальсифікації, компіляції, фабрикації, плагіату чи запозичень. Використано інструменти штучного інтелекту, які застосовувалися для перевірки правопису, коригування стилю, швидкого перекладу іншомовних джерел, створення огляду наукових публікацій, підготовки тез та переформатування занадто складних речень. Всі розділи, при написанні яких використовувався ШІ, перевірені та відредаговані автором особисто. Наукові положення, висновки та результати є власним інтелектуальним внеском автора.

4. Оцінка змісту дисертації та її завершеність. Структура і описаний зміст дисертаційного дослідження відповідають поданому науковому апарату та заявленим розділам, засвідчуючи високу якість та системність проведеного дослідження. У вступі подано всю необхідну наукову інформацію. Назви підрозділів відповідають темі роботи, а зміст підрозділів – вимогам взаємозв'язку та послідовності. Тексту дисертації притаманні обґрунтованість положень, достатній рівень аналізу використаних джерел та творче узагальнення результатів попередніх досліджень.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Автором вдало підібрани ілюстрації до роботи, зокрема рисунки, таблиці, графіки.

У вступі представлено актуальність теми роботи, її зв'язок з науковими програмами, планами та темами; визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Науковий апарат дослідження визначено методологічно грамотно. У відповідній структурній частині подано теоретико-методологічну основу роботи, наукову новизну, практичне значення, апробація результатів дослідження, його структура та обсяг.

□ У першому розділі «**Теоретичні засади управління закладом вищої освіти в умовах воєнного стану**» визначено особливості функціонування та розвитку ЗВО. Аналізуючи базові джерела проблематики дослідження, дисертантом з'ясовано, що в сучасних реаліях повномасштабного збройного конфлікту, вища освіта в Україні остаточно трансформувалася з галузі надання освітніх послуг у стратегічний ресурс відтворення людського капіталу та фундаментальний чинник забезпечення національної стійкості.

На основі аналізу наукових джерел автором підкреслюється: управління ЗВО в умовах воєнного стану вимагає децентралізованої стійкості та здатності до швидкої конфігурації ресурсів. Як позитивне слід відмітити те, що в дослідженні визначено п'ять стратегічних пріоритетів та управлінських завдань сучасного закладу освіти, зокрема оперативне реагування/гнучкі механізми ухвалення рішень на основі кризового моніторингу безпекової та нормативної ситуації; неперервність процесу/збереження академічного циклу через хмарне резервування та незалежність від фізичної інфраструктури; гнучкість траєкторій/персоналізація навчання, змішані формати та визнання результатів неформальної освіти; мобілізація ресурсів/програми підтримки НПП та здобувачів освіти, стипендіальні фонди та міжнародна грантова підтримка; психологічна стійкість/створення безпечного цифрового простору та алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях.

Слушним є обґрунтування переходу від фрагментарної цифровізації до створення цілісних екосистем, що є маркером цифрової зрілості ЗВО. Досвід Херсонського державного університету, зокрема розробка платформи KSU24, є еталонним прикладом збереження інституційної суб'єктності під час евакуації. Виокремлено ключові параметри архітектури KSU24. Це синхронізація з ЄДЕБО (автоматичне оновлення статусів у реальному часі, що критично для обліку контингенту в умовах переміщення); модуль рейтингового оцінювання НПП (впровадження evidence-based management через прозору оцінку наукової та методичної активності, що є чинником запобігання деградації академічних стандартів під час війни); III-алгоритми (побудова індивідуальних траєкторій не за назвами дисциплін, а за компетентнісним профілем). У той же час, виокремлено чотири компоненти цифрової зрілості з індикаторами «воєнного часу» - це управлінський, технологічний, культурно-організаційний, освітньо-методичний.

Додатковим важливим результатом теоретико-методологічного аналізу стало визначення ролі міжуніверситетської співпраці та державної політики у зміцненні цифрової зрілості ЗВО. В умовах хронічного дефіциту ресурсів

кооперація між закладами вищої освіти дозволяє відійти від ізольованих моделей розвитку на користь створення мережевої стійкості. Спільне використання хмарних сховищ, інтеграція баз даних, взаємний обмін кращими практиками цифрового менеджменту та координація дій у сфері кібербезпеки суттєво знижують залежність будь-якого університету від локальної інфраструктури, яка може бути фізично знищена.

Також слід відмітити як позитив те, що автор узагальнює на прикінці розділу: аналіз досвіду управління ЗВО під час війни доводить, що модель ЗВО майбутнього базується на синергії цифрової зрілості, психосоціальної стабільності та інтелектуального управління. Автономія закладу вищої освіти інтегрована в державну політику реагування, створює модель «мережевої стійкості». Класична ієрархічна модель поступається місцем «мережевому управлінню», де університет функціонує як вузол у глобальній системі знань.

У другому розділі (Обґрунтування моделі імплементації цифрових сервісів у бізнес-процеси ЗВО в умовах воєнного стану) здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування резильєнтно-адаптивної моделі імплементації цифрових сервісів у бізнес-процеси ЗВО в умовах воєнного стану як обґрунтованої відповіді на виклики нестабільності, безпекових ризиків і необхідності забезпечення безперервності освітньої діяльності.

Вагомим є те, що Соловейко О.В. запропонував низку відмінностей від існуючих підходів до цифрової трансформації закладів освіти, наприклад, запропонована модель розглядає цифрові сервіси не як окремі технологічні рішення, а як інтегрований механізм модернізації бізнес-процесів університету, що забезпечує синхронізацію діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу, підвищення оперативності управління, оптимізацію інформаційних потоків і розширення можливостей дистанційної взаємодії.

Значним внеском є теоретичне обґрунтування резильєнтно-адаптивної моделі, яке здійснено з урахуванням специфіки функціонування закладів вищої освіти в умовах воєнного стану, необхідності релокації, забезпечення академічної мобільності, організації змішаних і дистанційних форматів навчання, а також підтримання стабільності освітньої та наукової діяльності незалежно від зовнішніх обставин.

Практична реалізація моделі на базі Херсонського державного університету засвідчила її здатність забезпечувати формування єдиного цифрового освітньо-управлінського середовища, сприяти підвищенню рівня цифрової зрілості бізнес-процесів закладу, зміцненню організаційної стійкості, адаптивності та резильєнтності системи управління, а також створювати передумови для подальшого стратегічного розвитку університету в умовах цифрової трансформації вищої освіти.

Запропонована резильєнтно-адаптивна модель розширює теоретичні засади цифрової трансформації закладів вищої освіти шляхом поєднання організаційно-педагогічних механізмів управління з можливостями цифрових сервісів, що дозволяє розглядати цифровізацію не лише як технологічний, а й як педагогічний

ресурс забезпечення якості освіти, ефективності освітнього менеджменту та розвитку цифрової культури університетської спільноти.

Визначено принципи імплементації цифрових сервісів (безперервність, безпека, доступність, масштабованість, інтероперабельність), а також окреслено ключові фактори впливу на цей процес: організаційні, технологічні, кадрові та зовнішні (кризові) чинники.

Таким чином, заслуговує на схвалення представлена авторська модель, що відображає логіку, структуру та механізми впровадження цифрових сервісів. Зокрема, розкрито її складові: цільовий, концептуальний, змістово-процесуальний, технологічний, організаційно-управлінський та результативно-оцінювальний блоки; описано функціональні зв'язки між елементами моделі, етапи імплементації (діагностичний, проєктувальний, впроваджувальний, моніторингово-коригувальний) та інструменти реалізації (цифрові платформи, аналітичні системи, сервіси управління освітнім процесом). Особливу увагу приділено адаптивності моделі до умов воєнного стану, зокрема забезпеченню резервності, кібербезпеки та можливості швидкого відновлення освітніх процесів. Описано механізми реалізації моделі, які передбачають поетапну імплементацію цифрових сервісів, моніторинг ефективності, зворотний зв'язок та коригування управлінських рішень. Визначено покроковий алгоритм впровадження моделі. Доведено, що ефективність моделі залежить від виконання двох груп умов: організаційних: наявність нормативної бази, інтегрованої інфраструктури та системи підтримки персоналу та педагогічних: формування цифрової екосистеми, де сервіси стають частиною методики навчання.

Третій розділ **«Інтерпретація результатів дослідження»**. У розділі здійснено комплексну інтерпретацію результатів педагогічного експерименту, спрямованого на перевірку ефективності моделі імплементації цифрових сервісів у бізнес-процеси закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. Узагальнено дані, отримані на констатувальному та формуальному етапах дослідження, проведено їх кількісний і якісний аналіз відповідно до визначених критеріїв, показників та рівнів цифрової зрілості бізнес-процесів ЗВО.

Значним внеском є те, що особливу увагу Солрвейко О.В. приділено виявленню динаміки змін у розвитку організаційно-управлінських, технологічних, кадрових, освітніх, комунікаційних, аналітичних, безпекових та адаптаційно-резильєнтних характеристик діяльності університету в процесі впровадження цифрових сервісів. На основі розрахунку інтегрального показника цифрової зрілості закладу вищої освіти автором визначено рівень ефективності запропонованої моделі та встановлено ступінь її впливу на оптимізацію бізнес-процесів закладу вищої освіти.

У розділі обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості університету та результативністю управлінських рішень, якістю організації освітнього процесу, рівнем цифрової компетентності учасників освітньої діяльності, ефективністю комунікацій та здатністю закладу забезпечувати безперервність функціонування в умовах кризових викликів. Отримані

результати розглядаються крізь призму сучасних концепцій цифрової трансформації освіти, процесного підходу до управління та теорії організаційної резильєнтності.

Проведена інтерпретація дозволила підтвердити доцільність використання цифрових сервісів як інструменту модернізації бізнес-процесів ЗВО та довести ефективність розробленої моделі їх імплементації. Узагальнення результатів дослідження стало підґрунтям для формулювання наукових висновків, практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації закладів вищої освіти та визначення перспектив подальших досліджень у сфері управління цифровим розвитком університетів.

У висновках подані найважливіші результати виконання кожного із завдань дослідження.

Загалом, дисертація є цілісним, науково обґрунтованим та завершеним дослідженням, у якому здійснено вдалу спробу щодо інтерпретації наукових фактів, представлення авторського бачення предмету дослідження, сформованості якісної оцінки щодо визначення показників в умовах сьогодення.

5. Оприлюднення результатів дисертаційної роботи. Розроблені теоретичні положення, практичні розробки та рекомендації відображені у 8 публікаціях, з них: 3 статті у SCOPUS, 2 статей у наукових фахових виданнях України з психолого-педагогічних наук, 3 тези доповідей у матеріалах конференцій.

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам та дані про відсутність порушень академічної доброчесності. Дисертація є самостійним та авторським дослідженням, і усі наукові результати, які викладені у роботі та виносяться на захист, відповідають дотриманням нормативних вимог і стандартів. При рецензуванні дисертації порушень академічної доброчесності та текстових запозичень не виявлено.

7. Незважаючи на наукову та практичну цінність роботи, вважаємо за необхідне висловити наступні зауваження та побажання:

1. У роботі активно використовується категорія «бізнес-процеси ЗВО». Хоча автор обґрунтовує доцільність такого підходу через теорію менеджменту (BPM), в освітній царині це може викликати дискусії щодо надмірної комерціалізації академічної діяльності. Було б доцільно чіткіше розмежувати суто адміністративно-господарські бізнес-процеси від педагогічних взаємодій, де термін «бізнес» не повною мірою відображає гуманістичну складову освіти.

2. Дослідження значною мірою спирається на досвід ХДУ та платформу KSU24. Виникає питання щодо можливості імплементації цієї моделі в невеликих закладах освіти, які не мають власного потужного ІТ-штату та фінансових ресурсів для підтримки складної хмарної інфраструктури.

3. У моделі згадується роль цифрових платформ у підтримці психосоціального благополуччя. Проте в критеріально-діагностичному апараті (Табл. 3.2) цей аспект не виокремлений як самостійний вимірюваний показник. На нашу думку, було б доцільним побачити конкретні цифрові індикатори, які дозволяють оцінити саме «психологічну стійкість» колективу в межах цифрової екосистеми.

4. Основні результати та апробація моделі базуються переважно на досвіді Херсонського державного університету. Хоча це репрезентативний приклад релаксованого закладу вищої освіти, на наш погляд, у роботі було б доцільно ширше представити можливості масштабування моделі на заклади вищої освіти, які не мають такої потужної власної ІТ-бази.

5. На нашу думку, список літератури містить високий відсоток посилань на іноземні джерела.

8. Висновок про дисертаційну роботу. Запропонована резильєнтно-адаптивна модель та практичні інструменти (KSU24) довели свою ефективність у забезпеченні функціонування ЗВО в екстремальних умовах. Зауваження, викладені у рецензії, мають уточнювальний та рекомендаційний характер і жодним чином не знижують наукової та практичної цінності дисертаційного дослідження Олександра В'ячеславовича Соловейка з теми **Модель імплементації цифрових сервісів у бізнес-процесизакладів вищої освіти в умовах воєнного стану.**

Науково-теоретичний аналіз основних положень дисертації та опублікованих праць її автора дає підстави для висновку, що дисертація О.В.Соловейка є самостійно виконаною науковою працею, що має теоретичне та прикладне значення, заслуговує позитивної оцінки та відповідає спеціальності 011 – Освітні, педагогічні науки та вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019), і «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), а її автор, СОЛОВЕЙКО Олександр В'ячеславович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки.

Рецензент:

кандидатка педагогічних наук, професорка,
В.о.зав.кафедри педагогіки
й освітнього менеджменту
імені професра Євгена Петухова
Херсонського державного університету

Людмила ПЕРМІНОВА