

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-232-242](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-232-242)

УДК 378.1:004

JEL Classification: I23; O33; M15

Олександр Вікторович Стасюк

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Oleksandrstasyuk17@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У цій публікації висвітлено результати досліджень сутності процесів цифрової трансформації закладів вищої освіти, проведено роботу з розгляду наявних трактувань поняття цифрової трансформації закладів вищої освіти. Крім того, здійснено формалізацію сутності цифрової трансформації освітніх закладів сфери вищої освіти, що полягає у викладенні нових підходів до процесів цифровізації об'єктів сфери вищої освіти, яка впливає на підвищення ефективності їхньої освітньої, наукової та науково-дослідної діяльності. Процеси цифрової трансформації закладів вищої освіти розглянуті як послідовні процеси інтеграції інноваційного цифрового інструментарію в його діяльність з метою забезпечення ефективності діяльності закладів та подальшого їхнього розвитку в сучасних умовах глобальної цифровізації. Крім того, розглянуто процес цифрової трансформації закладів вищої освіти з позиції структурних змін у загальній стратегії розвитку не лише закладів, а і сфери вищої освіти загалом, що дозволило формалізувати характерні риси самого процесу цифрової трансформації з подальшою оцінкою ролі інновацій та цифрових технологій як у позитивному, так і в деструктивному розвитку освітніх закладів сфери вищої освіти.

Ключові слова: цифрова трансформація; сутність; вища освіта; заклад освіти; стратегія розвитку закладу; організаційна структура; освітній процес; адміністративне управління; наукова діяльність; комунікація із зовнішнім середовищем.

Табл.: 2. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростаючих вимог до якості освітніх послуг цифрова трансформація виступає ключовим чинником модернізації закладів вищої освіти (далі – ЗВО). Вона охоплює не лише впровадження новітніх цифрових інструментів у навчальний процес, а і глибинні зміни в організаційній культурі, управлінських підходах, структурі освітніх програм і способах взаємодії з усіма учасниками освітнього середовища. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти в умовах динамічних трансформацій глобального освітнього простору. Крім того, цифрова трансформація сфери вищої освіти сприяє підвищенню ефективності управління, персоналізації навчального досвіду, інтеграції з ринком праці та розвитку інноваційного потенціалу закладів. Вона потребує переосмислення традиційних моделей функціонування ЗВО, створення нових підходів до підготовки в них фахівців та формування цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу. У цьому контексті дослідження сутності, характерних рис та ролі цифрової трансформації стає необхідним для формування стратегічних орієнтирів розвитку вищої освіти як на національному, так і на інституційному рівнях.

Попри стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання інтересу до їхньої інтеграції в освітнє середовище, процес цифрової трансформації ЗВО часто відбувається фрагментарно, без чіткого стратегічного бачення та належного теоретико-методологічного обґрунтування. Це породжує низку викликів, пов'язаних із недостатньою цифровою компетентністю персоналу, відсутністю системного підходу до управління змінами, нерівномірним доступом до цифрових ресурсів, а також зі складністю адаптації існуючих освітніх моделей до нових реалій. У зв'язку з цим постає необхідність глибшого осмислення сутності цифрової трансформації, виокремлення її характерних рис і визначення ролі в забезпеченні сталого розвитку вищих навчальних закладів в умовах цифрової епохи.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Наукові публікації та дослідження зосереджені на вивченні впливу цифрових технологій на якість освітнього процесу, трансформацію моделей управління вищими навчальними закладами та розвиток цифрових компетентностей викладачів та здобувачів освіти. Останні праці щодо дослідження цієї теми

належать таким ученим, як О. П. Буйницька [2], О. В. Попело [5], Ю. В. Тесля [8], І. В. Федотова, Я. В. Догадайло [9] та іншим. Дослідники акцентують на необхідності інтеграції цифрової трансформації в стратегічне планування розвитку закладів освіти, однак часто бракує комплексного теоретичного обґрунтування та методологічної бази для аналізу її сутності, визначення ключових ознак та узагальнення практичних моделей впровадження цифрових змін у контексті сталого інституційного розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення сутності цифрової трансформації ЗВО, окреслення її характерних рис та обґрунтування її ролі в забезпеченні стратегічного розвитку освітніх інституцій в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні особливу увагу приділено цифровій трансформації освітнього середовища як одному з провідних напрямів модернізації вищої освіти, адже впровадження цифрових технологій змінює не лише формати навчання, а й, на думку І. В. Федотової, Я. В. Догадайло, мають змінитись способи комунікації учасників освітнього процесу, впорядкування необхідного навчального контенту, доступ до освітніх ресурсів та ресурсів закладу освіти, а також форми впровадження механізмів контролю якості освіти [9]. В умовах інтеграції в міжнародний освітній простір постають нові вимоги до змісту освітніх програм, академічної мобільності та цифрової сумісності інфраструктури, тому що вища освіта повинна адаптуватися до нових стандартів, що передбачає гнучкість, відкритість та здатність до інновацій у межах цифрового середовища закладу, орієнтованого на підготовку конкурентоспроможних фахівців у глобалізованому суспільстві.

У межах існуючих наукових підходів до стратегічного управління ЗВО все більшої актуальності набуває питання підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах трансформації освітнього середовища, адже цифровізація висуває нові вимоги до системи управління закладами, зокрема в частині прийняття рішень на основі великих обсягів даних, управління поточними та потенційними змінами, розвитку людського капіталу та забезпечення сталого функціонування освітніх установ. Тому у фокусі наукового інтересу О. Ніколюк та О. Коваленко перебуває пошук стратегій, які дозволяють гнучко реагувати на виклики цифрового переходу, оптимізувати внутрішні процеси й підвищити конкурентоспроможність ЗВО на національному та міжнародному рівнях [4].

Не менше уваги в працях сучасних науковців приділяється аналізу показників ефективності діяльності закладів вищої освіти за результатами їх цифровізації на тих чи інших рівнях та видах діяльності. В одній з колективних праць висвітлені дослідження, в яких акцентується увага на необхідності збалансованого підходу до впровадження цифрових технологій в діяльність освітніх закладів, який повинен враховувати позитивні фактори впливу на підвищення рівня ефективності діяльності та потенційних викликів, які також можуть вплинути на діяльність закладу, проте їх вплив матиме негативний характер [5]. Така позиція обґрунтовується тим, що, з одного боку, процеси трансформації забезпечують підвищення рівня доступності вищої освіти для її здобувачів, вдосконалення технологій, які використовуються в освітньому процесі, а також покращується якість освітніх послуг. З іншого боку, виникають ризики нерівності доступу до цифрових технологій та зниження якості освітніх послуг у разі безсистемного впровадження інформаційно-цифрових технологій [5].

Впровадження цифрових рішень у діяльність навчальних закладів сфери вищої освіти висвітлюють різні фактори практичної реалізації цифрової трансформації в умовах українського освітнього середовища. Актуальність розробки прикладних рішень, технологій полягає в тому, що вони дозволяють виявити ефективні механізми створення сучасного цифрового освітнього простору, зокрема через формування цілісної цифрової інфраструктури університету, адже проведені порівняльні аналізи з європейськими мо-

делями дають змогу оцінити рівень адаптації до міжнародних стандартів, визначити сильні сторони впроваджених рішень і виявити напрями для подальшого розвитку цифрового кампусу в контексті інтеграції до глобального освітнього [2; 9].

Цифрова трансформація ЗВО, на думку автора, є складним та динамічним явищем, що охоплює глибокі якісні зміни в усіх факторах функціонування освітніх інституцій. У контексті сучасних підходів до розвитку освітніх установ сфери вищої освіти цифрова трансформація розглядається як послідовні та комплексні заходи, що охоплюють всі ключові сфери функціонування закладів, адже її ефективне впровадження передбачає проходження низки стратегічних і організаційних процесів, які забезпечують системну трансформацію ЗВО в умовах цифровізації. До основних процесів, що формують структурні зрушення, належать системні зміни в інтеграції цифрових рішень до основних об'єктних елементів у діяльності ЗВО, таких як: стратегія розвитку закладу, організаційна структура, освітній процес, адміністративне управління, наукова діяльність, зовнішня діяльність (взаємодія з зовнішнім середовищем). Процеси впливу структурних змін в елементах системи функціонування закладу вищої освіти можуть бути основою для подальшого формування механізму цифрової трансформації ЗВО, де кожен наступний процес спирається на попередній та взаємодіє з ним, адже успішність трансформації залежить від цілісності, послідовності та управлінської злагодженості впровадження всіх елементів цифровізації. На думку автора, такі процеси відображають логічну структурність цифрової трансформації ЗВО, в якій виокремлено шість ключових об'єктів впливу цифрових змін, при цьому кожен із них має власну сутність, характерні риси та тісні взаємозв'язки з іншими складовими трансформаційного процесу (табл. 1). Такий підхід дає змогу не лише систематизувати розуміння цифровізації як багатоаспектного явища, а й окреслити послідовність впровадження цифрових змін у межах цілісної освітньої екосистеми.

Таблиця 1

*Сутність цифрової трансформації закладів вищої освіти
в контексті дослідження змін у структурних елементах*

Об'єкти цифрової трансформації	Сутність	Характерні риси	Взаємозв'язки між елементами системи ЗВО
1. Цифрові рішення щодо змін у стратегії розвитку	Включення цифровізації в довгострокове стратегічне планування ЗВО	Визначення цифрових цілей, бюджетування, стратегічне бачення	Визначає напрямки змін у всій системі
2. Інтеграція цифрових технологій в організаційну структуру	Перебудова управлінських і функціональних підрозділів з урахуванням цифрових змін	Створення ІТ-департаментів, цифрових офісів, розподіл відповідальності	Забезпечує ефективну реалізацію стратегії цифрової трансформації
3. Цифровізація освітнього процесу	Впровадження цифрових технологій у навчання, оцінювання та комунікацію, інтегрованість цифрового контенту та ін.	LMS, гібридне навчання, електронні підручники, відкриті онлайн-курси	Вимагає організаційної підтримки та стратегічної узгодженості зі стандартами вищої освіти
4. Цифровізація адміністративного управління	Автоматизація управлінських, фінансових, кадрових і документальних та ін. процесів	ERP-системи, електронний документообіг, цифрова ідентифікація	Підвищує ефективність і прозорість всіх внутрішніх процесів
5. Інтеграція цифрових технологій у наукову діяльність	Застосування цифрових інструментів для проведення, управління і поширення результатів досліджень	Репозитарії, наукометрія, цифрова колаборація, Open Science	Стимулює інноваційність, підвищує міжнародну видимість та співпрацю
6. Цифрові платформи для взаємодії із зовнішнім середовищем	Використання цифрових каналів для комунікації з абітурієнтами, партнерами, інституціями.	Вебпортали, CRM, цифровий маркетинг, міжнародні платформи.	Підсилює репутацію, забезпечує зворотний зв'язок, сприяє залученню ресурсів

Джерело: складено автором

Процес цифровізації прийняття стратегічних рішень, змін у стратегії розвитку закладу є ключовим, оскільки передбачає формування саме цілісного стратегічного бачення цифрової трансформації. Вказаний процес передбачає розробку цифрової стратегії, яка є частиною загального плану розвитку освітнього закладу, де цифрові технології розглядаються не як допоміжний інструмент, а як чинник структурних змін, інновацій та підвищення конкурентоспроможності. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі, пріоритети, ресурси та ключові показники ефективності цифровізації.

Системний підхід до цифрової трансформації закладів вищої освіти дозволяє структурувати, спланувати етапи та результати імплементації цифрових рішень при розробці стратегії розвитку закладів вищої освіти, забезпечуючи послідовність, цілісність та довгостроковість у реалізації адаптивної трансформації закладу освіти. Системна інтеграція цифрових рішень забезпечує не лише покращення чи оптимізацію існуючих рішень в освітньому та управлінському процесах, а і дає змогу оновити або змінити їхню суть та зміст відповідно до викликів глобальної цифровізації, що виникають.

Одним із головних завдань у цьому контексті є розробка цифрової стратегії університету як окремого підрозділу або розділу загальної стратегії розвитку, адже така стратегія має включати цілі, показники ефективності, ризики, етапи впровадження та механізми моніторингу цифрових змін. Зокрема, до стратегічних пріоритетів можуть входити: розвиток цифрової інфраструктури, створення електронного середовища навчання, удосконалення систем електронного документообігу, автоматизація адміністративних процесів, формування цифрових компетентностей у викладачів та студентів, а також впровадження інструментів аналітики даних для підтримки прийняття рішень.

Показовим є приклад багатьох європейських університетів, де стратегія цифрової трансформації реалізується через створення окремих інституційних структур – центрів цифрових інновацій або офісів цифрового розвитку. В Україні подібні практики лише починають формуватися, але вже демонструють позитивні зрушення, як-от у впровадженні цифрового кампусу, використанні LMS-платформ, систем керування освітніми програмами тощо.

Важливим аспектом системної інтеграції є також участь академічної спільноти в розробці й реалізації цифрових стратегій. Без усвідомлення ролі цифрових технологій як засобу стратегічного розвитку з боку викладачів, адміністрації та студентства будь-яка цифрова ініціатива ризикує залишитися декларативною. Саме тому ефективне стратегічне управління цифровізацією потребує не лише технічних інструментів, але й організаційно-культурної трансформації – формування нової моделі управлінської взаємодії, відкритої до інновацій, зворотного зв'язку та постійного вдосконалення.

Наступною складовою механізму цифрової трансформації освітнього закладу сфери вищої освіти є процес впровадження цифрових рішень у системі управління організаційною структурою закладу, сутність якого полягає в адаптації самої організаційної структури до умов цифрового середовища. Результатом впровадження таких рішень в системі управління закладом освіти стає створення нових структурних одиниць (як приклад – центр цифрової трансформації), перерозподіл функцій між існуючими та новими структурними підрозділами закладу, а також цифровізація механізмів управління закладом вищої освіти. Реалізація даної складової механізму цифрової трансформації виступає важливою умовою функціонування сучасного освітнього закладу сфери вищої освіти в умовах глобальної цифровізації, адже забезпечується не лише оптимізація управління самими цифровими змінами, а й реалізуються заходи з технологічного оновлення та автоматизації окремих стандартизованих виробничих процесів. Крім того, забезпечується комплексна перебудова організаційної структури закладу, механізмів їхнього управління на основі цифрових принципів, що своєю чергою забезпечує функціонування організаційно-структурної моделі закладу вищої освіти, її цілісність, гнучкість та прозорість.

Структурні зміни дадуть можливість створити нові підрозділи освітнього закладу, які відповідатимуть за управління та супроводом цифрових трансформацій та можуть мати вид офісів цифрового розвитку, центрів цифрових інновацій або управлінь інформаційних технологій. Такі функціональні одиниці закладів вищої освіти будуть відповідати за супровід впровадження цифрових технологій на стратегічному та оперативному рівнях діяльності закладу. На стратегічному рівні цифрова трансформація може бути реалізована через пошук, вибір та залучення в діяльність закладу вищої освіти необхідних цифрових технологій та інновацій та врахування потреби закладу освіти в даних технологіях при розробці та реалізації стратегії розвитку закладу. На внутрішньому рівні організаційної структури закладу вищої освіти процеси цифрової трансформації реалізуються через перехід до формату цифрової документації (системи електронного документообігу для внутрішнього користування освітнього закладу), різного формату платформи для виробничих потреб та обміну інформації (хмарні платформи «Microsoft Teams», «Google Workspace», система управління навчанням «Moodle», інше), автоматизовані системи управління ресурсами (програмне забезпечення для управління власними ресурсами закладу – ERP система «Vimpr»). Для прикладу, системи управління навчанням дають можливість забезпечувати виробничо-освітню діяльність кафедр, моніторити якість та ефективність освітніх програм, забезпечувати зв'язок та аналітику між даними про освітні цілі та результати їх досягнення, що також дає можливість зменшити можливість виникнення дублювання функціональних обов'язків між структурними підрозділами. З іншого боку, процес впровадження цифрових рішень в систему управління організаційною системою закладу освіти без адаптації самої організаційної структури може призвести до виникнення ризиків неспроможності персоналу забезпечити впровадження таких рішень та інтегрувати їх в освітньо-виробничу діяльність закладу освіти.

Під час реалізації заходів з імплементації цифрових змін в освітньому процесі відбувається трансформація безпосередньо навчальної та педагогічної діяльності. Відбувається перехід до гнучких, змішаних і дистанційних форматів навчання, використання платформ електронного навчання, інструментів онлайн-оцінювання, цифрового контенту, а також впровадження аналітики навчальних даних для моніторингу успішності. Важливою складовою таких структурних змін у освітньому процесі є формування цифрової компетентності викладачів та здобувачів освіти. Отже, даний процес є одним з шести ключових складових у системі цифрової трансформації закладу вищої освіти, що змінює зміст, форми, методи та інструменти організації навчання. У сучасних умовах цифрові технології перестають бути допоміжним елементом та набувають статусу фундаментальної основи, на якій вибудовується нова освітня модель для формалізації навчального контенту та педагогічних інструментів – адаптивна, відкрита, персоналізована й орієнтована на потреби в першу чергу здобувачів вищої освіти.

Заходи з інтеграції цифрових рішень в освітньо-виробничу діяльність освітнього закладу можуть здійснюватися в декількох напрямках цієї діяльності, до яких будуть належати освітній, комунікаційний (між здобувачами освіти та викладацьким складом) та аналітичні напрямки. В освітньому напрямку діяльності закладу використання система управління навчанням («Google Classroom», «Canvas», інше), які вже впроваджуються в вітчизняних та зарубіжних закладах вищої освіти, забезпечують доступ до навчальних матеріалів, автоматизацію процесів оцінювання результатів освітнього процесу та його моніторингу. В комунікаційному напрямку головним фактором ефективного впровадження цифрових рішень є запровадження та використання в освітньо-виробничій діяльності цифрової та інтерактивної літератури, відеолекцій, онлайн-курсів, віртуальних лабораторій та симуляторів, адже зазначені цифрові навчальні інструменти забезпечують

підвищення доступності процесу навчання, підвищує можливості індивідуального та самостійного навчання, формування індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти. При виконанні моніторингу освітньо-виробничої діяльності аналітичні дані, отриманні за допомогою цифрових рішень, виступає одним з провідних інноваційних напрямів діяльності, що дає можливість збирати, опрацьовувати та створювати прогнозовані дані про рівень залучення здобувачів освіти в освітньо-виробничій діяльності, відповідності навчальних матеріалів та рівень їх засвоєння, прогнозування щодо успішності виконання освітніх програм. Оремо варто зауважити про необхідність формування цифрових компетентностей у персоналі освітнього закладу, а також у здобувачів вищої освіти, що зумовлено забезпеченням ефективності впровадження та використання цифрових технологій, рішень та інструментів у освітньо-виробничій діяльності. Для цього необхідна цілеспрямоване підвищення кваліфікації персоналу закладу та його навчання.

Перейдемо до реалізації процесів впровадження цифрових технологій на рівні адміністративної діяльності закладу вищої освіти, які поєднують в собі інтеграцію автоматизації відповідних адміністративних процесів за допомогою цифрових систем управління обігу документації (електронний документообіг), управління персоналом та академічною мобільністю (електронні бази даних), фінансами (спеціалізоване програмне забезпечення) тощо. Забезпечення ефективності адміністративно-управлінських рішень за рахунок використання технологій цифрових інструментів дає можливість зменшити адміністративне навантаження на персонал освітнього закладу, адже інтеграція цифрових інструментів дасть можливість автоматизувати стандартизовані адміністративні операції та збільшити рівень ефективності в аналітичній діяльності та прогнозуванні результативності одних або інших адміністративних процесів.

Отже, до одного з таких цифрових інструментаріїв виконання адміністративної діяльності є різного роду програмне забезпечення щодо впровадження та функціонування в закладі вищої освіти внутрішнього електронного документообігу, його централізовану обробку, обмін та зберігання. Використання автоматизованих систем електронного документообігу дозволить оптимізувати створення, погодження та доведення відповідної розпорядчої документації, яка стосується освітньо-виробничої діяльності закладу освіти, зменшити час на опрацювання внутрішньої та зовнішньої документації, а також похибок при роботі з даною документацією. Наступним видом цифрових інструментів, які впроваджуються в адміністративну діяльність закладу освіти, є цифрові системи з обробки великих масивів даних щодо персоналу закладу освіти, здобувачів освіти, управління навчальними планами, моніторинг навантаження викладацького складу, планування та моніторинг виконання бюджету, моніторинг стипендіального забезпечення. Також не менш важливим є вид цифрових інструментів у вигляді цифрових платформ для роботи зі звітністю як внутрішньою, так і зовнішньою, адже заклади вищої освіти зобов'язані регулярно проводити та надавати відповідну звітну інформацію до акредитаційних агентств, міністерств, статистичних органів. Впровадження цифрових інструментів дозволяє оптимізувати та спростити процеси надання звітності, зменшити обсяг «паперової» роботи. Прикладом впровадження зазначених цифрових платформ є портал «Єдина державна електронна база з питань освіти» («ЄДЕБО»), яка використовується для здійснення передачі та опрацювання інформації про освітні програми, які реалізуються в закладах освіти, даних про здобувачів освіти та педагогічний склад освітніх установ, що є необхідною складовою для функціонування закладів вищої освіти.

Наступною складовою механізму цифрової трансформації освітнього закладу сфери вищої освіти є наукова діяльність закладу, в тому числі сфера науково-дослідної діяльності. Цифрові зміни передбачають розробку та інтеграцію електронних репозиторіїв, цифрових баз великих масивів даних, платформ для комунікації учасників науко-дослідної

діяльності, цифрові інструменти моніторингу, аналітики та експертизи наукових публікацій, а також їх облік. Процеси цифровізації наукової та науко-дослідницької діяльності в закладах вищої освіти передбачають не лише автоматизацію стандартизованих дослідницьких дій та процесів, а й розширення доступу до методологічних даних учасників наукових досліджень, розширення міждисциплінарної співпраці в наукових дослідженнях, збільшення рівня доступу до результатів наукових досліджень (проміжкових або остаточних). Одним з головних цифрових інструментів можна визначити цифровізовані хмарні платформи, які використовуються в управлінні науковими та науково-дослідними проєктами, моніторинг їх виконання, формуванні звітних даних по цих процесах. Не менш важливим цифровим інструментарієм у науковій та науково-дослідній роботі є спеціалізоване програмне забезпечення, що використовується як науково-метричні та аналітичні цифрові інструменти з метою здійснення досліджень та його оцінювання (автоматизована система наукових та інженерних розрахунків «Mathcad», система автоматизованого проєктування «AutoCAD», тощо). Також важливим цифровим інструментом для здійснення наукової та науково-дослідної діяльності виступають цифрові хмарні платформи збору оприлюднених наукових публікацій, їх збір та опрацювання з метою відстежування рівнів цитованості таких публікацій, визначення актуального індексу впливу цих публікацій («Scopus», «Google Scholar», «ORCID», тощо). Надані аналітичні дані таких цифрових хмарних систем стають основою для формування рейтингів науковців та їхніх досліджень, забезпечують основу для різного роду звітності про етапи виконання тих або інших цілей науково-дослідної діяльності. Крім того, зазначені цифрові хмарні платформи відіграють значну роль в процесах цифрової трансформації освітніх закладів сфери вищої освіти завдяки тому, що додатково можуть спеціалізуватись на зберіганні та подальшого доступу даних щодо проведених досліджень та їхніх результатів, що додатково забезпечує прозорість процесів наукових вишукувань та забезпечувати академічну доброчесність, а інтеграція репозитаріїв у глобальну мережу індексів, сприяє розповсюдженості результатів наукової та науково-дослідної роботи та їх прозорості.

У наукових бібліотеках також спостерігається перехід до цифровізації, який включає доступ до електронних баз даних, віртуальних читальних залів, каталогів, послуг інформаційного пошуку й бібліометричного супроводу, тому що такий перехід дозволяє підтримувати дослідницьку діяльність на високому рівні навіть за умов дистанційного доступу. Таким чином, інтеграція цифрових рішень у наукову діяльність ЗВО істотно змінює структуру дослідницького середовища, робить його більш відкритим, мобільним, технологічно забезпеченим і орієнтованим на якість результатів. Цей процес не лише оптимізує наявні ресурси, а й формує нові підходи до організації наукової праці в умовах цифрової доби.

Розглянемо вплив цифровізації освітніх закладів сфери вищої освіти на їхні зовнішні зв'язки як на місцевому рівні, так і на міжнародному. Як вже було попередньо наведено, однією з головних видів зовнішньої діяльності закладів вищої освіти є співпраця зстейкхолдерами з використанням каналів цифрової комунікації, тобто використання різного формату платформи для виробничих потреб та обміну інформації (хмарні платформи «Microsoft Teams», «Google Workspace»). Використання вказаних цифрових інструментів у зовнішній діяльності освітніх закладів збільшує рівень ефективності комунікації з зовнішнім середовищем, одночасно підтримуючи та підвищуючи його репутаційні показники в галузі освітніх на науково-дослідних послуг.

У зовнішній діяльності закладів вищої освіти в напрямку надання освітніх послуг може широко використовуватися такі цифрові інструменти, як вебпортали, інтернет-сторінки приймальних комісій, сторінки в соціальних мережах не лише популяризують освітній заклад, а й забезпечують прозорість та доступність потенційним абітурієнтам отримати інформацію про вимоги щодо вступу до начального закладу та умови навчання в

ньому. Таким чином стає доступною інформація про освітні програми, які на даний час реалізуються в навчальному закладі, умови академічної мобільності, забезпечені для здобувачів освіти, потенційні кар'єрні перспективи випускників вказаного закладу вищої освіти. А на початку процесу вступу абітурієнтів до закладу вищої освіти використання в його освітньо-виробничій діяльності такого цифрового інструменту як портал «Єдина державна електронна база з питань освіти» («ЄДЕБО») для автоматизації прийому та реєстрації документів вступників забезпечується високий рівень доступності до освітніх послуг, які надаються закладом вищої освіти. Отже, можна зробити висновок, що цифрові трансформації закладів вищої освіти збільшують ефективність такого виду освітньо-виробничої діяльності, як співпраця з зовнішнім середовищем та забезпечує доступ до освітніх послуг закладу, підвищення пізнаваності освітнього закладу та його іміджевих показників, а також забезпечується високий рівень комунікації з зовнішнім середовищем та інтеграцію усіх закладів вищої освіти в глобальну мережу об'єктів освіти.

Підсумовуючи наведене можна зробити висновок, що кожен з об'єктів цифрової трансформації ЗВО є логічно пов'язаним і взаємозалежним, а їх послідовне та комплексне впровадження формує основу для сталого розвитку, інноваційності та високої якості функціонування закладу вищої освіти в умовах цифрової доби.

Окремо необхідно звернути увагу на, те, що роль цифрової трансформації у розвитку закладів вищої освіти є фундаментальною, адже вона змінює не лише інструментарій управління чи навчання, а й саму філософію функціонування освітнього середовища (табл. 2). Цифровізація дозволяє модернізувати ключові процеси в ЗВО, забезпечуючи їхню відкритість, гнучкість, ефективність і здатність до адаптації в умовах постійних змін. Завдяки інтеграції цифрових рішень у стратегію розвитку закладу, з'являється можливість системного планування цифрових перетворень, що враховують як внутрішній потенціал установи, так і глобальні тенденції в освіті.

Таблиця 2

Вплив цифрової трансформації на розвиток закладів вищої освіти

Об'єкти впливу цифрової трансформації	Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Стратегія розвитку	Формує довгострокове бачення цифрового розвитку; підвищує конкурентоспроможність ЗВО; дозволяє ефективно планувати цифрові зміни	Може призвести до формалізованих стратегій без реального впровадження; ризик пріоритету технократичних цілей над освітніми
2. Організаційна структура	Забезпечує організаційне підґрунтя для цифровізації; створює чіткий розподіл ролей і відповідальності	Ймовірність конфліктів між новими цифровими підрозділами та традиційною структурою; опір змінам з боку персоналу
3. Освітній процес	Підвищує якість, доступність та індивідуалізацію навчання; сприяє активнішій участі студентів	Ризик зниження якості через технічні збої або низький цифровий рівень викладачів; цифрова перевантаженість здобувачів
4. Адміністративне управління	Оптимізує управлінські процеси, мінімізує людський фактор, підвищує прозорість	Залежність від ІТ-систем; ризики безпеки даних; складність адаптації персоналу до нових систем
5. Наукова діяльність	Розширює доступ до глобальних наукових ресурсів, покращує аналітику, сприяє міжнародній колаборації	Можливість маніпулювання показниками наукометрії; пріоритет цифрових метрик над якістю змісту
6. Взаємодія із зовнішнім середовищем	Покращує комунікацію з абітурієнтами, партнерами, роботодавцями; підвищує відкритість та імідж ЗВО	Ризик поверхневої цифрової присутності без реального змісту; цифрова нерівність у доступі до інформації серед аудиторій

Джерело: складено автором

Отже, процеси цифрової трансформації закладів вищої освіти виступають і позитивними і негативними провокаторами адаптації освітньо-наукової діяльності до викликів глобального інноваційного розвитку суспільства.

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація закладів вищої освіти спрямовується не лише на підвищення результативності освітніх послуг та процесів набуття професійних компетенцій, а й забезпечує формування нового цифрового простору для реалізації наукової і дослідницької активності. В дослідженні описано об'єкти цифрової трансформації закладів вищої освіти, такі як стратегія розвитку закладу, організаційна структура, освітній процес, адміністративне управління, наукова діяльність, зовнішня діяльність (взаємодія із зовнішнім середовищем).

Проте паралельно із всебічним впровадженням цифрових технологій та інновацій також виникає необхідність у дослідженні ризиків, пов'язаних із глобалізацією цифрових трансформацій. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях щодо процесів цифрової трансформації закладів вищої освіти та ролі в їхньому розвитку.

Список використаних джерел

1. Балицька Д. О. Цифрова трансформація в сфері вищої освіти [Електронний ресурс] / Д. О. Балицька // Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції; (м. Миколаїв, 15-17 листопада 2023 р.). – Миколаїв, 2023. – С. 13-15. – Режим доступу: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16167/1/zbirnyk-tez-17-11-23-13-15.pdf>.
2. Буйницька О. П. Цифровізація закладу вищої освіти [Електронний ресурс] / О. П. Буйницька, Л. О. Варченко-Троценко, Б. І. Грицеляк // Освітологічний дискурс. – 2020. – № 28. – С. 64-79. – Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31370>.
3. Гужва В. Цифрова трансформація академічних установ: підходи та фреймворки / В. Гужва // Київський економічний науковий журнал. – 2025. – № 9. – С. 83-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-11>.
4. Ніколюк О. Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища / О. Ніколюк, О. Коваленко // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>.
5. Попело О. В. Конструктивні та деструктивні наслідки цифровізації закладів вищої освіти / О. В. Попело, А. Г. Самойлович, О. П. Попело // Проблеми економіки. – 2024. – № 2 (60). – С. 108-115.
6. Птащенко О. Розвиток закладів вищої освіти: інноваційні зміни, цифровізація, соціальна відповідальність / О. Птащенко // Modeling the development of the economic systems. – 2023. – № 4. – С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-16>.
7. Стойка О. Цифрова трансформація вищої освіти в Угорщині / О. Стойка // Безперервна професійна освіта: теорія та практика. – 2022. – № 3. – С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.3.12>.
8. Тесля Ю. М. Розробка концентричної інформаційної технології цифрової трансформації закладів вищої освіти / Ю. М. Тесля, Г. О. Заспа // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 44. – С. 105–115. DOI: [10.32347/2412-9933.2020.44.105-115](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.105-115).
9. Федотова І. В. Цифрова трансформація освітнього середовища закладів вищої освіти [Електронний ресурс] / І. В. Федотова, Я. В. Догадайло // Вища освіта за новими стандартами : виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : матеріали наук.-метод. інтернет-конф., м. Харків, 25 березня 2021 р. – Харків : ХНАДУ, 2021. – С. 58-61. – Режим доступу: <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=2342U>.

References

1. Balytska, D. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia v sferi vyshchoi osvity [Digital transformation in higher education]. In *Upravlinnia mekhanizmom harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky sotsialno-ekonomichnykh system riznykh rivniv funktsionuvannia: materialy II Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii – Management of the mechanism for ensuring financial and economic security of socio-economic systems at different levels of functioning: Proceedings of the 2nd All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 13–15). Mykolaiv. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16167/1/zbirnyk-tez-17-11-23-13-15.pdf>.

2. Buinytska, O. P., Varchenko-Trotsenko, L. O., & Hrytseliak, B. I. (2020). Tsyfrovizatsiia zakladu vyshchoi osvity [Digitalization of higher education institutions]. *Osvitohichnyi dyskurs – Educational Discourse*, (28), 64–79. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31370>.
3. Huzhva, V. (2025). Tsyfrova transformatsiia akademichnykh ustanov: pidkhody ta freimvorky [Digital transformation of academic institutions: approaches and frameworks]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (9), 83–90. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-11>.
4. Nikoliuk, O., & Kovalenko, O. (2025). Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu zakladiv vyshchoi osvity v umovakh transformatsii osvitnoho seredovyshcha [Strategic management of the efficiency of higher education institutions under the transformation of the educational environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>.
5. Popelo, O. V., Samoilovych, A. H., & Popelo, O. P. (2024). Konstruktyvni ta destruktyvni naslidky tsyfrovizatsii zakladiv vyshchoi osvity [Constructive and destructive consequences of digitalization of higher education institutions]. *Problemy ekonomiky – Problems of the Economy*, 2(60), 108–115.
6. Ptashchenko, O. (2023). Rozvytok zakladiv vyshchoi osvity: innovatsiini zminy, tsyfrovizatsiia, sotsialna vidpovidalnist [Development of higher education institutions: innovative changes, digitalization, social responsibility]. *Modeling the Development of Economic Systems*, (4), 122–129. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-16>
7. Stoika, O. (2022). Tsyfrova transformatsiia vyshchoi osvity v Uhorshechyni [Digital transformation of higher education in Hungary]. *Bezperervna profesiina osvita: teoriia ta praktyka – Continuous Professional Education: Theory and Practice*, (3), 90–95. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.3.12>.
8. Teslia, Yu. M., & Zaspa, H. O. (2020). Rozrobka kontsentrychnoi informatsiinoi tekhnolohii tsyfrovoi transformatsii zakladiv vyshchoi osvity [Development of a concentric information technology for the digital transformation of higher education institutions]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Complex Systems Development*, (44), 105–115. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.105-115>.
9. Fedotova, I. V., & Dohadailo, Ya. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia osvitnoho seredovyshcha zakladiv vyshchoi osvity [Digital transformation of the educational environment of higher education institutions]. In *Vyshcha osvita za novyimi standartami: vyklyky u konteksti didzhitalizatsii ta intehtatsii v mizhnarodnyi osvitnii prostir: materialy naukovo-metodychnoi internet-konferentsii – Higher Education under New Standards: Challenges in the Context of Digitalization and Integration into the International Educational Space: Proceedings of the Scientific and Methodological Internet Conference* (pp. 58–61). Kharkiv National Automobile and Highway University (KhNADU). <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=2342U>.

Отримано 17.09.2025

UDC 378.1:004

Oleksandr Stasiuk

PhD Student, Department of Management and Administration,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: Oleksandrstasyuk17@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

This publication highlights the results of research into the essence of the processes of digital transformation of higher education institutions, and work has been carried out to review existing interpretations of the concept of digital transformation of higher education institutions. In addition, the essence of the digital transformation of higher education institutions has been formalized, which consists in outlining new approaches to the processes of digitalization of higher education facilities, which affects the effectiveness of their educational, scientific and research activities. The processes of digital transformation of higher education institutions are considered as sequential processes of integrating innovative digital tools into their activities in order to ensure the effectiveness of the institutions' activities and their further development in modern conditions of global digitalization. In addition, the process of digital transformation of higher education institutions is considered from the perspective of

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

structural changes in the general development strategy not only of institutions, but also of the higher education sector as a whole, which allowed formalizing the characteristic features of the digital transformation process itself with a subsequent assessment of the role of innovations and digital technologies in both the positive and destructive development of educational institutions in the higher education sector.

It is substantiated that the digital transformation of higher education institutions is aimed not only at increasing the effectiveness of educational services and the processes of acquiring professional competencies, but also ensures the formation of a new digital space for the implementation of scientific and research activity. The study describes the objects of digital transformation of higher education institutions, such as the institution's development strategy, organizational structure, educational process, administrative management, scientific activity, external activity (interaction with the external environment).

It is argued that in parallel with the comprehensive implementation of digital technologies and innovations, there is also a need to study the risks associated with the globalization of digital transformations, which necessitates the need for further research on the processes of digital transformation of higher education institutions and their role in their development.

Keywords: digital transformation, essence, higher education, educational institution, institution development strategy, organizational structure, educational process, administrative management, scientific activity, communication with the external environment.

Table: 2. References: 9.