

**Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувач ступеня доктора філософії Максим ЗАМКОВИЙ, 1997 року народження, громадянин України. Освіта вища. Закінчив у 2020 році з відзнакою Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара за спеціальністю 054 Соціологія, спеціалізація «Соціологія», отримав ступінь магістра. З 2019 року працює на посаді методиста у відділі внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро. Максим ЗАМКОВИЙ в повному обсязі виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена рішенням Вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро від «30» червня 2026 року Протокол № 18, Наказ від «30» червня 2026 року № 111 у складі:

Голова разової спеціалізованої вченої ради – Іванова Марина Іллівна, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;

Рецензенти:

Макурін Андрій Андрійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин і аудиту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;

Колісник Лариса Олексіївна, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри історії та політичної теорії Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Офіційні опоненти:

Загірняк Денис Михайлович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту, ректор Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, м. Кременчук;

Шуляр Роман Віталійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів.

На засіданні «26» серпня 2026 року прийнято рішення про присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент Максиму ЗАМКОВОМУ на підставі публічного захисту дисертації «Управління процесами забезпечення якості в академічних організаціях».

Дисертацію виконано у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро.

Науковий керівник – Бардась Артем Володимирович, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, українською мовою.

Наукова новизна отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає в комплексному теоретичному обґрунтуванні, методичному розвитку та практичній апробації підходів до удосконалення управління процесами забезпечення якості в умовах трансформації освітнього середовища, воєнного стану та цифровізації. Основні результати, які становлять наукову новизну, полягають у тому, що:

удосконалено методичний підхід до цифровізації внутрішніх аудитів у системі управління якістю академічних організацій, який, на відміну від наявних, передбачає інтеграцію інструментів електронного документообігу АСКОД у процеси планування, проведення та документування внутрішніх аудитів, що забезпечує підвищення оперативності оброблення управлінської інформації, прозорості аудиторських процедур, підвищення достовірності результатів контролю та посилення аналітичного обґрунтування управлінських рішень;

теоретичне розуміння «ядра якості» освітнього процесу, яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на виокремленні взаємопов'язаних детермінант сприйняття якості освіти, зокрема зв'язків між якістю викладання та загальною задоволеністю здобувачів освіти, відповідністю освітньої програми їхнім очікуванням та загальною задоволеністю, якістю освітньої програми та її відповідністю очікуванням, а також якістю освітньої програми та використанням методів розвитку критичного мислення, що дає змогу визначати пріоритетні напрями управлінського впливу на підвищення якості освітнього процесу в академічних організаціях;

понятійно-категоріальний апарат менеджменту у сфері вищої освіти шляхом уточнення визначення поняття «академічні організації», яке, на відміну від законодавчо закріпленого терміну «заклад вищої освіти», охоплює сукупність закладів та установ, уповноважених здійснювати підготовку здобувачів освіти за різними рівнями вищої освіти, включаючи наукові установи та організації, що забезпечує формування єдиного управлінського підходу до суб'єктів освітньо-наукової діяльності;

науково-методичні підходи до систематизації бізнес-моделей українських закладів вищої освіти, які, на відміну від існуючих, враховують не лише механізми формування доходів від підготовки здобувачів освіти за кошти державного (місцевих) бюджетів та за договорами про надання освітніх послуг, але й передбачають виокремлення моделі взаємодії з випускниками як самостійного напряму створення довгострокової цінності, що сприяє диверсифікації джерел ресурсного забезпечення та підвищенню стійкості функціонування академічних організацій;

набули подальшого розвитку методичні підходи до залучення здобувачів освіти до процесів забезпечення діяльності академічних організацій, які, на відміну від існуючих, передбачають розширення ролі здобувачів освіти від об'єктів освітнього процесу до активних учасників створення організаційної цінності через їхню участь в освітній, науковій, проєктній, комунікаційній та управлінській діяльності, що сприяє підвищенню ефективності використання внутрішнього потенціалу організації та посиленню її конкурентоспроможності.

Здобувач має 11 наукових праць, де викладено основні результати дослідження, з яких: 3 статті в наукових виданнях України категорії Б, внесених до міжнародних наукометричних баз (Index Copernicus), 8 тез доповідей за матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, що засвідчують апробацію результатів дисертації:

1. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2023). Менеджмент якості в освітніх організаціях: трансформація середовища та особливості формування локальних систем управління якістю. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4(84), 81—95.

DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.081>

2. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2024). До питання управління якістю надання освітніх послуг в закладах вищої освіти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4, 72—90.

DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.072>

3. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2025). Управління якістю в умовах трансформації вищої освіти України. *Empirio*, 2(Special Issue), 102—115.

DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.102-115>

4. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2023). Управління процесами забезпечення якості у закладах вищої освіти. *Сімдесят другі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки*: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 21–22 лютого 2023 р.) (с. 7–8). <https://surl.li/mrlbgy>

5. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2023). Управління якістю у закладах вищої освіти в умовах воєнного стану. *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада» – 2023*: матеріали міжнародної конференції (11–13 жовтня 2023 р., м. Дніпро) (с. 325–327). НТУ «Дніпровська політехніка». <https://surl.li/irleqv>

6. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2023). Система забезпечення якості освіти: інноваційні підходи. *Молодь: наука та інновації: матеріали XI Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених* (22–24 листопада 2023 р., м. Дніпро) (Т. 2, с. 57–58). Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». <https://surl.li/scabam>

7. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2024). Забезпечення управління якістю у закладах вищої освіти в сучасних українських реаліях. *Наукова весна – 2024*: матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених (27–29 березня 2024 р., м. Дніпро) (с. 186–187). Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». <https://surl.lu/twdttx>

8. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2024). Соціологічні опитування як інструмент моніторингу якості вищої освіти в умовах війни. *Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна територіальна громада» – 2024*: матеріали міжнародної конференції (16–18 жовтня 2024 р., м. Дніпро) (с. 347–349). НТУ «Дніпровська політехніка». <https://surl.li/tyijgx>

9. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2024). Залучення здобувачів до процесів прийняття управлінських рішень в організації на прикладі забезпечення якості освітньої діяльності. *Молодь: наука та інновації – 2024*: матеріали XII

Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (13–15 листопада 2024 р., м. Дніпро) (Т. 2, с. 169–170). Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». <https://surl.li/ouoemd>

10. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2025). Участь роботодавців у внутрішньому забезпеченні якості вищої освіти: виклики й можливості. *Наукова весна – 2025: матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених* (26–28 березня 2025 р., м. Дніпро) (с. 232–233). Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». <https://surl.li/deabbn>

11. Бардась, А. В., Замковий, М. Ю. (2025). Управління процесами забезпечення якості у закладах вищої освіти. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців* (2–3 жовтня 2025 р., м. Одеса) (с. 419–420). Одеський державний аграрний університет. <https://surl.li/oznnzc>

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти).

Голова ради:

1. Іванова Марина Іллівна, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Запитання 1: На слайді 18 Ви зазначаєте, що управління якістю може стати одним з ключових елементів сталого розвитку закладів вищої освіти. Можете, будь ласка, пояснити, як саме якість сприятиме сталому розвитку?

Запитання 2: Чому Ви вважаєте, що якість потрібно розглядати як процес, а не як результат?

Запитання 3: Які перспективи подальших досліджень Ви бачите в рамках Ваших наукових інтересів?

Замковий М.Ю. відповідь:

Запитання 1: Якість є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку, оскільки створює умови для довгострокового та збалансованого функціонування організації. Якщо ми розглядаємо академічну організацію, то якість освітньої діяльності безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, репутацію, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В контексті сталого розвитку якість забезпечує не лише досягнення поточних результатів, а й формування передумов для майбутнього розвитку. Наприклад, якісна освіта сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, розвитку людського капіталу та інноваційного потенціалу суспільства. Крім того, сучасні підходи до управління якістю, зокрема ESG, TQM та концепція безперервного вдосконалення, орієнтовані на довгострокову перспективу, врахування інтересів стейкхолдерів, раціональне використання ресурсів та соціальну відповідальність організації.

Запитання 2: Якість потрібно розглядати перед як процес, оскільки кінцевий результат є наслідком того, як ефективно організовані та керуються всі процеси, які до нього ведуть. Якщо ми розглядаємо лише результат, наприклад рівень задоволеності здобувачами освіти, ми бачимо

лише кінцевий ефект, але не розуміємо причин його досягнення або, навпаки, виникнення проблем. Управління якістю має бути спрямоване не лише на оцінювання результатів, а й на постійний моніторинг, аналіз та вдосконалення процесів, які ці результати формують. На цьому базуються сучасні концепції менеджменту якості, зокрема стандарти ISO 9001:2015, цикл PDCA, Total Quality Management та Стандарти і рекомендації ESG. Усі вони виходять із того, що стабільна якість досягається не шляхом контролю кінцевого результату, а шляхом системного управління процесами.

Запитання 3: Подальші дослідження ми пов'язуємо насамперед із використанням технологій штучного інтелекту в системі забезпечення якості. Перспективним є використання штучного інтелекту для підтримки внутрішніх аудитів. Зокрема, він може автоматично аналізувати документи, виявляти потенційні невідповідності, оцінювати ризики та допомагати аудиторам у підготовці висновків і рекомендацій. Крім того, технології штучного інтелекту можуть використовуватися для прогнозування показників якості, моделювання наслідків управлінських рішень та створення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень у сфері управління якістю.

Рецензенти:

2. Макурін Андрій Андрійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних відносин і аудиту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

Необхідно вказати на деякі дискусійні моменти, які потребують уточнення:

1. У параграфі 1.3 автором розглянуто сучасні підходи до менеджменту якості та особливості їх застосування в академічних організаціях. Водночас параграф містить недостатньо порівняльної оцінки ефективності окремих концепцій залежно від типу освітньої організації. Проведення такого аналізу дало б змогу більш переконливо обґрунтувати доцільність вибору підходів, покладених в основу авторських пропозицій

2. У параграфі 2.2 наведено результати соціологічних досліджень окремих закладів вищої освіти України, які становлять важливу емпіричну основу дисертаційної роботи. Певної уваги заслуговує питання формування вибірки респондентів та підтвердження її репрезентативності відповідно до поставлених дослідницьких завдань. Детальніше висвітлення цього аспекту сприяло б посиленню аргументованості отриманих висновків.

3. У параграфі 3.1 автором здійснено ґрунтовний аналіз міжнародного досвіду забезпечення якості вищої освіти. Доцільно було б чіткіше окреслити умови, за яких запропоновані зарубіжні підходи можуть бути найбільш ефективно адаптовані до діяльності українських академічних організацій з урахуванням специфіки їх функціонування. Це зробило б практичні рекомендації ще більш конкретними.

4. У параграфі 3.2 запропонована концепція цифровізації внутрішніх аудитів є одним із найбільш вагомих практичних результатів дисертаційного дослідження.

Разом з тим поза увагою автора залишилися окремі питання ресурсного забезпечення її впровадження, зокрема організаційні та фінансові передумови реалізації в академічних організаціях різного масштабу. Розкриття цих аспектів дозволило б повніше оцінити можливості практичного застосування запропонованої концепції.

5. У параграфі 3.3 автором виконано економічне оцінювання запропонованих управлінських заходів, що підсилює практичну спрямованість дослідження. Водночас перспективним видається доповнення роботи аналізом потенційних ризиків, які можуть супроводжувати реалізацію запропонованих рекомендацій, а також визначенням можливих шляхів їх мінімізації. Це сприяло б більш комплексному обґрунтуванню ефективності запропонованих управлінських рішень.

Наведені зауваження мають переважно рекомендаційний характер і не знижують загальної наукової цінності дисертаційної роботи.

Запитання 1: Чому Ви розглядаєте ISO 9001 та ESG разом, адже це різні системи?

Запитання 2: Поясніть, будь ласка, чи можуть виникнути ризики під час впровадження моделі цифровізації, що зображена на слайді 21, на практиці? Якщо так, то які саме?

Запитання 3: Якщо, умовно, завтра зміняться стандарти ESG або ISO, чи залишаться актуальною запропонована Вами модель цифровізації?

Замковий М.Ю. відповідь:

Запитання 1: ISO 9001 та ESG є різними за призначенням стандартами, однак вони не суперечать один одному, а взаємно доповнюються. Ми знаємо, що ISO 9001 – це міжнародний стандарт систем менеджменту якості, який визначає універсальні принципи управління організацією незалежно від сфери діяльності. Він орієнтує організацію на процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення, лідерство, прийняття рішень на основі доказів та безперервне вдосконалення. Натомість ESG – це спеціалізовані стандарти та рекомендації, розроблені саме для сфери вищої освіти. Вони визначають, якою має бути система внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості в університеті, приділяючи особливу увагу освітнім програмам, студентоцентрованому навчанню, залученню стейкхолдерів, внутрішньому моніторингу та інформаційній відкритості. В дисертації вони розглядаються комплексно, оскільки ISO 9001 формує загальну управлінську основу функціонування системи менеджменту якості, тоді як ESG адаптує ці принципи до специфіки академічної діяльності.

Запитання 2: Дійсно, під час впровадження запропонованої концептуальної моделі цифровізації внутрішніх аудитів можуть виникнути певні ризики. Водночас більшість із них є прогнозованими та можуть бути мінімізовані завдяки належному плануванню. Один з ризиків – це технічний. Він пов'язаний із можливими труднощами інтеграції моделі з уже існуючими інформаційними системами університету або недостатнім рівнем цифрової інфраструктури. Також існує ризик недостатньої цифрової компетентності персоналу. Для ефективного використання

моделі аудитори та відповідальні працівники повинні володіти навичками роботи із системою електронного документообігу. Тому впровадження має супроводжуватися відповідним навчанням.

Запитання 3: Ми вважаємо, що запропонована модель залишиться актуальною навіть у разі оновлення вимог ESG та ISO. Наше дослідження не ґрунтується на окремих положеннях чи формулюваннях чинних редакції стандартів, а спирається на їхні базові принципи. Якщо, умовно, в майбутньому окремі вимоги будуть уточнені або доповнені, потребуватимуть оновлення окремі критерії оцінювання тощо, сама логіка функціонування моделі не зміниться.

3. Колісник Лариса Олексіївна, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри історії та політичної теорії Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро. Необхідно вказати на деякі дискусійні моменти, які потребують уточнення.

1. У розділі I, параграфі 1.2 автором приділено увагу аналізу підходів до управління якістю в академічних організаціях різних країн. Для більшої наочності результати такого аналізу можна було б узагальнити у вигляді порівняльної характеристики основних моделей із визначенням їхніх переваг, обмежень та перспектив застосування в українській системі вищої освіти.

2. Параграф 2.2 розділу II містить аналіз результатів соціологічного дослідження, який дає цілісне уявлення про стан функціонування внутрішньої системи забезпечення якості. Водночас окремі встановлені тенденції заслуговували б на ширше пояснення з позицій їх причинно-наслідкових зв'язків, що зробило б інтерпретацію отриманих результатів ще більш переконливою.

3. У параграфі 3.1 розділу III автор наводить детальний аналіз зарубіжного досвіду управління процесами забезпечення якості та окреслює можливості його використання в діяльності українських академічних організацій. Поряд із цим, інтерес викликало б більш глибоке висвітлення можливих організаційних і ресурсних обмежень, які можуть впливати на адаптацію окремих запропонованих підходів.

4. У параграфі 3.2 автором запропоновано концепцію цифровізації внутрішніх аудитів, яка є одним із ключових результатів дисертаційного дослідження. Разом із тим, концепція лише частково висвітлює критерії оцінювання ефективності її практичного застосування. Запропонований підхід виграв би від більш детального визначення показників, за допомогою яких можна оцінити результативність упровадження концепції в діяльність академічних організацій.

5. Параграф 3.3 присвячено економічному оцінюванню запропонованих заходів щодо оптимізації надання освітніх послуг. Додаткової аргументованості цьому підходу надало б моделювання кількох варіантів його практичного застосування або аналіз впливу зміни ключових вихідних параметрів на кінцеві результати оцінювання.

Висловлені зауваження та дискусійні положення не впливають на загальну

позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Запитання 1: Чому Ви використовували саме анкетування здобувачів освіти, а не, наприклад, фокус-групи або інтерв'ю?

Запитання 2: Ви вказали, що для побудови кореляційних зв'язків Ви використали коефіцієнт Спірмана. Можете пояснити, чому саме цей коефіцієнт, а не Пірсона чи Кендалла?

Запитання 3: Як проведення опитувань здобувачів впливає на якість освіти? Який його сенс з управлінської точки зору?

Замковий М.Ю. відповідь:

Запитання 1: Для проведення дослідження було обрано анкетування здобувачів освіти, оскільки саме цей метод найбільше відповідав поставленій меті – отримати кількісні дані для оцінювання факторів якості освітнього процесу та подальшого статистичного аналізу. По-перше, анкетування дозволяє охопити значну кількість респондентів, що забезпечує більш репрезентативні результати порівняно з інтерв'ю чи фокус-групами, які зазвичай проводяться з невеликою кількістю учасників. По-друге, стандартизована форма анкети забезпечує однакові умови для всіх респондентів, що підвищує порівнюваність отриманих відповідей і дає можливість застосовувати статистичні методи аналізу, зокрема коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, який використовувався в нашому дослідженні. По-третє, анонімність анкетування сприяє отриманню більш відвертих відповідей, особливо коли йдеться про оцінювання якості викладання, організації освітнього процесу чи діяльності університету. Водночас ми не заперечуємо цінності інших методів. Фокус-групи та інтерв'ю теж дозволяють глибше зрозуміти причини певних оцінок, мотиви поведінки респондентів та отримати якісні дані, однак вони менш придатні для кількісного аналізу та узагальнення результатів на велику сукупність здобувачів освіти.

Запитання 2: Для аналізу взаємозв'язків було обрано саме коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, оскільки він найбільше відповідає характеру даних, які використовувалися в дослідженні. Емпіричною базою були результати анкетування здобувачів освіти, отримані за шкалою Лайкерта. Такі дані належать до порядкових, а не інтервальних, тому використання параметричного коефіцієнта Пірсона було б методично менш обґрунтованим. Крім того, коефіцієнт Пірсона передбачає низку припущень, зокрема приблизно нормальний розподіл даних та лінійний характер зв'язку між змінними. Коефіцієнт Спірмена, навпаки, є непараметричним методом. Він працює з рангами, не потребує нормального розподілу та дозволяє виявляти монотонні залежності. Щодо коефіцієнта Кендалла, він також є непараметричним хоча і може використовуватися для аналізу порядкових даних, однак його доцільніше застосовувати за невеликих вибірок або коли в даних є значна кількість однакових рангів.

Запитання 3: Проведення опитувань здобувачів освіти є одним невід'ємних механізмів функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, оскільки їх основна мета полягає в отриманні інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. З управлінської точки зору опитування виконують функцію зворотного зв'язку між здобувачами освіти та керівництвом університету. Вони

дозволяють виявити сильні сторони освітнього процесу, визначити проблемні аспекти та оцінити рівень задоволеності здобувачів різними складовими освітньої діяльності. В нашому дослідженні результати опитувань використовувалися не лише для описового аналізу. Вони стали інформаційною базою для проведення кореляційного аналізу, який дозволив встановити взаємозв'язки між окремими показниками якості та визначити фактори, що мають найбільший вплив на загальне сприйняття якості освіти. Саме на цій основі було сформовано концепцію «ядра якості» освітнього процесу.

Опоненти:

4. Загірняк Денис Михайлович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту, ректор Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, м. Кременчук.

Позитивно оцінюючи зміст дисертаційної роботи, рівень її наукового опрацювання та практичну значущість отриманих результатів, слід висловити окремі зауваження й міркування дискусійного характеру, які виникли під час ознайомлення з дослідженням Замкового М.Ю.:

1. Історичний огляд еволюції менеджменту якості є досить детальним, проте автор приділяє надмірну увагу класичним постатям (Тейлор, Демінг, Джуран) і недостатньо аналізує сучасні інтеграції TQM з Lean та Six Sigma в умовах цифрової трансформації (параграф 1.1, С. 31–36). Відсутній критичний розгляд того, як ці системи адаптувалися (або не адаптувалися) до сфери освітніх послуг.

2. Аналіз сучасних викликів управління якістю в академічних організаціях (як-от пандемія COVID-19; збройна агресія РФ проти України) містить важливі спостереження, проте автор переважно описує загальні тенденції без глибокого порівняння з досвідом інших країн, які також переживали кризи (параграф 1.2, С. 44–46). Відсутність такого зіставлення дещо обмежує обґрунтованість рекомендацій щодо адаптації підходів в українських реаліях.

3. Автор проводить детальний огляд європейських та американських підходів до управління якістю (Learning Organization, New Public Management, Assessment Movement тощо) та пропонує напрями їх адаптації (параграф 3.1, С. 140–155), однак порівняльний аналіз залишається переважно описовим: недостатньо чітко визначено конкретні критерії адаптивності (організаційні, фінансові, правові) для українських ЗВО в умовах обмеженої автономії та воєнного стану.

4. На сторінці 72 параграфа 3.2 автор описує методологію проведеного дослідження. Опис результатів емпіричного дослідження з використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена є важливим елементом роботи. Водночас автор не наводить достатнього обґрунтування розміру вибірки, її репрезентативності та не застосовує додаткових статистичних процедур (наприклад, перевірку на нормальність чи корекцію на множинні порівняння).

5. Автор пропонує економічну модель оцінювання ефективності заходів із удосконалення процесів забезпечення якості в академічних організаціях (параграф 3.3, С. 205). Разом із тим недостатньо детально обґрунтовано вибір окремих вихідних показників, що використовуються під час проведення економічних

розрахунків, а також критерії їх відбору. Більш ґрунтовне пояснення причин використання саме цих показників і їх впливу на кінцеві результати оцінювання сприяло б підвищенню прозорості запропонованої методики та розширило б можливості її практичного застосування в діяльності інших закладів вищої освіти.

Запитання 1: В своїй роботі Ви використовуєте термін «бізнес-модель». Поясніть, будь ласка, чому Ви застосовуєте дану термінологію, якщо розглядаєте академічні організації як неприбуткові?

Запитання 2: В презентації на слайді 20 Ви демонструєте ядро якості освітнього процесу. Розкрийте, будь ласка, його сутність.

Запитання 3: Скажіть, як Ви визначаєте ефективність системи забезпечення якості?

Замковий М.Ю. відповідь:

Запитання 1: В своїй роботі ми використовуємо термін «бізнес-модель», оскільки в сучасному трактуванні даний термін не обмежується виключно комерційними організаціями. Сьогодні він використовується також для опису логіки створення, надання та отримання цінності будь-якою організацією, незалежно від її форми власності чи мети отримання прибутку. У випадку академічних організацій бізнес-модель відображає механізм формування та надання освітніх та наукових послуг, взаємодію зі стейкхолдерами, структуру ресурсів, джерела фінансування та способи досягнення стратегічних цілей. На відміну від комерційних підприємств, для університетів основним результатом діяльності є не прибуток, а створення освітньої та наукової цінності. Водночас вони здійснюють управління ресурсами, формують фінансові потоки, конкурують за здобувачів освіти, гранти та партнерства, що обумовлює доцільність використання терміну «бізнес-модель».

Запитання 2: Під ядром якості освітнього процесу ми розуміємо сукупність ключових факторів, які мають найбільший вплив на загальне сприйняття якості освіти здобувачами та є найбільш тісно взаємопов'язаними між собою. Це поняття було сформовано на основі результатів проведеного кореляційного аналізу відповідей здобувачів освіти. Аналіз дозволив визначити показники, між якими існують найсильніші статистично значущі взаємозв'язки. До складу ядра якості увійшли такі компоненти як якість освітньої програми, якість викладання, відповідність якості очікуванням здобувачів освіти, загальна задоволеність освітнім процесом. Проведений аналіз показав, що зміни одного з цих компонентів впливають і на інші. Наприклад, удосконалення освітньої програми або підвищення якості викладання сприяє зростанню задоволеності студентів і позитивніше впливає на оцінку результатів навчання. Саме тому ці фактори були об'єднані в поняття «ядро якості», оскільки вони є центральними елементами системи забезпечення якості освіти та визначають загальне сприйняття якості освітнього процесу.

Запитання 3: Ефективність системи забезпечення якості ми визначаємо як ступінь досягнення поставлених цілей у сфері якості освіти при раціональному використанні ресурсів і забезпеченні безперервного вдосконалення діяльності

академічної організації. Ефективність системи забезпечення якості оцінюється комплексними характеристиками. По-перше, це досягнення запланованих результатів, зокрема виконання цілей у сфері якості, успішне проходження акредитації освітніх програм, виконання рекомендацій внутрішніх аудитів. По-друге, це задоволеність основних стейкхолдерів – здобувачів освіти, роботодавців, науково-педагогічних працівників. По-третє, це результативність управлінських процесів: своєчасність прийняття рішень, виконання коригувальних заходів, ефективність функціонування внутрішніх аудитів тощо. Важливим критерієм є також ефективність використання ресурсів – фінансових, кадрових та часових. Саме тому в третьому розділі дисертації нами запропоновано економічний підхід до оцінювання ефективності заходів із забезпечення якості, який дозволяє враховувати не лише досягнутий результат, а й витрати на його досягнення.

5. Шуляр Роман Віталійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів. Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її теоретичну обґрунтованість, практичну спрямованість та отримані автором результати, слід висловити окремі зауваження і міркування, що виникли під час аналізу дослідження Замкового М.Ю.:

1. У параграфі 1.3 (С. 48) автор, характеризуючи процесний підхід до управління якістю, використовує категорію «клієнти» стосовно діяльності академічних організацій. Водночас у сучасній теорії та практиці управління вищою освітою поряд із поняттям «клієнт» дедалі ширше застосовується категорія «стейкхолдери», яка більш повно охоплює всіх зацікавлених учасників освітнього процесу – здобувачів освіти, роботодавців, державу, академічну спільноту та суспільство. Більш детальне обґрунтування доцільності використання саме терміна «клієнт» або розмежування цих понять дозволило б зробити понятійний апарат дослідження більш послідовним.

2. Автором запропоновано модель взаємодії закладу вищої освіти з випускниками (alumni model), у межах якої випускники розглядаються як джерело фінансової, професійної, репутаційної та мережевої підтримки університету (параграф 2.1, С. 97). Водночас під час характеристики цієї моделі основний акцент зроблено на її потенційних перевагах, тоді як можливі обмеження її практичної реалізації фактично не розглядаються. Зокрема, доцільно було б приділити більше уваги чинникам, які визначають готовність випускників до довгострокової співпраці з університетом, а також ризикам, пов'язаним із недостатнім рівнем розвитку культури благодійності та ендавмент-фондів в українських закладах вищої освіти. Це дозволило б більш повно оцінити можливості практичного застосування запропонованої бізнес-моделі.

3. У параграфі 2.2 (С. 105–133, рис. 2.7–2.22) результати соціологічних досліджень представлені за допомогою значної кількості рисунків, які забезпечують належний рівень наочності отриманих даних. Разом із цим аналіз більшості наведених графічних матеріалів має переважно описовий характер і лише частково супроводжується узагальненням причин виявлених закономірностей. Доповнення інтерпретації рисунків порівняльним аналізом

окремих показників, а також обговоренням можливих факторів, що вплинули на їх динаміку, дозволило б зробити результати дослідження більш змістовними та посилити доказовість сформульованих наукових висновків.

4. На сторінках 140–142 параграфа 3.1 автор детально розглядає можливості використання концепції Learning Organization у діяльності академічних організацій та обґрунтовує її значення для розвитку системи забезпечення якості. Разом із тим у роботі недостатньо конкретизовано, які саме критерії можуть свідчити про досягнення академічною організацією ознак такої, що навчається, після впровадження запропонованих підходів. Доцільним видається доповнення цього фрагмента системою індикаторів або характеристик, які дозволяли б оцінити рівень практичної реалізації зазначеної концепції. Це посилює б прикладний характер запропонованих рекомендацій та спростило б їх використання в управлінській практиці.

5. У висновках до третього розділу (С. 210) наведено узагальнення розроблених автором рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами забезпечення якості. Разом із цим висновки могли б бути підсилені більш чітким виокремленням тих результатів дослідження, які можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі, та тих, що потребують більш тривалих організаційних змін. Таке структурування сприяло б кращому сприйняттю практичної значущості запропонованих автором рекомендацій.

Запитання 1: В роботі і презентації на слайді 21 Ви пропонуєте концептуальну модель цифровізації внутрішніх аудитів. Будь ласка, поясніть її практичну цінність та значення.

Запитання 2: Враховуючи, що Ваша концептуальна модель ґрунтується саме в рамках, якщо можна так сказати, оптимізації та вдосконалення процесів внутрішніх аудитів, чи можете Ви розкрити роль внутрішніх аудитів в системі управління якістю в академічних організаціях?

Запитання 3: Як Ви вважаєте, чи можна результати Вашого дослідження поширити на всі українські університети?

Замковий М.Ю. відповідь:

Запитання 1: Практична цінність запропонованої моделі полягає в тому, що вона дозволяє перейти від традиційного, переважно паперового та фрагментарного проведення внутрішніх аудитів до єдиної цифрової системи управління цим процесом. Практичне значення моделі полягає також у тому, що є можливість у режимі реального часу відстежувати стан проведення аудитів, своєчасність виконання рекомендацій, виявлені невідповідності та ефективність реалізації коригувальних заходів. Як результат, це підвищує прозорість управлінських процесів і забезпечує прийняття рішень на основі актуальної інформації. Крім того, цифровізація дозволяє сформувати єдину базу даних результатів внутрішніх аудитів, де накопичення цієї інформації створює можливість аналізувати типові проблеми, виявляти повторювані невідповідності, оцінювати динаміку показників якості та прогнозувати ризики. Зокрема, практична цінність моделі також полягає в її універсальності. Вона може бути адаптована до діяльності різних академічних організацій незалежно від їхньої організаційної структури та масштабів діяльності,

оскільки вона описує логіку цифрової організації процесу внутрішнього аудиту.

Запитання 2: Внутрішні аудити є одним із ключових інструментів системи управління якістю, оскільки вони забезпечують регулярну оцінку відповідності діяльності університету або будь-якого іншого закладу встановленим вимогам, внутрішнім нормативним документам, стратегічним цілям та стандартам забезпечення якості. Основне призначення внутрішнього аудиту полягає не в здійсненні контролю заради контролю, а у виявленні можливостей для вдосконалення процесів. Саме тому внутрішній аудит є важливим елементом циклу безперервного покращення PDCA. В системі управління якістю університету внутрішні аудити виконують декілька важливих функцій: вони оцінюють ефективність функціонування системи забезпечення якості, перевіряють виконання вимог внутрішніх нормативних документів та процедур, виявляють ризики, невідповідності та проблемні ділянки в діяльності структурних підрозділів, забезпечують керівництво об'єктивною інформацією для прийняття управлінських рішень, сприяють підвищенню прозорості та підзвітності управлінських процесів, формують основу для розроблення коригувальних та запобіжних заходів. Особливого значення внутрішні аудити набувають у контексті акредитації освітніх програм, оскільки дозволяють завчасно виявляти недоліки та підвищувати готовність університетів до зовнішнього оцінювання.

Запитання 3: Дякую за запитання. Говорити про повне поширення емпіричних результатів на всі українські університети було б некоректно, оскільки практична частина дослідження виконувалася на прикладі одного університету. Кожна академічна організація має власну організаційну структуру, кадровий потенціал, фінансові можливості, цифрову інфраструктуру та особливості функціонування внутрішньої системи забезпечення якості. Водночас запропоновані в дисертації результати досліджень мають універсальний характер. Вони базуються на стандартах ESG, положеннях ISO 9001 та сучасних підходах до менеджменту якості, які є спільними для більшості закладів вищої освіти. Запропоновані управлінські рішення можуть бути адаптовані й використані в інших українських університетах. При цьому їх впровадження має враховувати специфіку конкретної академічної організації – її масштаби, ресурси, рівень цифровізації та особливості внутрішніх процесів.

Результати відкритого голосування:

«За» _____ 5 _____ членів ради,
«Проти» _____ 0 _____ членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Замковому Максиму Юрійовичу ступінь доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Голова разової
спеціалізованої
вченої ради



_____ М.І. Іванова _____