



Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Цифрова трансформація • Аналітика • Управлінські
рішення

ЗВІТ - Karazin Dx Assessment

Оцінювання цифрової готовності, сервісних потреб
і бар'єрів цифрової трансформації університету

Підсумковий аналітичний звіт
за результатами опитування

- здобувачів вищої освіти
- НПП / ПП / НП / гарантів ОП,
- співробітників відділів і центрів,
- Ректорату та стратегічного менеджменту

1442 відповіді	4 цільові групи	4 цифрові контури	DX готовність + бар'єри
--------------------------	---------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

Автори анкет опитувальників:

Проректор з науково-педагогічної роботи,
Борис САМОРОДОВ

В.о. декана факультету математики та інформатики,
Євген МЕНЯЙЛОВ

Голова первинної профспілкової організації студентів та аспірантів,
Олександр ПЕЛЮХ

Автор звіту:

Проректор з науково-педагогічної роботи,
Борис САМОРОДОВ

Харків
2026

ЗМІСТ

Karazin Dx Assessment: ключові розділи та управлінські позиції

Ключова позиція змісту	Стор.
Вступна рамка звіту та характеристика масиву	3
РОЗДІЛ 1. ВИБІРКА, ІНТЕГРАЛЬНІ ІНДЕКСИ ТА ЗВЕДЕНА ТЕПЛОВА КАРТА	3
• Вибірка цільових груп; інтегральний індекс цифрової готовності / цінності	3-5
• Зведена та розгорнута теплова карта цифрової трансформації	5-11
РОЗДІЛ 2. ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЦИФРОВО ГОТОВІ, АЛЕ ОЧІКУЮТЬ ЗРУЧНОГО МАРШРУТУ	11
• Профіль цифрового досвіду; найсильніші та найслабші індикатори	11-16
• Розклад, перший цифровий маршрут, очікувані сервіси кабінету здобувача	17-25
• Бар'єри цифрової взаємодії та поглиблений аналіз за курсами / факультетами	25-37
РОЗДІЛ 3. НПП, ПП, НП ТА ГАРАНТИ ОП: ПІДТРИМУЮТЬ ІНСТРУМЕНТИ, АЛЕ ПОТРЕБУЮТЬ ЗМЕНШЕННЯ НАВАНТАЖЕННЯ	38
• Профіль цифрової готовності; індикатори та пріоритетні цифрові сервіси	38-46
• Бар'єри, кабінет НПП / працівника, аналітичні панелі та підтримка переходу	46-59
РОЗДІЛ 4. СПІВРОБІТНИКИ ВІДДІЛІВ ТА ЦЕНТРІВ: ОПЕРАЦІЙНА ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	60
• Профіль готовності, індикатори, цифрові сервіси та процесні бар'єри	60-73
• Операційний аналіз, кабінет працівника, інформаційні панелі та висновки	73-85
РОЗДІЛ 5. РЕКТОРАТ І СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЧНИЙ МАНДАТ Є, ПОТРІБЕН ЗРІЛИЙ ШАР ДАНИХ	85
• Профіль готовності, індикатори, аналітичні панелі та цифрові сервіси	85-96
• Бар'єри, безпечне використання платформи та управлінські висновки	96-107
РОЗДІЛ 6. УНІВЕРСИТЕТСЬКІ БАР'ЄРИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДОРОЖНЯ КАРТА	107
• Матриця процесних бар'єрів, портфель MVP та сервісний беклог	107-112
• Пропозиції до дорожньої карти і фінальне стратегічне заключення	112-114
ДОДАТОК 1. Порівняльний аналіз відкритих коментарів респондентів	115
• Порівняльний висновок, аналіз за групами, сильні / слабкі сторони, управлінські дії	115-121

Karazin Dx Assessment - Підсумковий аналітичний звіт із читабельною інфографікою, повними формулюваннями Google Forms та перевіреними числовими даними

Поточний масив охоплює 1442 відповіді за актуальним наданим зрізом:

- 730 здобувачів вищої освіти,
- 428 представників НПП/ПП/НП/гарантів ОП,
- 171 співробітника відділів та центрів,
- 113 представників Ректорату та стратегічного менеджменту.

В рисунках використано короткі тезові мітки для читабельності, а під рисунками й у таблицях наведено повні формулювання питань та відповідей Google Forms, щоб усі висновки можна було прямо зіставити з анкетами.

Під час систематизації результатів використовувалися інструменти штучного інтелекту, зокрема у частині візуалізації інтерпретованих даних

РОЗДІЛ 1. ВИБІРКА, ІНТЕГРАЛЬНІ ІНДЕКСИ ТА ЗВЕДЕНА ТЕПЛОВА КАРТА

Таблиця 1.1. Поточна вибірка за цільовими групами

Цільова група	Кількість відповідей
Здобувачі вищої освіти	730
НПП, ПП, НП та гаранті ОП	428
Співробітники відділів та центрів	171
Ректорат і стратегічний менеджмент	113

Вибірка становить 1442 відповіді і зберігає асиметричну, але методологічно очікувану структуру: найбільше представлені здобувачі, далі академічна група, співробітники та управлінський контур. Тому університетський висновок треба будувати як зіставлення профілів цільових груп, а не як просте середнє всіх відповідей.

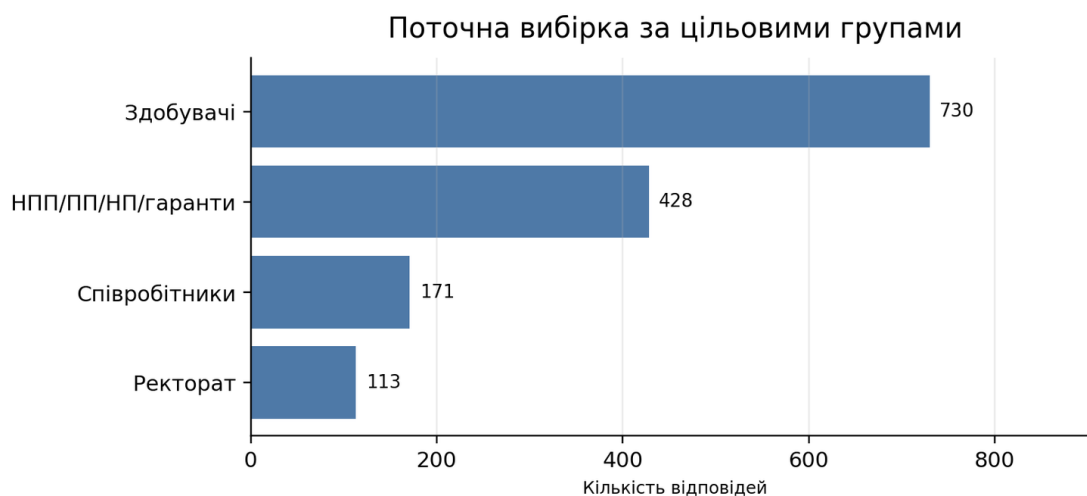


Рисунок 1.1. Поточна вибірка за цільовими групами

Аналітичне заключення: наведено структуру поточної вибірки дослідження станом на 30.06.2026 10:00. Загалом отриманий масив відповідей є достатнім для змістовного управлінського аналізу цифрової готовності університету за основними цільовими групами.

Найбільше у вибірці представлені здобувачі вищої освіти, тому студентський цифровий досвід можна аналізувати найбільш деталізовано. Водночас відповіді НПП / гарантів ОП, співробітників відділів і центрів, а також Ректорату та стратегічного менеджменту дають можливість побачити цифрову трансформацію не лише з позиції користувача, а й з позиції організації освітнього процесу, адміністративної роботи та стратегічного управління.

Отже, ця вибірка дозволяє порівнювати не просто окремі думки респондентів, а різні контури університетської цифрової екосистеми: студентський, академічний, операційний та управлінський. Саме таке порівняння є важливим для визначення пріоритетів цифрової трансформації, запуску майбутніх сервісів, побудови **моделі управління цифровою трансформацією** (governance-моделі) та ухвалення рішень на основі даних.

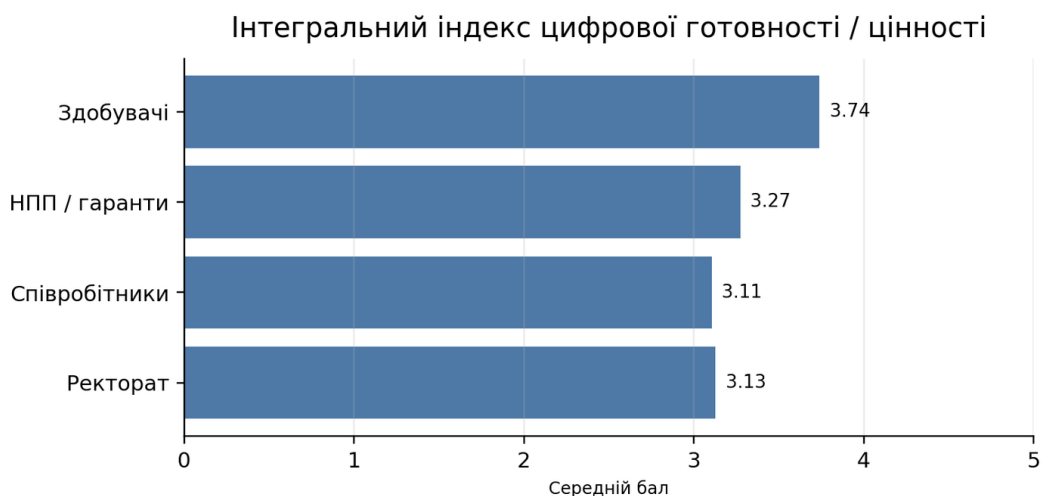


Рисунок 1.2. Інтегральний індекс цифрової готовності / цінності за цільовими групами

Аналітичне заключення: Рисунок демонструє, що найвищий інтегральний індекс цифрової готовності / цінності мають здобувачі вищої освіти – 3,74 бала з 5. Це означає, що студентська аудиторія загалом найбільш позитивно сприймає цифрові сервіси та має найвищу готовність користуватися єдиним цифровим середовищем університету. Для здобувачів цифровізація насамперед асоціюється зі зручністю, швидким доступом до розкладу, Moodle, повідомлень, академічного статусу та інших щоденних сервісів.

Показники НПП / гарантів ОП – 3,27, співробітників – 3,11 та Ректорату – 3,13 є нижчими, але їх не слід трактувати як заперечення цифрової трансформації. Навпаки, ці значення показують більш складну управлінську та операційну реальність: працівники й керівники не лише користуються цифровими інструментами, а й стикаються з дублюванням даних, ручним перенесенням інформації, недостатньою

інтеграцією систем, нечіткістю відповідальності за дані та браком управлінських інформаційних панелей.

Отже, головний висновок полягає в тому, що в університеті вже є достатній попит на цифрову трансформацію, особливо з боку здобувачів, але інституційна готовність працівників і управлінського контуру поки перебуває на перехідному рівні. Каразінському університету потрібно не просто додавати нові цифрові сервіси, а системно зібрати їх у єдину цифрову екосистему: з інтегрованими даними, зрозумілими ролями власників процесів, єдиними правилами роботи, підтримкою користувачів і поступовим скасуванням дублюючих паперових та табличних процедур.

Ключова інтерпретація: **студенти вже готові до цифрового середовища, а університетська система управління та процесів має наздогнати цей рівень очікувань через інтеграцію, регламенти, дані й відповідальність.**

Таблиця 1.2. Спільні порівнювані виміри цифрової трансформації

Цільова група	Цифрова компетентність	Якість сервісів	Дані / прозорість	Єдине середовище	AI / інновації	Інтегрально
Здобувачі	4.08	3.36	3.64	3.95	3.67	3.74
НПП / гаранті	2.48	3.48	3.52	2.96	3.92	3.27
Співробітники	2.19	3.20	3.55	3.03	3.56	3.11
Ректорат	3.59	3.07	2.85	3.11	3.02	3.13



Рисунок 1.3. Зведена теплова карта спільних вимірів цифрової трансформації

Аналітичне заключення: таблиця і теплова карта показують порівняльний профіль цифрової трансформації за чотирма цільовими групами: здобувачами, НПП / гарантими ОП, співробітниками та Ректоратом. Таблиця подає точні числові значення, а теплова карта допомагає швидко побачити сильніші та слабші зони за кольором.

Найвищий інтегральний показник мають **здобувачі** – 3,74 бала з 5. Це свідчить про те, що студентська аудиторія є найбільш готовою до використання цифрових сервісів і найвиразніше очікує зручного єдиного цифрового середовища. Особливо сильними для цієї групи є цифрова компетентність, готовність до єдиного середовища та загальна цінність цифрових сервісів у повсякденному навчанні.

НПП / гаранті ОП мають інтегральний показник 3,27. Їхній профіль є більш нерівномірним: високою є готовність до використання AI / інновацій та відносно позитивна оцінка даних і прозорості, але слабшою залишається цифрова компетентність і готовність до єдиного середовища. Це означає, що академічна група бачить користь у цифровізації, але потребує практичної підтримки, навчання, зрозумілих правил роботи та зменшення дублювання у звітності й освітніх процесах.

Співробітники мають інтегральний показник 3,11. Їхній профіль показує, що адміністративний контур має потенціал для цифрової трансформації, зокрема у сфері даних, прозорості та AI / інновацій, але слабшим залишається рівень цифрової компетентності. Це вказує на потребу в покрокових інструкціях, навчанні, технічній підтримці та чіткому визначенні відповідальних за процеси й дані.

Ректорат має інтегральний показник 3,13. Для цієї групи сильнішою є цифрова компетентність, але слабшими залишаються дані / прозорість, якість сервісів та AI / інновації. Це не означає відсутності стратегічної підтримки цифрової трансформації. Навпаки, показник демонструє, що управлінський рівень краще бачить системні обмеження: нестачу актуальних аналітичних панелей, фрагментованість даних, дублювання процесів і недостатню інтеграцію між системами.

Загальний висновок полягає в тому, що цифрова трансформація Каразінського університету має різні стартові умови для різних груп. Здобувачі вже демонструють високий попит і готовність до цифрового середовища, тоді як НПП, співробітники та Ректорат більше стикаються з організаційними, процесними й управлінськими бар'єрами. Тому наступний етап має бути спрямований не лише на запуск нових сервісів, а на створення єдиної цифрової екосистеми: з інтегрованими даними, зрозумілими відповідальними за процеси, єдиними правилами роботи, підтримкою користувачів і поступовим скасуванням дублюючих паперових та табличних процедур.

Розгорнута теплова карта цифрової трансформації за всіма шкальними параметрами

На відміну від укрупненої карти за 6 спільними вимірами, нижче подано розгорнуту діагностику за всіма шкальними параметрами, які відображені у профільних діаграмах цільових груп. Для читабельності використано короткі мітки; повні формулювання або методологічні примітки наведено у таблиці після рисунка.

Аналітичне заключення: розгорнута теплова карта показує порівняльний профіль цифрової трансформації за всіма шкальними параметрами для чотирьох цільових груп: здобувачів, НПП / гарантів, співробітників та Ректорату. Білими клітинками позначено параметри, які не ставилися відповідній групі або не є повністю зіставними між групами. Зеленіші значення означають сильніші позиції, жовто-помаранчеві – перехідні або проблемні зони.

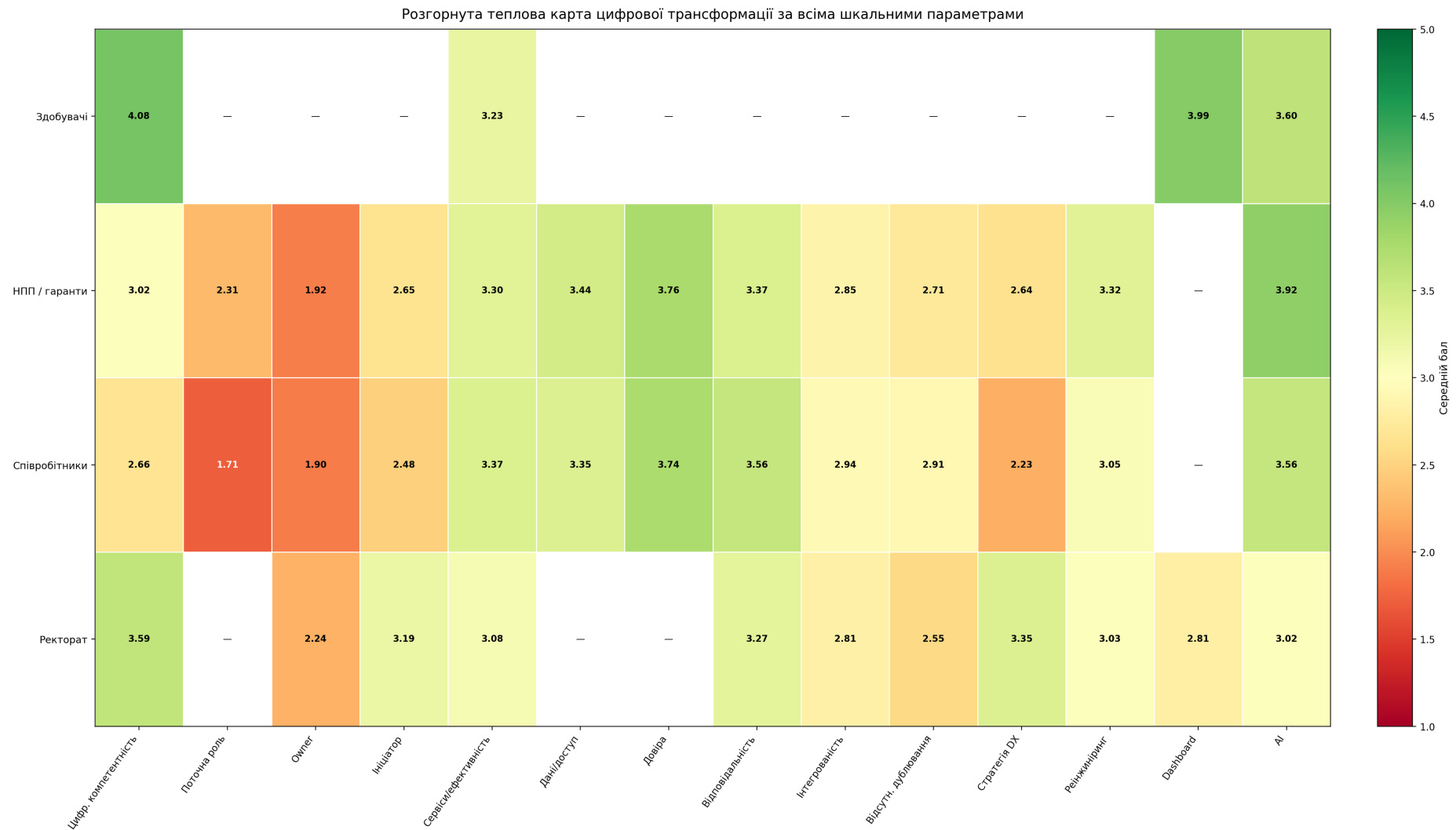


Рисунок 1.4. Розгорнута теплова карта цифрової трансформації за всіма шкальними параметрами

Найсильніший профіль серед усіх груп мають здобувачі за показниками цифрової компетентності – 4,08, персонального dashboard – 3,99 та AI – 3,60. Водночас сервісна ефективність оцінена нижче – 3,23. Це підтверджує вже зафіксований у звіті розрив: студенти загалом цифрово готові й очікують сучасного сервісного середовища, але поточна зручність окремих університетських сервісів ще не повністю відповідає їхнім очікуванням.

Академічна група має сильні показники за довірою до даних – 3,76, доступом до даних – 3,44, реінжинірингом – 3,32 та AI – 3,92. Це означає, що НПП / гаранті бачать практичну цінність цифрових інструментів, особливо там, де вони допомагають працювати з даними, Moodle, плануванням, звітністю та новими AI-інструментами. Водночас найслабшими залишаються Owner – 1,92, поточна цифрова роль – 2,31, ініціатор – 2,65, стратегія DX – 2,64 та відсутність дублювання – 2,71. Отже, академічна група готова користуватися корисними інструментами, але поки недостатньо включена як співрозробник або відповідальний за процеси й дані.

Співробітники мають подібну, але більш операційну картину. Сильними є довіра до даних – 3,74, відповідальність за дані – 3,56, доступ до даних – 3,35, сервісна ефективність – 3,37 та AI – 3,56. Це свідчить, що адміністративний контур має ресурс для цифрової трансформації. Однак слабкими залишаються поточна роль – 1,71, Owner – 1,90, ініціатор – 2,48 та стратегія DX – 2,23. Це означає, що співробітники бачать користь цифровізації, але ще не мають достатньо формалізованої ролі в оновленні процесів, описі вимог, тестуванні сервісів і відповідальності за дані.

Ректорат має сильнішу позицію за цифровою компетентністю – 3,59, стратегією DX – 3,35, відповідальністю за дані – 3,27, реінжинірингом – 3,03 та AI – 3,02. Водночас слабшими є Owner – 2,24, відсутність дублювання – 2,55, data-driven / дані – 3,08, dashboard – 2,81 та інтегрованість – 2,81. Це показує, що стратегічний мандат на цифрову трансформацію є, але управлінський шар даних ще потребує посилення: необхідні офіційні джерела даних, власники даних, єдині показники, інтеграції та dashboard без ручного збирання інформації.

Загальний висновок: теплова карта демонструє системний розрив між готовністю користувачів до цифрових інструментів і зрілістю університетської моделі управління даними та процесами. Найсильнішими спільними зонами є AI, довіра до даних, доступ до даних і цифрова компетентність. Найслабшими наскрізними зонами є Owner, поточна цифрова роль, дублювання, інтегрованість, dashboard і готовність брати участь у Стратегії DX.

Практичний висновок: цифрова трансформація Каразінського університету має рухатися не лише через запуск нових сервісів, а через формування зрілої governance-моделі. Потрібно визначити власників процесів і даних, зменшити дублювання, прибрати ручне перенесення інформації, запустити рольові dashboard, забезпечити інтеграцію ключових систем і пояснити кожній групі її практичну роль у цифрових змінах. Саме це дозволить перевести цифровізацію з рівня окремих сервісів у рівень керованої університетської цифрової екосистеми.

Таблиця 1.3. Розшифровка коротких міток розгорнутої теплової карти

Блок	Коротка мітка	Повне формулювання / методологічна примітка	Наявність даних
Цифрова роль і компетентності	Цифрова впевненість / компетентність	Самооцінка цифрової впевненості здобувачів або цифрової компетентності працівників / управлінців.	Усі групи
Цифрова роль і компетентності	Поточна цифрова роль	Поточний статус взаємодії з цифровими інструментами Університету.	НПП / гаранті; співробітники
Цифрова роль і компетентності	Owner IT-системи	Наявність ролі власника, бізнес-лідера або головного розпорядника IT-системи.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Цифрова роль і компетентності	Ініціатор / замовник	Готовність виступати ініціатором, замовником або лідером впровадження нових цифрових сервісів.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Цифрова роль і компетентності	Дотичність до DX	Самооцінка особистої дотичності до процесів цифрової трансформації Університету.	Ректорат
Студентський сервісний досвід	Сервіси загалом	Зручність користування цифровими сервісами Університету загалом: LMS Moodle, ПС-Деканат, корпоративна пошта тощо.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Перший доступ	Зрозумілість першого доступу до цифрових сервісів: логіни, паролі, пошта, Moodle, ПС-Деканат.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Moodle: зручність	Зручність користування LMS Moodle для здобувачів.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Moodle: використання / підтримка роботи	Ефективність використання Moodle викладачами з позиції здобувачів або ефективність підтримки освітньої діяльності з позиції НПП.	Здобувачі; НПП / гаранті
Студентський сервісний досвід	Актуальний розклад	Зручність пошуку актуального розкладу занять.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Доступність матеріалів	Безбар'єрність і доступність цифрових навчальних матеріалів.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Деканат онлайн	Зручність взаємодії з деканатом цифровими каналами.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Стипендіальні рейтинги	Прозорість і зрозумілість відображення стипендіальних рейтингів у цифровому середовищі.	Здобувачі
Студентський сервісний досвід	Рівномірність цифрових практик	Рівномірність цифрової зрілості між викладачами та навчальними практиками; вищий бал інтерпретується як більш рівномірний досвід.	Здобувачі
Цифрова платформа і сервіси	Персональний dashboard	Потреба у персональній інформаційній панелі здобувача з розкладом, дедлайнами і повідомленнями.	Здобувачі
Цифрова платформа і сервіси	Мобільний доступ	Важливість мобільного доступу до кабінету студента та ключових сервісів.	Здобувачі
Цифрова платформа і сервіси	Єдиний офіційний канал	Готовність використовувати єдиний кабінет і корпоративну пошту як головний офіційний канал взаємодії.	Здобувачі
Цифрова платформа і сервіси	Кабінет працівника	Актуальність особистого кабінету працівника / НПП.	НПП / гаранті; співробітники

Блок	Коротка мітка	Повне формулювання / методологічна примітка	Наявність даних
Цифрова платформа і сервіси	План / звіт НПП / планування	Актуальність автоматизації індивідуального плану, звіту НПП або планування і звітності.	НПП / гаранті; співробітники
Цифрова платформа і сервіси	Готовність до платформи	Готовність управлінського рівня до впровадження майбутньої єдиної цифрової платформи.	Ректорат
Цифрова платформа і сервіси	Безпека платформи	Зрозумілість і прийнятність умов безпечного використання майбутньої єдиної цифрової платформи.	Ректорат
Дані, аналітика, управління	Доступ до даних	Швидкий і прозорий доступ до актуальних даних, необхідних для щоденної професійної діяльності.	НПП / гаранті; співробітники
Дані, аналітика, управління	Довіра до даних	Рівень довіри до даних, що використовуються для звітності та ухвалення рішень.	НПП / гаранті; співробітники
Дані, аналітика, управління	Відповідальність за дані	Зрозумілість відповідальності за достовірність, актуальність і якість ключових університетських даних.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Дані, аналітика, управління	Рішення на основі даних	Оцінка того, наскільки рішення базуються на актуальних цифрових даних, а не на ручних запитах.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Дані, аналітика, управління	Dashboards у реальному часі	Доступ керівництва до актуальних аналітичних панелей, показників і звітів у режимі, наближеному до реального часу.	Ректорат
Процеси, інтеграції, регламенти	Інтегрованість систем	Оцінка інтегрованості цифрових систем, які використовуються в роботі.	НПП / гаранті; співробітники
Процеси, інтеграції, регламенти	Відсутність дублювання	Зворотно інтерпретований показник частоти повторного збору, введення або перевірки одних і тих самих даних.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Процеси, інтеграції, регламенти	Нормативна база	Зрозумілість і достатність нормативної бази, інструкцій та регламентів для цифрової роботи.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Процеси, інтеграції, регламенти	Культура змін	Готовність середовища до зміни процесів, а не лише до перенесення паперових процедур в електронний вигляд.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Процеси, інтеграції, регламенти	Координація ініціатив	Узгодженість цифрових ініціатив між підрозділами для формування єдиної цифрової екосистеми.	Ректорат
Процеси, інтеграції, регламенти	Щоденна ефективність	Оцінка того, наскільки цифрові інструменти допомагають у щоденній професійній роботі.	НПП / гаранті; співробітники
Стратегічний контур	Стратегічне бачення	Оцінка наявності / узгодженості стратегічного бачення цифрової трансформації.	НПП / гаранті; співробітники; Ректорат
Стратегічний контур	Спільна відповідальність	Погодження з тезою, що цифрова трансформація є спільною відповідальністю керівників, підрозділів і користувачів.	Ректорат
Стратегічний контур	Стратегічний пріоритет	Оцінка цифрової трансформації як стратегічного пріоритету розвитку Каразінського університету.	Ректорат

Блок	Коротка мітка	Повне формулювання / методологічна примітка	Наявність даних
AI / інновації	Open Science	Зацікавленість здобувачів в інтеграції ресурсів Відкритої науки та наукометричних баз у кабінет студента.	Здобувачі
AI / інновації	AI-помічник здобувача	Корисність AI-помічника для навігації сервісами, роз'яснення правил та підказок щодо навчання.	Здобувачі
AI / інновації	AI у професійній діяльності	Готовність використовувати штучний інтелект як допоміжний інструмент у професійній діяльності.	НПП / гаранті; співробітники
AI / інновації	AI-ready організації	Готовність організації до впровадження AI-підходів і AI-допоміжних інструментів на управлінському рівні.	Ректорат

Методологічна примітка: до розгорнутої карти включено шкальні показники, які вже відображені у профільних діаграмах цільових груп звіту. Порожні клітинки не є нульовими або негативними значеннями; вони означають, що аналогічне питання не ставилося відповідній цільовій групі. Для показників “відсутність дублювання” та “рівномірність цифрових практик” використано управлінську інтерпретацію, за якої вищий бал відповідає кращому стану процесу.

РОЗДІЛ 2. ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЦИФРОВО ГОТОВІ, АЛЕ ОЧІКУЮТЬ ЗРУЧНОГО МАРШРУТУ

Здобувачі: профіль цифрового досвіду

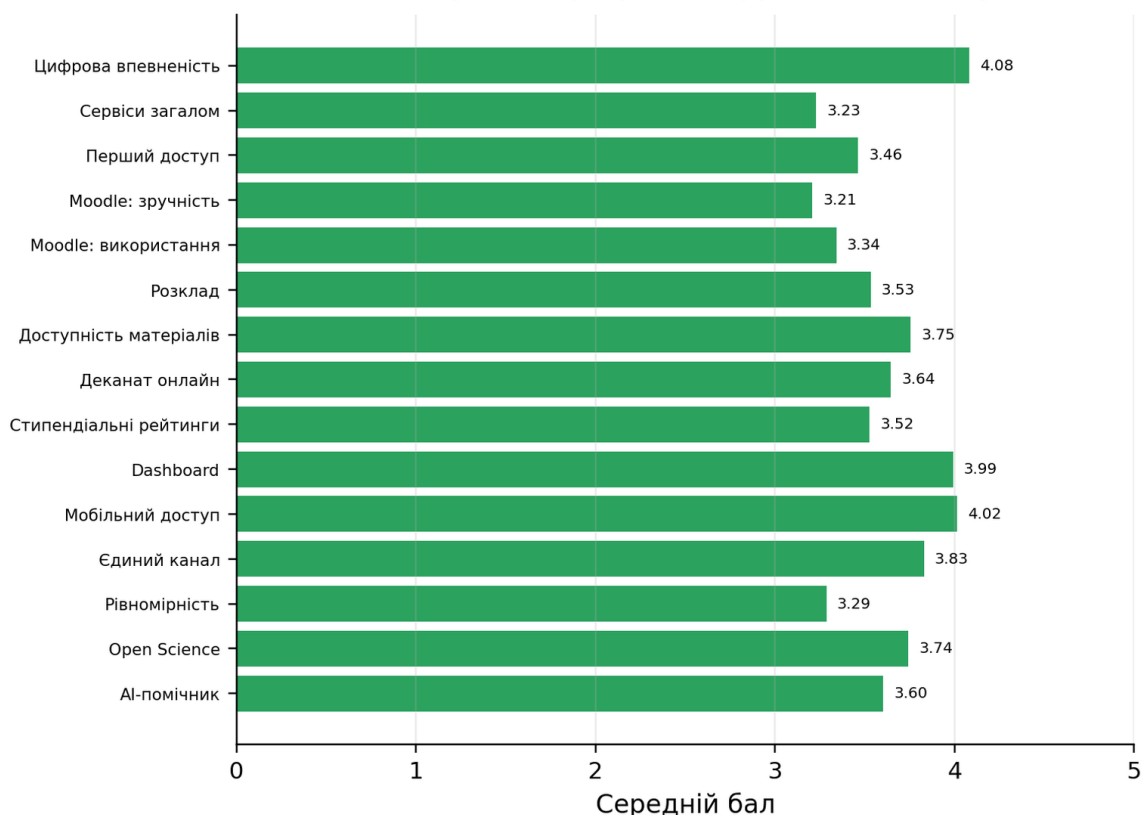


Рисунок 2.1. Здобувачі: профіль цифрового досвіду

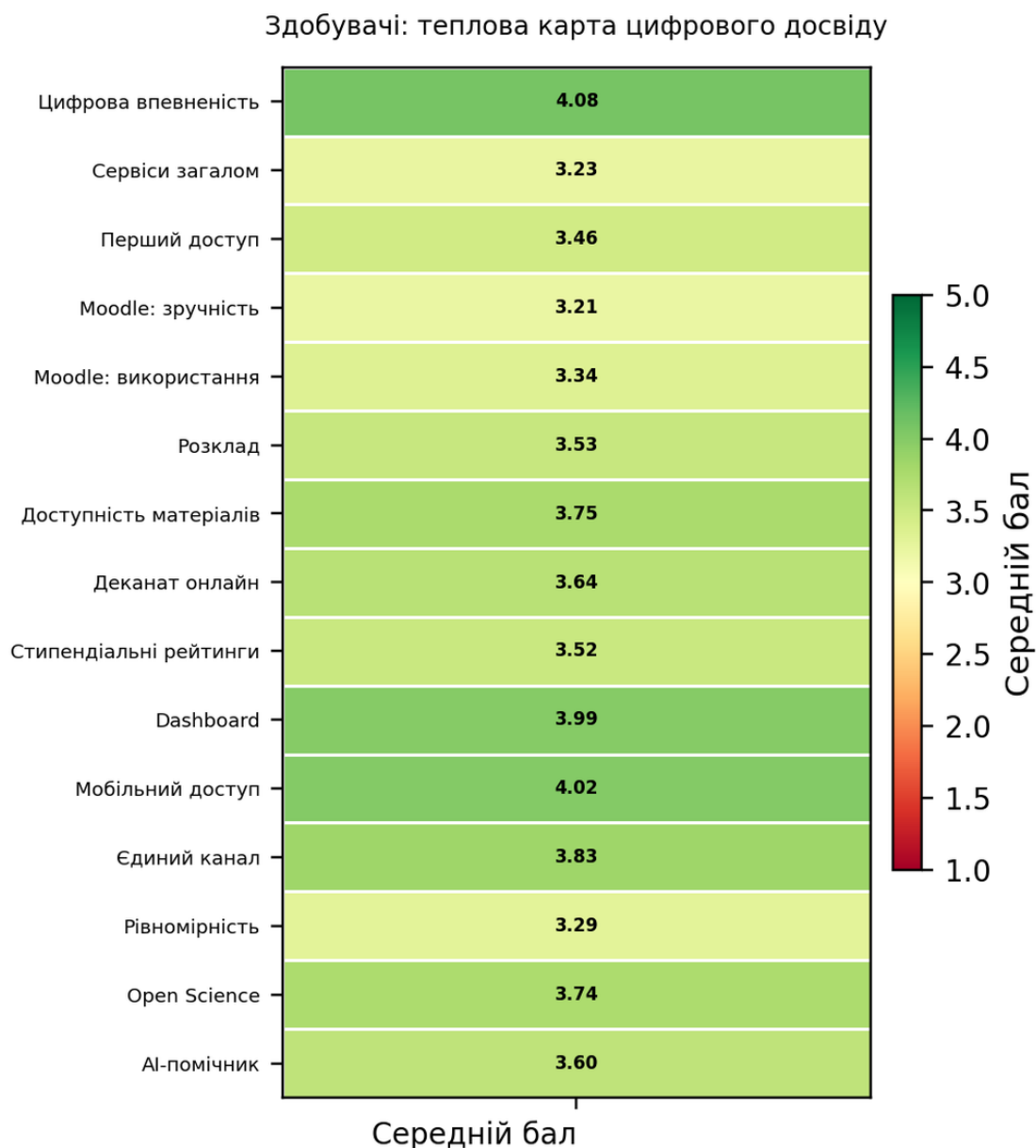


Рисунок 2.2. Здобувачі: теплова карта цифрового досвіду

Аналітичне заключення: Здобувачі мають високий рівень цифрової впевненості та чіткий запит на зручне цифрове середовище. Найвищі оцінки отримали цифрова впевненість, мобільний доступ, персональна інформаційна панель та готовність до єдиного офіційного каналу взаємодії з університетом. Це означає, що студентська аудиторія загалом готова користуватися сучасними цифровими сервісами і очікує, що ключова інформація буде зібрана в одному зрозумілому місці.

Водночас слабші оцінки стосуються зручності LMS Moodle, цифрових сервісів загалом, ефективності використання Moodle та рівномірності цифрових практик між викладачами. Отже, головна проблема полягає не в готовності здобувачів до цифровізації, а в якості, зручності та однаковості цифрового досвіду. Для університету це означає потребу зосередитися на поліпшенні Moodle, першого доступу до сервісів, розкладу, офіційних повідомлень і єдиного цифрового маршруту

здобувача (чітке розуміння де знайти розклад, Moodle-курси, дедлайни, повідомлення, контакти деканату, заяви, довідки та інші основні сервіси).

Таблиця 2.1. Найсильніші індикатори студентського цифрового досвіду

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Високий рівень
Мобільний доступ	Наскільки важливий мобільний доступ (повноцінний застосунок або якісна мобільна версія) до кабінету студента та ключових сервісів?	4.02	78.8%
Цифрова впевненість	Оцініть власну цифрову впевненість	4.08	75.6%
Єдиний офіційний канал	Наскільки Ви готові використовувати єдиний кабінет (у поєднанні з корпоративною електронною поштою) як головний та єдиний офіційний канал взаємодії з університетом (замість десятків розрізнених чатів у Telegram/Viber)?	3.83	70.4%
Персональний dashboard	Наскільки потрібен персональний dashboard (інформаційна панель), де на одному екрані зібрано зведення про ваші найближчі заняття, дедлайни в Moodle та непрочитані повідомлення?	3.99	69.6%
Деканат онлайн	Наскільки зручно взаємодіяти з деканатом цифровими каналами (через ПС-Деканат, електронну пошту, месенджери)?	3.64	66.8%

Аналітичне заключення: Таблиця показує, що найсильнішими сторонами студентського цифрового досвіду є власна цифрова впевненість, мобільний доступ, готовність до єдиного офіційного каналу взаємодії, потреба в персональній інформаційній панелі та зручність онлайн-взаємодії з деканатом. У цій таблиці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто частку респондентів, які дали позитивну або дуже позитивну оцінку відповідному показнику.

Найвищий середній бал отримала цифрова впевненість здобувачів – 4,08 із 5, при цьому 75,6% респондентів оцінили її на високому рівні. Це означає, що більшість студентів відчують себе достатньо готовими до використання цифрових сервісів університету. Майже такий самий високий показник має мобільний доступ – 4,02 бала, а частка високих оцінок становить 78,8%. Це найвищий відсотковий показник у таблиці, який демонструє, що для здобувачів доступ до сервісів зі смартфона є одним із ключових очікувань.

Також сильний запит зафіксовано щодо персональної інформаційної панелі – 3,99 бала та 69,6% високих оцінок. Під персональною інформаційною панеллю мається на увазі один екран, де студент бачить головне: розклад, дедлайни, повідомлення, Moodle-курси та інші важливі сервіси. Готовність використовувати єдиний офіційний канал взаємодії з університетом становить 3,83 бала, а 70,4%

здобувачів дали високі оцінки. Це підтверджує потребу зменшити кількість розрізнених чатів, повідомлень і каналів інформування.

Окремо варто відзначити онлайн-взаємодію з деканатом: середній бал становить 3,64, а частка високих оцінок – 66,8%. Це свідчить, що цифрові канали комунікації з деканатом уже мають позитивне сприйняття, але можуть бути посилені через єдиний кабінет, актуальні контакти, зрозумілі інструкції та швидкі сервіси.

Практичний висновок: студентський цифровий кабінет доцільно будувати насамперед навколо мобільності, персоналізації, єдиного офіційного каналу комунікації та зручної взаємодії з деканатом. Саме ці напрями мають найвищий рівень підтримки з боку здобувачів і можуть дати швидкий позитивний ефект після впровадження.

Таблиця 2.2. Найслабші індикатори студентського цифрового досвіду

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Низький рівень
Рівномірність цифрових практик	Чи помічаєте Ви різницю у цифровій зрілості (рівні використання технологій, якості матеріалів у Moodle, оперативності деканату) між різними викладачами?	3.29	20.5%
Moodle: зручність	Наскільки зручно користуватися системою електронного навчання LMS Moodle?	3.21	20.1%
Сервіси загалом	Наскільки зручно користуватися цифровими сервісами Університету загалом (LMS Moodle, ПС-Деканат, корпоративна пошта тощо) протягом навчання?	3.23	19.9%
Moodle: використання	На Вашу думку, наскільки ефективно викладачі використовують можливості LMS Moodle?	3.34	16.8%
Стипендіальні рейтинги	Наскільки прозоро та зрозуміло в цифровому середовищі відображається інформація про стипендіальні рейтинги?	3.52	16.6%

Аналітичне заключення: Таблиця показує найслабші індикатори студентського цифрового досвіду, тобто ті напрями, де здобувачі частіше відчують незручність, нерівномірність або недостатню зрозумілість цифрових сервісів. У цій таблиці “низький рівень” означає частку відповідей 1–2 за шкалою від 1 до 5, тобто частку респондентів, які дали негативну або скоріше негативну оцінку відповідному показнику.

Найнижчі середні оцінки стосуються зручності LMS Moodle – 3,21 бала, цифрових сервісів загалом – 3,23 бала та рівномірності цифрових практик між викладачами – 3,29 бала. Частка низьких оцінок за цими напрямками становить відповідно 20,1%, 19,9% і 20,5%. Це означає, що приблизно кожен п’ятий здобувач має відчутний негативний досвід у цих питаннях.

Окремо варто звернути увагу на ефективність використання LMS Moodle викладачами: середній бал становить 3,34, а частка низьких оцінок – 16,8%. Це свідчить, що проблема пов’язана не лише з самою платформою Moodle, а й з неоднаковими практиками її використання в різних курсах, викладачів або

підрозділах. Також до слабших зон належить прозорість інформації про стипендіальні рейтинги – 3,52 бала та 16,6% низьких оцінок.

Загалом ці показники не означають, що студентський цифровий досвід є незадовільним у цілому. Вони показують конкретні точки, де накопичується найбільше незручностей: Moodle, загальна логіка цифрових сервісів, різниця цифрових практик між викладачами та зрозумілість окремих інформаційних сервісів. Практичний висновок: університету доцільно запровадити мінімальний стандарт цифрового курсу в Moodle, покращити перший доступ і навігацію між сервісами, а також забезпечити більш однакову якість цифрового досвіду для здобувачів незалежно від факультету, ННІ чи викладача.



Рисунок 2.3. Сильні та слабкі індикатори за ключовими категоріями здобувачів

Аналітичне заключення: додатковий аналітичний зріз до таблиць 2.1, 2.2 показує, що високий попит на зручні студентські цифрові сервіси зберігається не лише серед молодших курсів. Найвищий середній бал щодо важливості мобільного доступу зафіксовано у здобувачів 5 курсу – 4,24 із 5. Таке саме значення – 4,24 – має запит 5 курсу на персональну інформаційну панель, тобто єдиний екран із розкладом, дедлайнами, повідомленнями та ключовими сервісами. Це свідчить, що потреба в якісному цифровому середовищі залишається актуальною протягом усього періоду навчання, а не лише на етапі вступу або першого доступу.

Водночас найнижча оцінка зручності цифрових сервісів загалом спостерігається у здобувачів 6 курсу – 3,00 бала. Це означає, що старші курси можуть гостріше відчувати недоліки цифрових сервісів, оскільки частіше стикаються зі складнішими освітніми траєкторіями, практиками, підсумковою атестацією, документами та комунікацією з різними підрозділами.

Факультетський зріз, розрахований для підрозділів із кількістю відповідей не менше 15, показує нерівномірність студентського цифрового досвіду. Найвищі середні оцінки мають ННІ «Каразінський банківський інститут» – 3,92, ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» – 3,76 та факультет радіофізики, біомедичної електроніки та комп’ютерних систем – 3,75. Нижчі значення зафіксовано на біологічному факультеті – 3,35, факультеті психології – 3,42 та історичному факультеті – 3,50.

Ці відмінності не слід трактувати як оцінку якості роботи факультетів загалом. Вони показують, де студентський цифровий досвід сприймається сильніше, а де потрібні адресні покращення. Практичний висновок: університету доцільно поєднувати загальні цифрові рішення для всіх здобувачів із цільовою підтримкою тих курсів і підрозділів, де слабше оцінюються зручність сервісів, перший доступ, Moodle, розклад і цифрова комунікація.

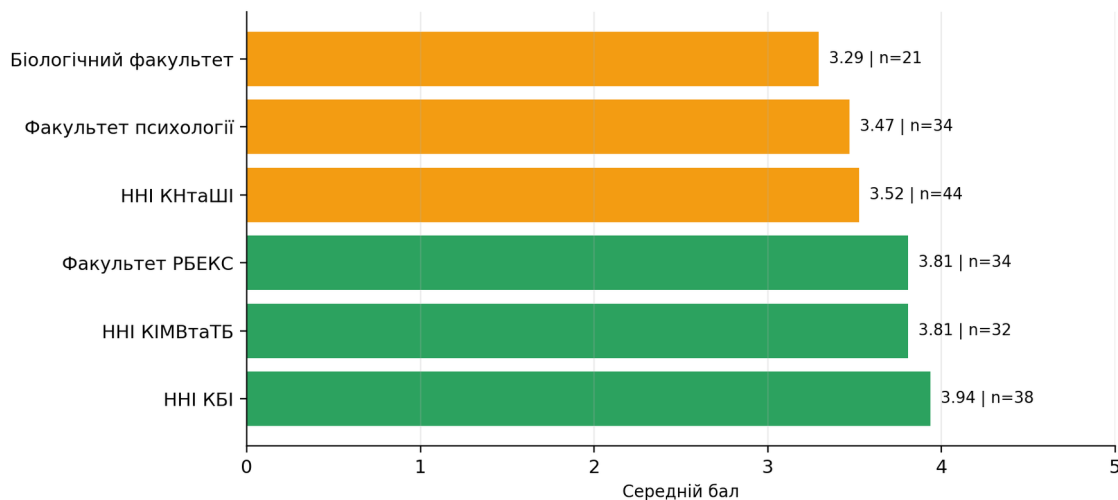


Рисунок 2.4. Середній студентський цифровий досвід

Аналітичне заключення: факультетський зріз показує, що студентський цифровий досвід є нерівномірним між підрозділами. Серед наведених факультетів / ННІ найвищі оцінки мають ННІ «Каразінський банківський інститут» – 3,94, ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» – 3,81 та факультет радіофізики, біомедичної електроніки та комп’ютерних систем – 3,81. Нижчі значення зафіксовано на біологічному факультеті – 3,29, факультеті психології – 3,47 та ННІ комп’ютерних наук та штучного інтелекту – 3,52.

Позначення n показує кількість відповідей здобувачів відповідного підрозділу, тому результати слід інтерпретувати з урахуванням обсягу вибірки. Цей зріз не є рейтингом якості факультетів / ННІ загалом, а показує, де студентський цифровий досвід сприймається сильніше, а де доцільні адресні покращення сервісів, Moodle, розкладу, першого доступу та цифрової комунікації.

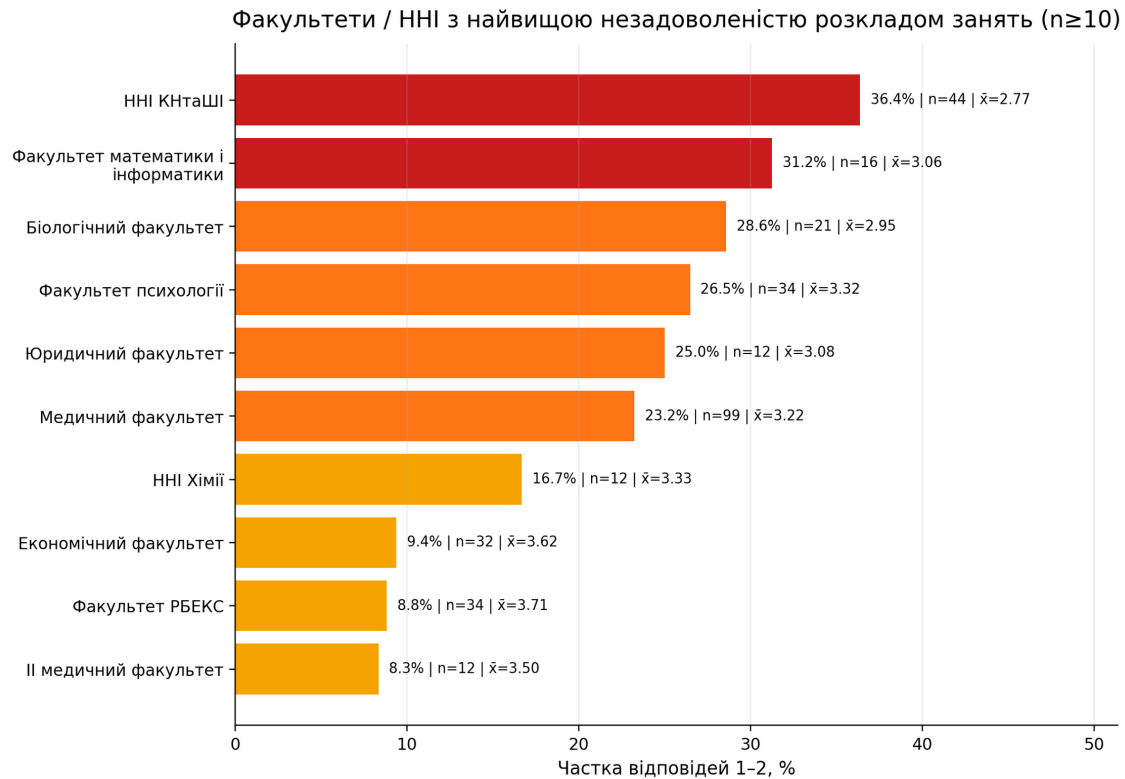


Рисунок 2.5. Факультети / ННІ з найвищою часткою здобувачів, незадоволених зручністю пошуку актуального розкладу занять

Аналітичне заключення: Додатковий зріз деталізує проблему зручності пошуку актуального розкладу занять. Незадоволеними вважаються відповіді 1–2 за шкалою від 1 до 5, тобто ті випадки, коли здобувачі оцінюють доступ до розкладу як незручний або скоріше незручний. Відповідь 3 розглядається як перехідний рівень: розклад загалом можна знайти, але його формат, актуальність або зручність потребують покращення.

Загалом по масиву здобувачів середній бал становить 3,53, частка незадоволених – 12,1%, а частка відповідей 1–3 – 37,1%. Це означає, що для більшості здобувачів розклад є доступним, але понад третина студентів має або негативний, або нестабільний досвід його використання.

Найвища частка незадоволених спостерігається в ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 36,4% при середньому балі 2,77, на факультеті математики і інформатики – 31,2% при середньому балі 3,06, а також на біологічному факультеті – 28,6% при середньому балі 2,95. Це вказує не лише на питання інтерфейсу, а й на потребу перевірити сам процес оновлення розкладу: хто відповідає за актуальність даних, як швидко вносяться зміни та яким каналом вони доводяться до здобувачів.

Практичний висновок: розклад має бути одним із базових сервісів майбутнього кабінету здобувача. Для підрозділів із найвищою часткою незадоволених доцільно провести адресний аудит процесу формування й оновлення розкладу, визначити відповідальних за актуальність даних та забезпечити єдине офіційне джерело розкладу для студентів.

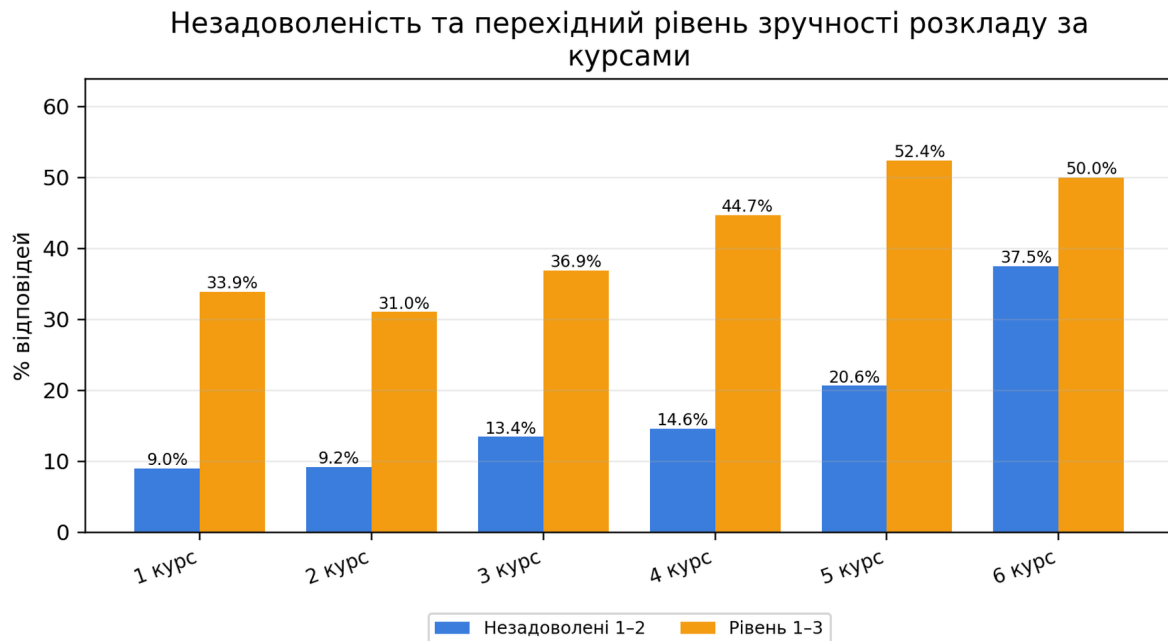


Рисунок 2.6. Незадоволеність та перехідний рівень зручності розкладу за курсами

Аналітичне заключення: Додатковий зріз деталізує проблему зручності розкладу занять у розрізі курсів. Незадоволеними вважаються відповіді **1–2 за шкалою від 1 до 5**, тобто ті випадки, коли здобувачі оцінюють розклад як незручний або скоріше незручний. Відповідь **3** розглядається як перехідний рівень: розклад не сприймається як повністю проблемний, але й не забезпечує стабільно позитивного досвіду для здобувача.

Дані демонструють поступове зростання проблемності від молодших до старших курсів. На **1 курсі** частка незадоволених становить **9,0%**, на **2 курсі** – **9,2%**, тобто на початкових курсах рівень прямого незадоволення є відносно невисоким. Водночас уже на цих курсах частка відповідей **1–3** становить **33,9%** та **31,0%** відповідно, що свідчить: приблизно третина здобувачів не має впевнено позитивної оцінки зручності розкладу.

На середніх курсах ситуація поступово ускладнюється: на **3 курсі** частка незадоволених зростає до **13,4%**, а частка відповідей **1–3** – до **36,9%**; на **4 курсі** відповідні показники становлять **14,6%** і **44,7%**. Це означає, що майже половина здобувачів 4 курсу перебуває або в зоні незадоволеності, або в зоні нестійкого сприйняття зручності розкладу.

Найбільш проблемна ситуація фіксується на старших курсах. На **5 курсі** частка незадоволених становить **20,6%**, а частка відповідей **1–3** досягає **52,4%**. На **6 курсі** рівень прямого незадоволення є найвищим – **37,5%**, при цьому половина здобувачів, **50,0%**, оцінює зручність розкладу в межах 1–3. Це свідчить про системну зону ризику саме для випускних курсів.

Практичний висновок: проблема зручності розкладу найбільше проявляється на старших курсах, де здобувачі частіше поєднують навчання з практикою, роботою, підготовкою кваліфікаційних робіт та індивідуальними освітніми траєкторіями. Тому під час проєктування майбутнього кабінету здобувача розклад має бути не просто

інформаційним блоком, а базовим цифровим сервісом із актуальними змінами, зрозумілою структурою та персоналізованим відображенням для кожного студента. Окремо доцільно провести аудит формування розкладу для 5–6 курсів, визначити типові проблеми та забезпечити єдине офіційне джерело актуального розкладу.

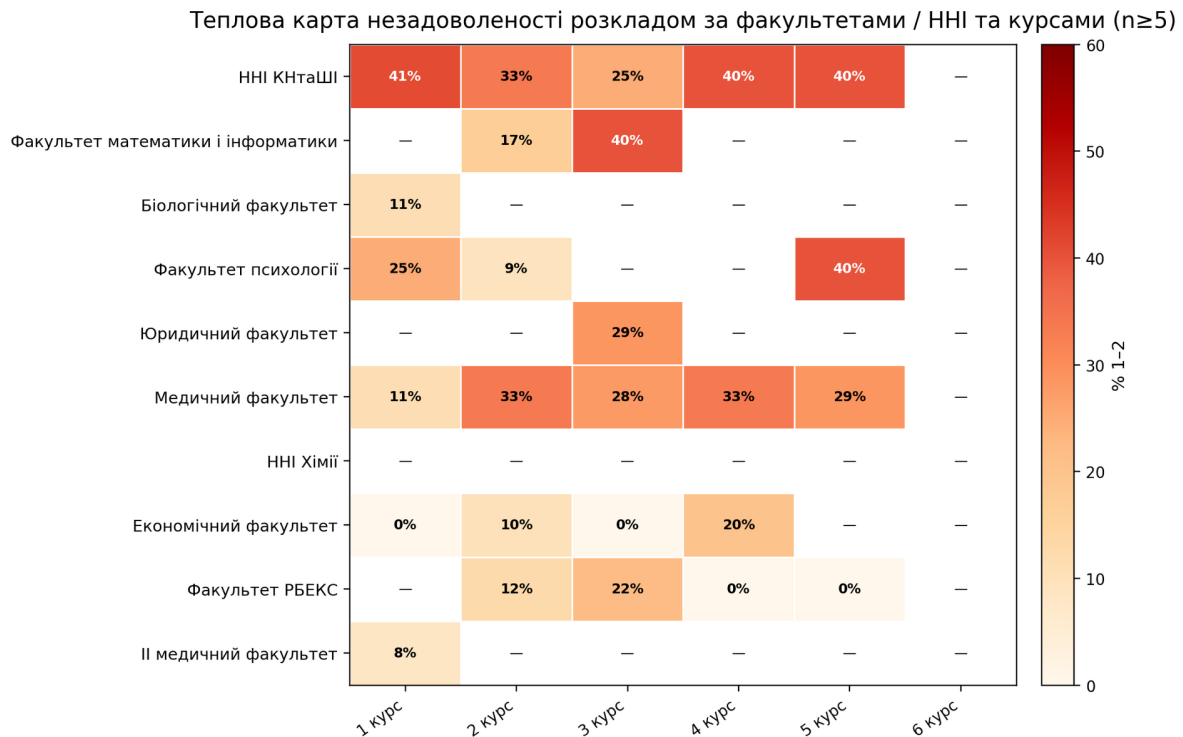


Рисунок 2.7. Теплова карта незадоволеності розкладом за факультетами / ННІ та курсами (показано лише комірки з n≥5)

Аналітичне заключення: теплова карта деталізує незадоволеність здобувачів зручністю пошуку актуального розкладу занять у розрізі факультетів / ННІ та курсів. Незадоволеними вважаються відповіді 1–2 за шкалою від 1 до 5, тобто випадки, коли здобувачі оцінюють доступ до розкладу як незручний або скоріше незручний. Відповідь 3 розглядається як перехідний рівень: розклад загалом можна знайти, але його формат, актуальність або зручність потребують покращення.

Карта показує, що проблема розкладу має адресний характер і не розподіляється однаково між усіма здобувачами. У частині комбінацій “факультет / ННІ × курс” частка незадоволених досягає 40% і більше. Це означає, що складнощі з розкладом можуть бути пов’язані не лише з інтерфейсом доступу, а й з організацією самого процесу: своєчасністю оновлення, наявністю змін, відповідальністю за актуальність даних та каналами інформування здобувачів.

Управлінський висновок: розклад має стати одним із базових сервісів першої версії кабінету здобувача. Йдеться про MVP – Minimum Viable Product, тобто мінімально життєздатний продукт: першу базову версію цифрового сервісу з найнеобхіднішими функціями для реального використання. У контексті кабінету здобувача це означає, що на старті потрібно запускати не всі можливі сервіси одразу, а ті, які мають найбільшу щоденну цінність для студентів. Актуальний персональний розклад є саме таким сервісом.

Для підрозділів і курсів із найвищою часткою незадоволених доцільно провести окремий аудит процесу формування та оновлення розкладу: хто відповідає за актуальність даних, де виникають затримки, як синхронізуються зміни, чи існує єдине офіційне джерело розкладу та чи своєчасно інформація доходить до здобувачів через офіційний канал.

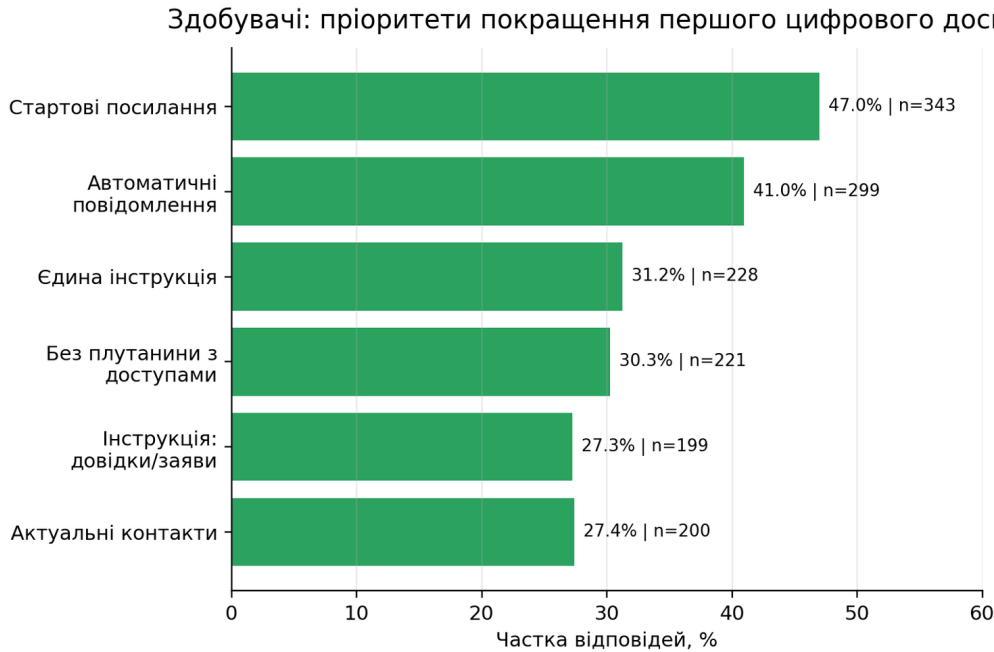


Рисунок 2.8. Здобувачі: пріоритети покращення першого цифрового досвіду

Аналітичне заключення: наведено, які саме дії здобувачі вважають найважливішими для покращення першого цифрового досвіду в університеті. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідний варіант, а відсоток показує частку таких відповідей від загальної кількості здобувачів. Оскільки питання передбачало можливість вибору кількох варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найбільший запит стосується єдиного місця зі стартовими посиланнями – 47,0% здобувачів, або 343 відповіді. Це означає, що студентам потрібна проста точка входу, де зібрано основні посилання на Moodle, ПС-Деканат, корпоративну пошту, розклад, контакти та інші ключові сервіси. Другий за значенням пріоритет – автоматичні повідомлення про важливі дати: його обрали 41,0% здобувачів, або 299 респондентів.

Також помітним є запит на єдину зрозумілу інструкцію – 31,2% відповідей, доступ до пошти, LMS Moodle та ПС-Деканат без плутанини – 30,3%, покрокову інструкцію щодо замовлення довідок – 27,3% та актуальні контакти деканату – 27,4%. Сукупно ці відповіді показують, що головна потреба здобувачів – не просто в нових цифрових сервісах, а в зрозумілому цифровому маршруті: куди зайти, де знайти потрібну інформацію, як отримати доступ і до кого звернутися.

Практичний висновок: покращення першого цифрового досвіду має бути швидким управлінським пріоритетом. На старті доцільно створити єдину сторінку або розділ у кабінеті здобувача зі стартовими посиланнями, автоматичними

нагадуваннями, короткими інструкціями, актуальними контактами та зрозумілим доступом до основних університетських систем.

Таблиця 2.3. Повні формулювання відповідей до рисунка 2.8

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
Стартові посилання	Єдине місце з усіма стартовими посиланнями	343	47.0%
Автоматичні повідомлення	Автоматичні повідомлення про важливі дати	299	41.0%
Єдина інструкція	Зробити єдину зрозумілу інструкцію	228	31.2%
Без плутанини з доступами	Доступ до корпоративної пошти, LMS Moodle та ПС-Деканат без плутанини	221	30.3%
Інструкція: довідки/заяви	Покрокова інструкція щодо замовлення довідок	199	27.3%
Актуальні контакти	Актуальні контакти деканату	200	27.4%

Аналітичне заключення: таблиця розшифровує короткі мітки, використані на рисунку 2.8, і показує повний зміст відповідей здобувачів щодо покращення першого цифрового досвіду. Найчастіше студенти обирали єдине місце зі стартовими посиланнями – 47,0%, автоматичні повідомлення про важливі дати – 41,0%, єдину зрозумілу інструкцію – 31,2% та доступ до корпоративної пошти, LMS Moodle і ПС-Деканат без плутанини – 30,3%.

Також суттєвим є запит на покрокову інструкцію щодо замовлення довідок – 27,3% та актуальні контакти деканату – 27,4%. Це підтверджує, що першочергова потреба здобувачів – не в складних цифрових рішеннях, а в простій навігації: де знайти потрібні сервіси, як отримати доступ, які дії виконати першими та до кого звернутися.

Практичний висновок: для покращення першого цифрового досвіду доцільно створити короткий, зрозумілий і постійно актуальний цифровий маршрут здобувача зі стартовими посиланнями, автоматичними нагадуваннями, інструкціями та актуальними контактами.

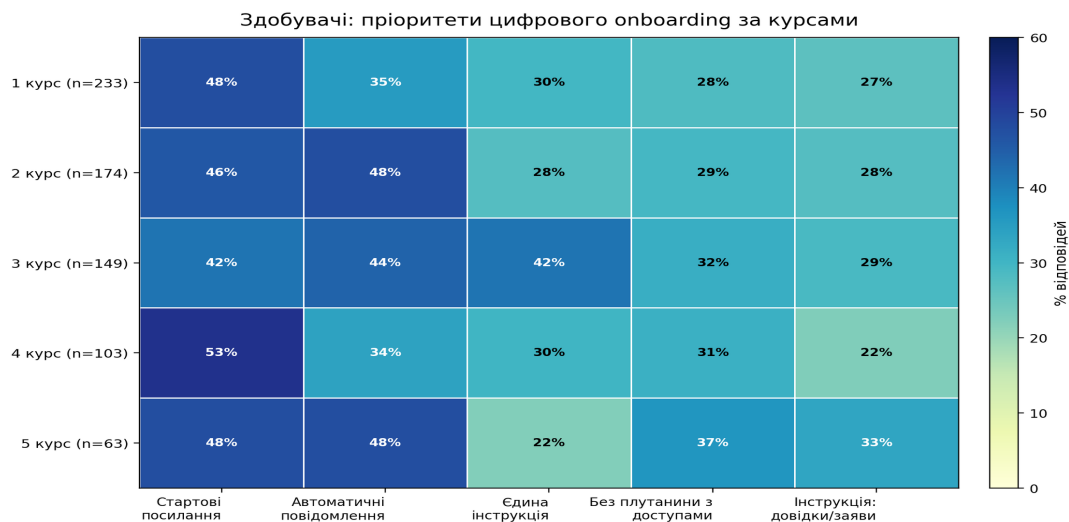


Рисунок 2.9. Здобувачі: пріоритети цифрового onboarding (цифрової адаптації здобувача) за курсами

Аналітичне заключення: потреба в зрозумілому першому цифровому маршруті здобувача не обмежується лише першокурсниками. Під першим цифровим маршрутом здобувача, або цифровою адаптацією до університетських сервісів (onboarding), мається на увазі набір простих інструментів і підказок, які допомагають студенту швидко зорієнтуватися в цифровому середовищі університету: де знайти стартові посилання, як отримати доступ до корпоративної пошти, LMS Moodle і ПС-Деканат, де подивитися розклад, як отримувати важливі повідомлення та до кого звертатися у разі проблем.

Найвищий запит на стартові посилання має 4 курс – 53%, хоча високі значення зберігаються на всіх курсах: від 42% на 3 курсі до 48% на 1 і 5 курсах. Автоматичні повідомлення особливо важливі для 2 та 5 курсів – по 48%, а єдина інструкція найбільше потрібна здобувачам 3 курсу – 42%. На 5 курсі також помітно зростає потреба в доступі без плутанини – 37% та інструкціях щодо довідок і заяв – 33%.

Практичний висновок: перший цифровий маршрут здобувача (onboarding) варто проєктувати не як разову пам'ятку для першокурсника, а як постійний сервіс у кабінеті здобувача. Він має супроводжувати студента протягом усього навчання: від першого доступу до Moodle, пошти та ПС-Деканат – до автоматичних нагадувань, інструкцій, контактів і сервісів для старших курсів.

Таблиця 2.4. Повні формулювання відповідей до рисунка 2.10

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
Академічний статус	Академічний статус	472	64.7%
Moodle-курси й дедлайни	Прямі посилання на власні курси в LMS Moodle	452	61.9%
Персональний розклад	Персональний інтерактивний розклад	442	60.5%
Швидкі контакти	Швидкі контакти деканату	386	52.9%
Центр повідомлень	Центр повідомлень	300	41.1%
Довідки онлайн	Модуль замовлення довідок онлайн	241	33.0%

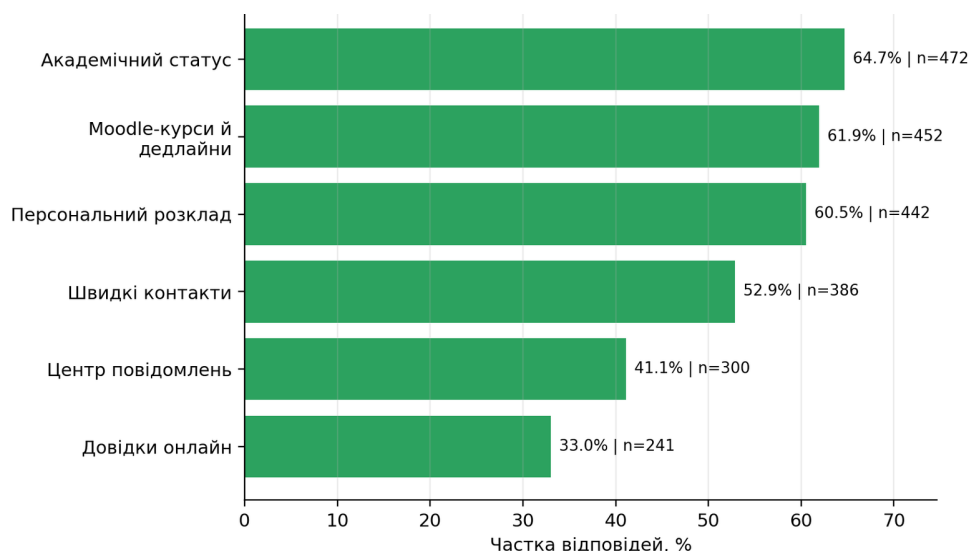


Рисунок 2.10. Здобувачі: очікувані сервіси кабінету

Аналітичне заключення: рисунок показує, які сервіси здобувачі очікують бачити в майбутньому цифровому кабінеті. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідний сервіс, а відсоток – частку таких відповідей серед усіх здобувачів. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найбільший запит стосується академічного статусу – 64,7% відповідей, або 472 здобувачі. Також високими є очікування щодо прямих посилань на Moodle-курси й дедлайни – 61,9% та персонального розкладу – 60,5%. Це показує, що студентам насамперед потрібні сервіси щоденного користування, які допомагають швидко бачити стан навчання, актуальні заняття, дедлайни та ключові навчальні матеріали.

Додатково 52,9% здобувачів очікують швидкі контакти деканату, 41,1% – центр повідомлень, а 33,0% – модуль замовлення довідок онлайн. Практичний висновок: перша версія кабінету здобувача має бути зосереджена на базових і найбільш затребуваних сценаріях: академічний статус, Moodle-курси й дедлайни, персональний розклад, контакти деканату та офіційні повідомлення.

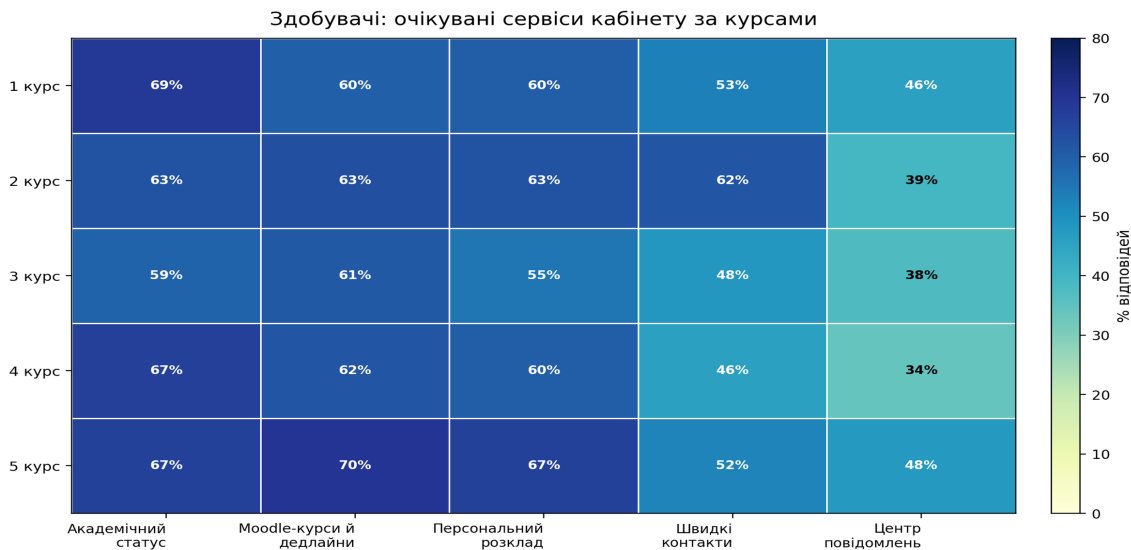


Рисунок 2.11. Здобувачі: очікувані сервіси кабінету за курсами

Аналітичне заключення: очікування здобувачів щодо майбутнього цифрового кабінету є стабільними на різних курсах. Найбільш затребуваними залишаються сервіси щоденного користування: академічний статус, прямі посилання на Moodle-курси й дедлайни, а також персональний розклад.

Найвищий запит на Moodle-курси й дедлайни зафіксовано серед здобувачів 5 курсу – 71,2%. Персональний розклад також найбільше цікавить 5 курс – 66,1%, а також 4 курс – 63,6%. Швидкі контакти деканату найчастіше обирали здобувачі 2 курсу – 63,4%.

Практичний висновок: кабінет здобувача має бути побудований навколо найбільш повсякденних потреб студента. На першому етапі доцільно зосередитися на академічному статусі, Moodle-курсах і дедлайнах, персональному розкладі, контактах деканату та центрі офіційних повідомлень.

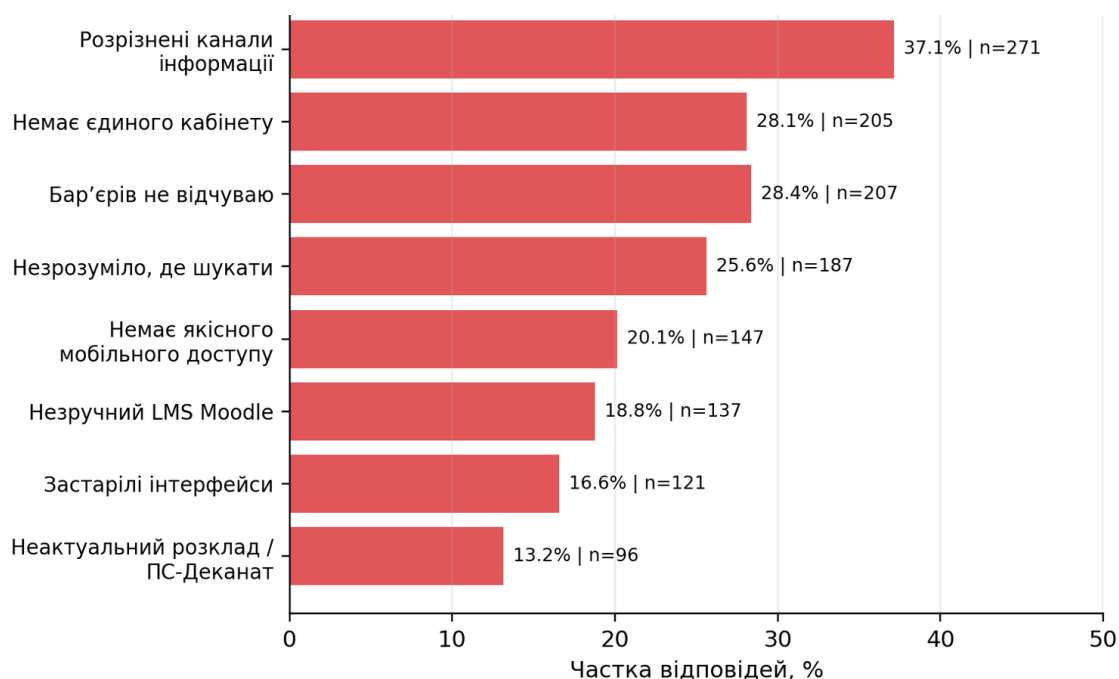


Рисунок 2.12. Здобувачі: найчастіші бар'єри цифрової взаємодії

Таблиця 2.5. Повні формулювання відповідей до рисунка 2.12

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
Розрізнені канали інформації	Забагато розрізнених каналів інформації	271	37.1%
Немає єдиного кабінету	Немає єдиного кабінету доступу	205	28.1%
Бар'єрів не відчуваю	Немає проблем / жодних бар'єрів не відчуваю	207	28.4%
Незрозуміло, де шукати	Не знаю, де шукати	187	25.6%
Немає якісного мобільного доступу	Відсутність якісного мобільного доступу	147	20.1%
Незручний LMS Moodle	Складно та незручно користуватися LMS Moodle	137	18.8%
Застарілі інтерфейси	Складні, застарілі інтерфейси	121	16.6%
Неактуальний розклад / ПС-Деканат	Неактуальний розклад	96	13.2%

Аналітичне заключення: основні бар'єри, які здобувачі відчувають під час цифрової взаємодії з університетом. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідний варіант, а відсоток – частку таких відповідей серед усіх здобувачів. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найчастіше здобувачі вказують на розрізнені канали інформації – 37,1%, або 271 відповідь. Це означає, що студентам доводиться шукати інформацію в різних місцях: пошті, сайті, чатах, Moodle, ПС-Деканат та інших каналах. Другий важливий бар'єр – відсутність єдиного кабінету доступу, його обрали 28,1% здобувачів. Водночас 28,4% респондентів зазначили, що бар'єрів не відчувають, що свідчить про наявність позитивного досвіду в частини студентської аудиторії.

Також суттєвими залишаються проблеми з пошуком інформації – 25,6%, відсутністю якісного мобільного доступу – 20,1%, незручністю LMS Moodle – 18,8%, застарілими інтерфейсами – 16,6% та неактуальністю розкладу / ПС-Деканат – 13,2%.

Практичний висновок: головна проблема студентської цифрової взаємодії полягає не в одному окремому сервісі, а у фрагментації цифрового середовища. Тому першочерговим завданням має бути створення єдиного зрозумілого цифрового маршруту здобувача: один кабінет, офіційні повідомлення, актуальний розклад, швидкі посилання, мобільний доступ і чітка навігація між основними сервісами.

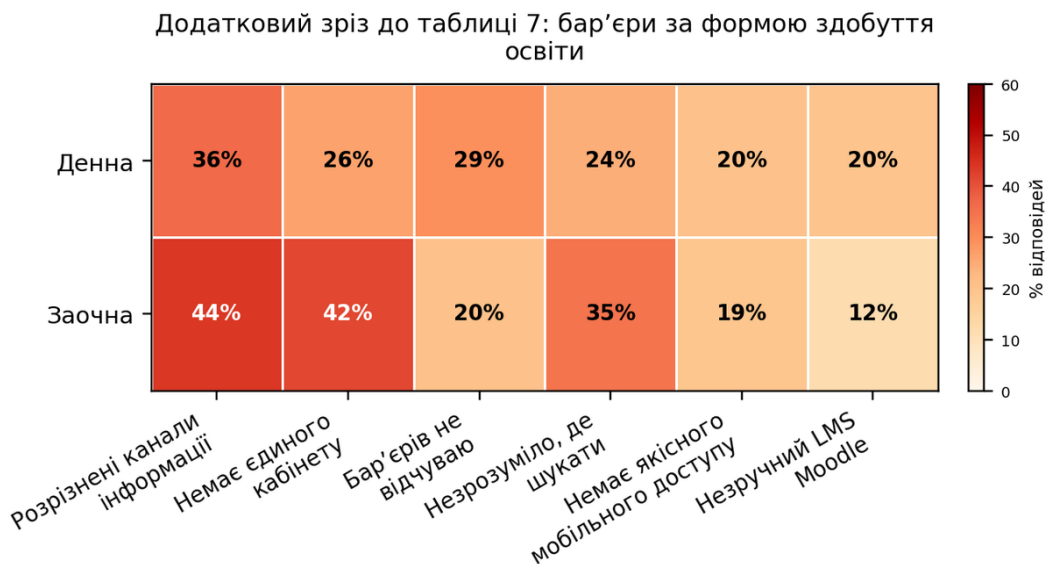


Рисунок 2.13. Здобувачі: найчастіші бар'єри цифрової взаємодії за формою здобуття освіти

Аналітичне заключення: для денної і заочної форм навчання головним бар'єром є розрізнені канали інформації: 36% серед здобувачів денної форми та 44% серед здобувачів заочної форми. Це означає, що проблема пошуку інформації в різних чатах, на сайтах, у пошті, Moodle та ПС-Деканат є спільною для обох груп.

Водночас для здобувачів заочної форми бар'єри виражені сильніше. Відсутність єдиного кабінету зазначили 42% заочників проти 26% здобувачів денної форми, а проблему “незрозуміло, де шукати” – 35% проти 24%. Тобто заочники частіше потребують єдиного місця доступу до сервісів, чіткої навігації та зрозумілих офіційних повідомлень.

Позитивним сигналом є те, що 29% здобувачів денної форми та 20% здобувачів заочної форми не відчують суттєвих бар'єрів. Проте загальний висновок залишається очевидним: першочерговим завданням має бути зменшення розпорошеності інформації через єдиний цифровий кабінет, актуальні посилання, офіційний канал повідомлень і зрозумілу навігацію для різних форм навчання.

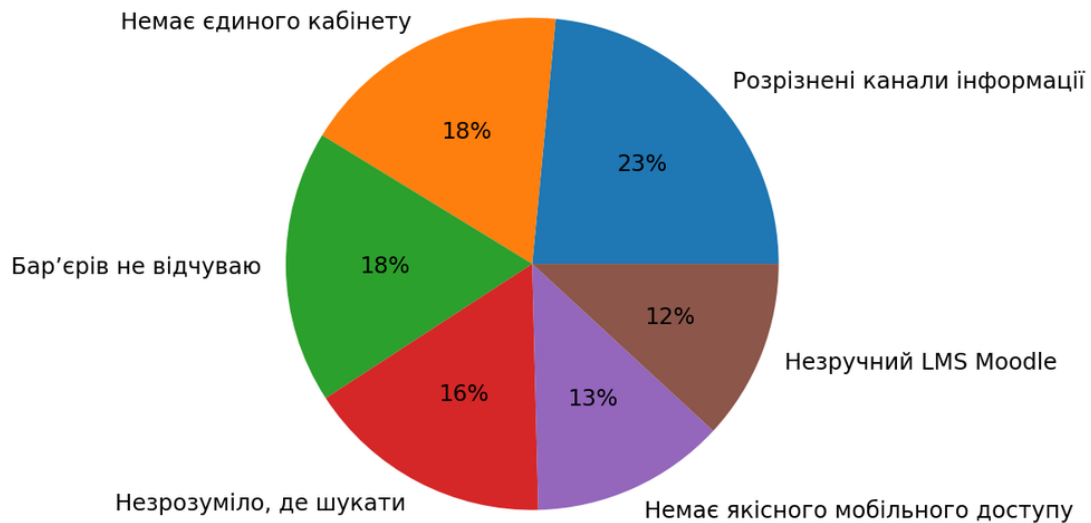


Рисунок 2.14. Структура найчастіших бар'єрів студентської цифрової взаємодії

Аналітичне заключення: діаграма показує структуру найчастіших бар'єрів студентської цифрової взаємодії. Відсотки на цій діаграмі відображають не частку від усіх здобувачів, а співвідношення між основними бар'єрами, які найчастіше називали респонденти. Тобто діаграма допомагає побачити, які проблеми мають найбільшу вагу серед ключових бар'єрів.

Найбільшу частку серед наведених бар'єрів становлять розрізнені канали інформації – 23%. Це означає, що головна проблема студентської цифрової взаємодії пов'язана з тим, що інформація розподілена між різними джерелами: сайтом, електронною поштою, чатами, LMS Moodle, ПС-Деканат та іншими каналами.

Також значну частку мають відсутність єдиного кабінету – 18% та відповідь “незрозуміло, де шукати” – 16%. Разом ці показники свідчать, що здобувачам потрібне одне зрозуміле й офіційне місце для доступу до ключової інформації та сервісів. Водночас 18% у структурі становить відповідь “бар'єрів не відчуваю”, що показує: частина студентів уже має позитивний досвід цифрової взаємодії з університетом.

Практичний висновок: основний акцент варто зробити на зменшенні інформаційної розпорошеності. Кабінет здобувача має стати єдиною точкою входу до розкладу, LMS Moodle, повідомлень, контактів деканату, довідок, заяв та інших базових сервісів.

Здобувачі: теплова карта цифрового досвіду за факультетами / ННІ

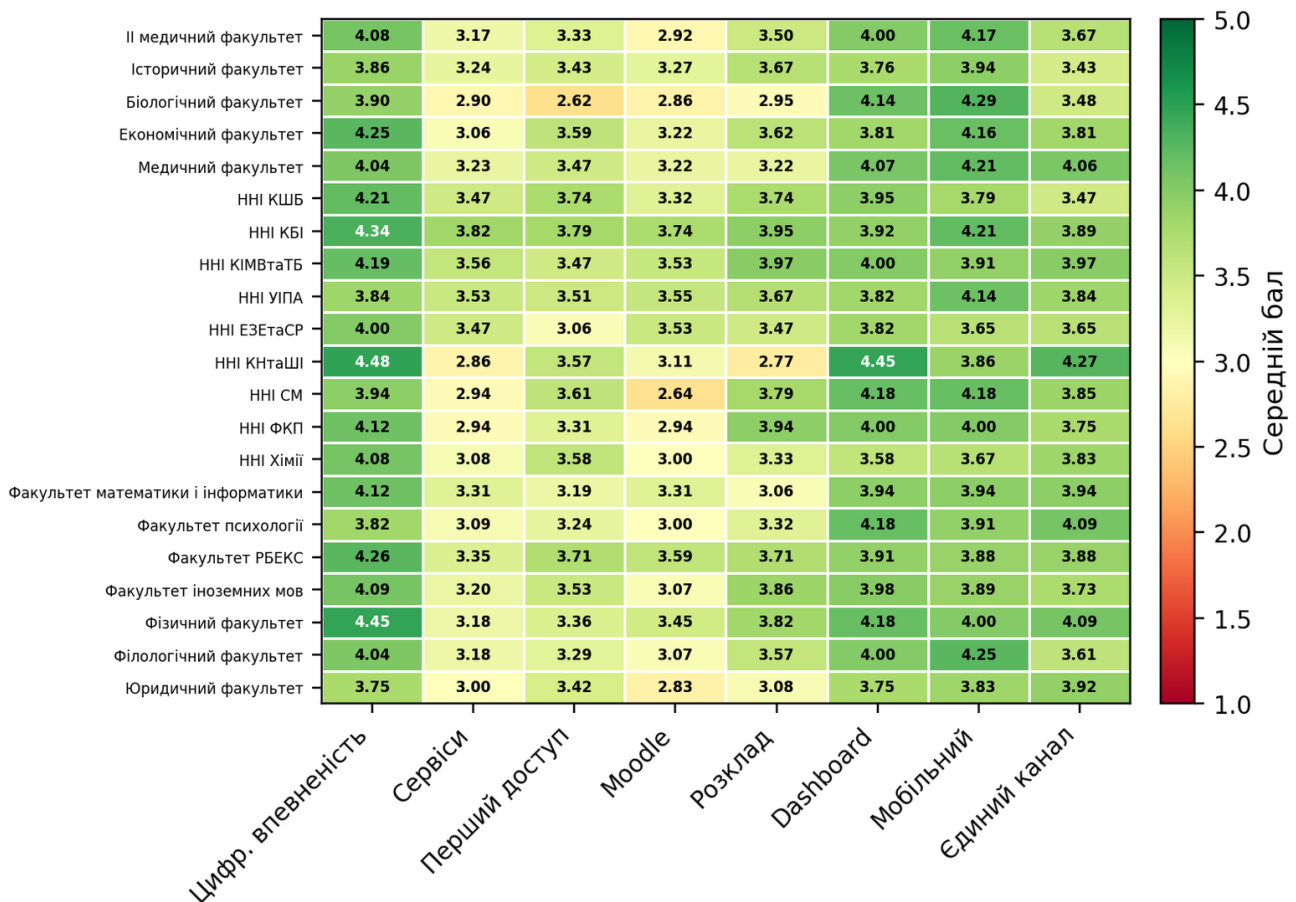


Рисунок 2.15. Здобувачі: теплова карта цифрового досвіду за факультетами / ННІ

Аналітичне заключення: теплова карта показує, що студентський цифровий досвід відрізняється між факультетами / ННІ та окремими сервісами. Зеленіші клітинки означають вищі середні оцінки за шкалою від 1 до 5, тобто кращий досвід або вищу потребу у відповідному цифровому сервісі.

Найстабільніше високі оцінки спостерігаються за цифровою впевненістю здобувачів: у більшості підрозділів цей показник перевищує 4,0 бала, а найвищі значення мають ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 4,48, фізичний факультет – 4,45 та ННІ «Каразінський банківський інститут» – 4,34. Також сильними зонами є мобільний доступ, де окремі підрозділи мають значення 4,21–4,29, та персональна інформаційна панель, зокрема ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 4,45.

Водночас слабші оцінки частіше стосуються загальної зручності сервісів, LMS Moodle та розкладу. Наприклад, зручність сервісів має нижчі значення на біологічному факультеті – 2,90 та в ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 2,86. За Moodle нижчі показники спостерігаються в ННІ соціології та медіакомунікацій – 2,64, на юридичному факультеті – 2,83 та біологічному факультеті – 2,86. За розкладом окремо виділяється ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 2,77.

Практичний висновок: карта не є рейтингом факультетів / ННІ, а показує, де саме цифровий досвід здобувачів є сильнішим, а де потрібні адресні покращення. Університету доцільно запровадити єдиний мінімальний стандарт студентського цифрового сервісу: зрозумілий перший доступ, стабільний Moodle, актуальний розклад, мобільний доступ, персональна інформаційна панель і єдиний офіційний канал повідомлень.

Поглиблений внутрішньогруповий аналіз відповідей здобувачів

Мета цього блоку – перейти від загального профілю здобувачів до внутрішньогрупової діагностики: які саме курси, факультети / ННІ та інші категорії формують позитивні й негативні сигнали щодо цифрових сервісів. Базові таблиці й висновки звіту залишено без змін; нижче додано поглиблені зрізи для управлінського використання.

Методологічна примітка: розрахунки виконано на студентському масиві $n=730$, який відповідає поточному загальному звіту. Низький рівень означає відповіді 1–2 за шкалою 1–5; високий рівень – відповіді 4–5. Для факультетських / інститутських рейтингів застосовано поріг $n \geq 15$, для курсових зрізів – $n \geq 10$. Малі групи не виключені із загального масиву, але не використовуються для рейтингових інтерпретацій.

Таблиця 2.6. Статистична рамка студентського цифрового досвіду

Показник	Середній бал	Низький рівень 1–2	Високий рівень 4–5	Інтерпретація
Сервіси загалом	3.23	19.9%	41.8%	перехідна зона
Розклад	3.53	12.1%	62.9%	перехідна зона
Moodle: зручність	3.21	20.1%	41.9%	зона ризику
Moodle: використання	3.34	16.8%	44.4%	перехідна зона
Перший доступ	3.46	14.2%	54.9%	перехідна зона
Dashboard	3.99	3.8%	69.6%	переважно сильна зона
Мобільний доступ	4.02	4.7%	78.8%	переважно сильна зона
Єдиний канал	3.83	8.5%	70.4%	переважно сильна зона
AI-помічник	3.60	12.5%	57.7%	перехідна зона

Аналітичне заключення: загальна статистична рамка студентського блоку показує головний розрив студентського цифрового досвіду: здобувачі мають високу готовність і запит на сучасні цифрові сервіси, але поточна зручність окремих університетських систем ще не повністю відповідає цим очікуванням.

Найсильнішими зонами є мобільний доступ – 4,02 бала та 78,8% високих оцінок, персональна інформаційна панель – 3,99 бала та 69,6%, а також єдиний офіційний канал взаємодії – 3,83 бала та 70,4%. У цьому блоці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5. Ці показники підтверджують, що здобувачі

очікують простого доступу до основних сервісів, повідомлень, розкладу, дедлайнів і навчальної інформації в одному цифровому середовищі.

Водночас слабшими залишаються зручність LMS Moodle – 3,21 бала та 20,1% низьких оцінок, цифрові сервіси загалом – 3,23 бала та 19,9% низьких оцінок, а також перший доступ до сервісів – 3,46 бала та 14,2% низьких оцінок. “Низький рівень” тут означає частку відповідей 1–2, тобто негативну або скоріше негативну оцінку. Це означає, що проблема полягає не в небажанні студентів користуватися цифровими сервісами, а в якості, зручності та зрозумілості самих сервісів.

Практичний висновок: для студентського контуру першочерговими мають бути дві паралельні дії: по-перше, запуск зручних сервісів із високим попитом – мобільний доступ, персональна інформаційна панель, єдиний канал повідомлень; по-друге, стабілізація проблемних зон – Moodle, перший доступ, розклад і загальна навігація між цифровими сервісами університету.

Таблиця 2.7. Проблемний профіль студентського цифрового досвіду за курсами

Курс	n	Індекс сервісного ризику	Найсильніший негативний сигнал	Управлінська дія
4 курс	103	19.7%	Розрізнені канали інформації (42.7%)	адресна стабілізація сервісу
3 курс	149	18.3%	Розрізнені канали інформації (37.6%)	адресна стабілізація сервісу
5 курс	63	17.9%	Розрізнені канали інформації (47.6%)	моніторинг
1 курс	233	15.0%	Розрізнені канали інформації (36.1%)	моніторинг
2 курс	174	14.1%	Бар'єрів не відчуваю (33.3%)	моніторинг

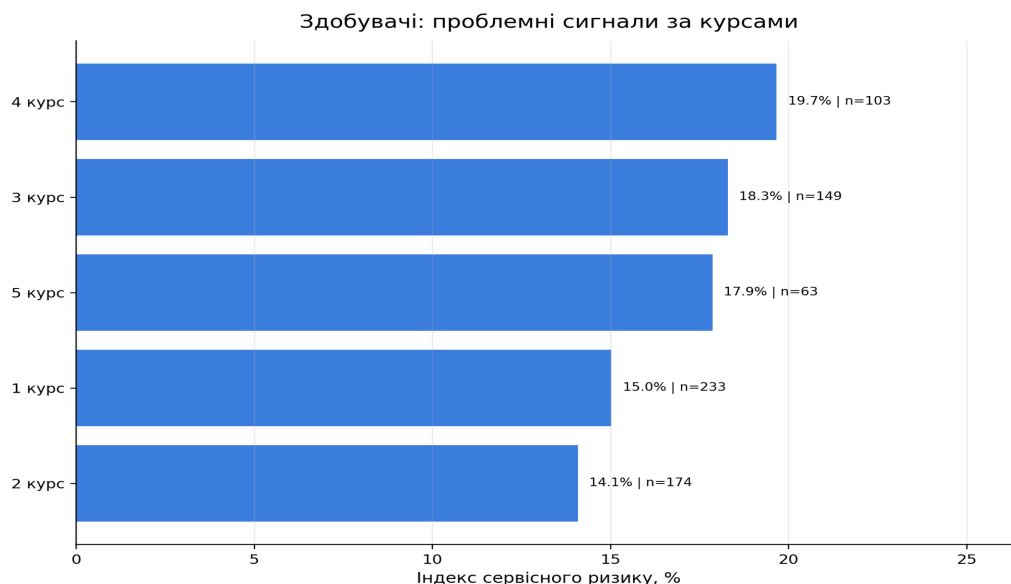


Рисунок 2.16. Здобувачі: проблемні сигнали за курсами

Аналітичне заключення: Додатковий зріз показує, на яких курсах сильніше проявляються проблемні сигнали студентського цифрового досвіду. Індекс сервісного ризику в цьому блоці узагальнює частку негативних оцінок за ключовими сервісними питаннями: розклад, LMS Moodle, перший доступ і загальна зручність цифрових сервісів.

Найвищий індекс сервісного ризику має 4 курс – 19,7% при n=103, далі йдуть 3 курс – 18,3% при n=149 та 5 курс – 17,9% при n=63. Нижчі значення мають 1 курс – 15,0% при n=233 та 2 курс – 14,1% при n=174. Це означає, що проблеми цифрової взаємодії накопичуються не лише на початку навчання, а помітно проявляються на старших курсах, де здобувачі частіше стикаються з розкладом, Moodle, дедлайнами, практиками, документами та різними каналами комунікації.

Важливо, що цей зріз не є оцінкою якості навчання на конкретному курсі. Він показує, де саме студентський цифровий досвід потребує додаткової уваги з боку університету. Практичний висновок: заходи з покращення цифрових сервісів не можна обмежувати лише першокурсниками. Потрібен постійний цифровий супровід здобувача протягом усього навчання: актуальний розклад, стабільна робота Moodle, зрозумілий доступ до сервісів, єдиний канал повідомлень і швидка навігація в кабінеті здобувача.

Таблиця 2.8. Факультети / ННІ з найвищим сервісним ризиком студентського досвіду

Факультет / ННІ	n	Індекс сервісного ризику	Найсильніший сигнал	Управлінська дія
Біологічний факультет	21	33.3%	Розрізнені канали інформації (61.9%)	аудит сервісного маршруту
ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту	44	27.3%	Розрізнені канали інформації (54.5%)	аудит сервісного маршруту
Факультет психології	34	25.7%	Розрізнені канали інформації (55.9%)	аудит сервісного маршруту
Факультет математики і інформатики	16	21.9%	Розрізнені канали інформації (43.8%)	аудит сервісного маршруту
Філологічний факультет	28	20.5%	Розрізнені канали інформації (35.7%)	аудит сервісного маршруту
ННІ філософії, культурології, політології	16	20.3%	Розрізнені канали інформації (37.5%)	аудит сервісного маршруту

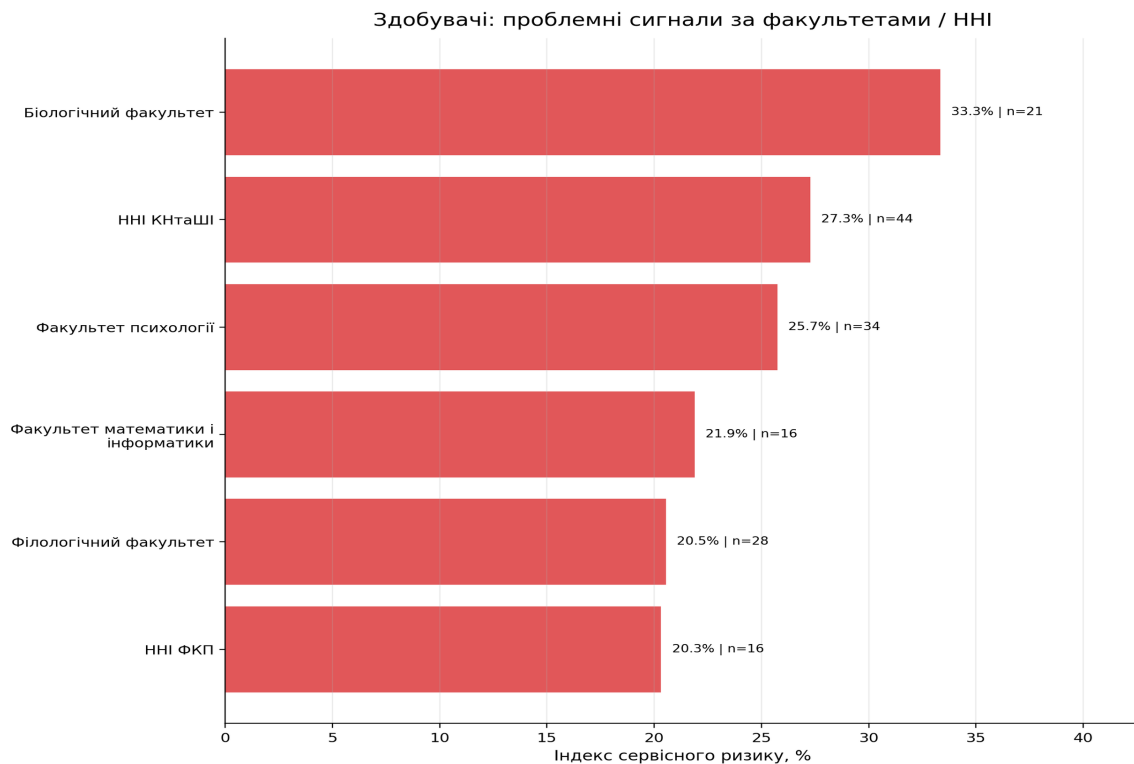


Рисунок 2.17. Здобувачі: проблемні сигнали за факультетами / ННІ

Аналітичне заключення: таблиця 2.8 і рисунок 2.17 показують факультети / ННІ, де найчастіше накопичуються проблемні сигнали студентського цифрового досвіду. Індекс сервісного ризику в цьому блоці узагальнює частку негативних оцінок за ключовими сервісними питаннями: зручність цифрових сервісів загалом, розклад, LMS Moodle та перший доступ до університетських систем.

Найвищий індекс сервісного ризику має Біологічний факультет – 33,3% при $n=21$. Далі йдуть ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 27,3% при $n=44$, факультет психології – 25,7% при $n=34$, факультет математики і інформатики – 21,9% при $n=16$, філологічний факультет – 20,5% при $n=28$ та ННІ філософії, культурології, політології – 20,3% при $n=16$. Показник n означає кількість відповідей здобувачів відповідного підрозділу, тому результати для менших груп потрібно інтерпретувати обережно, але вони все одно є важливими управлінськими сигналами.

У всіх підрозділах із найвищим сервісним ризиком найсильнішим проблемним сигналом є розрізнені канали інформації. Найбільше це проявляється на Біологічному факультеті – 61,9%, факультеті психології – 55,9% та в ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 54,5%. Це означає, що проблема не зводиться лише до окремого сервісу чи технічної незручності. Для здобувачів ключовою складністю є пошук актуальної та офіційної інформації: де дивитися розклад, де шукати повідомлення, як перейти до Moodle, який канал вважати основним і до кого звертатися у разі проблем.

Цей зріз не слід трактувати як рейтинг якості факультетів / ННІ. Він показує, де студентський цифровий маршрут потребує адресної перевірки. Під таким маршрутом мається на увазі практичний шлях здобувача в цифровому середовищі університету: від першого доступу до пошти, Moodle і ПС-Деканат – до розкладу, повідомлень, контактів деканату, довідок і заяв.

Практичний висновок: для підрозділів із найвищим сервісним ризиком доцільно провести адресний аудит студентського цифрового маршруту. Насамперед потрібно перевірити актуальність розкладу, якість і наповнення Moodle, зрозумілість першого доступу, наявність єдиного офіційного каналу повідомлень та доступність базових інструкцій. Першочергове управлінське завдання – не просто додати нові сервіси, а зменшити інформаційну розпорошеність і забезпечити здобувачу зрозумілу відповідь на просте питання: де знайти потрібну інформацію і який канал є офіційним.

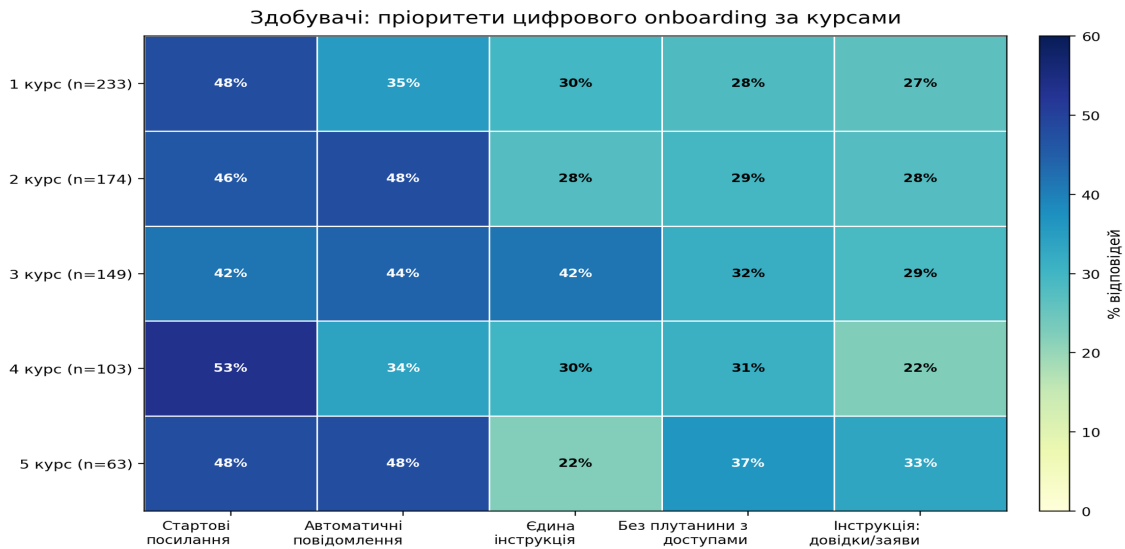


Рисунок 2.18. Здобувачі: пріоритети цифрової адаптації (onboarding) за курсами

Аналітичне заключення: рисунок показує пріоритети цифрової адаптації здобувачів до університетських сервісів у розрізі курсів. Під цифровою адаптацією, або onboarding, у цьому блоці мається на увазі зрозумілий перший цифровий маршрут здобувача: де знайти стартові посилання, як отримати доступ до корпоративної пошти, LMS Moodle і ПС-Деканат, де шукати розклад, як отримувати важливі повідомлення та до кого звертатися у разі проблем.

Ключовий висновок полягає в тому, що потреба в такому маршруті не обмежується лише першим курсом. Найвищий запит на стартові посилання має 4 курс – 53%, але високі значення спостерігаються на всіх курсах: 48% на 1 курсі, 46% на 2 курсі, 42% на 3 курсі та 48% на 5 курсі. Це означає, що здобувачі різних років навчання однаково потребують єдиної точки входу до основних цифрових сервісів університету.

Автоматичні повідомлення про важливі дати особливо затребувані на 2 і 5 курсах – по 48%, а також на 3 курсі – 44%. Це свідчить про потребу не лише в доступі до інформації, а й у своєчасному нагадуванні про важливі події, дедлайни, зміни в розкладі, навчальні або адміністративні дії. Єдина інструкція найбільше потрібна здобувачам 3 курсу – 42%, що може вказувати на накопичення різних цифрових сценаріїв у середині навчання.

Окремо варто звернути увагу на 5 курс: саме тут найвищий запит на доступ без плутанини – 37% та інструкції щодо довідок і заяв – 33%. Це логічно, оскільки старші курси частіше стикаються з документами, завершенням навчання, практиками, довідками, заявами та різними адміністративними процедурами.

Практичний висновок: цифрову адаптацію здобувача не варто розглядати як разову пам'ятку для першокурсника. Вона має бути постійним сервісом у кабінеті здобувача, який супроводжує студента протягом усього навчання. У першій версії такого сервісу доцільно передбачити стартові посилання, автоматичні повідомлення, єдину коротку інструкцію, зрозумілий доступ до основних систем і окремий блок щодо довідок, заяв та типових адміністративних дій.

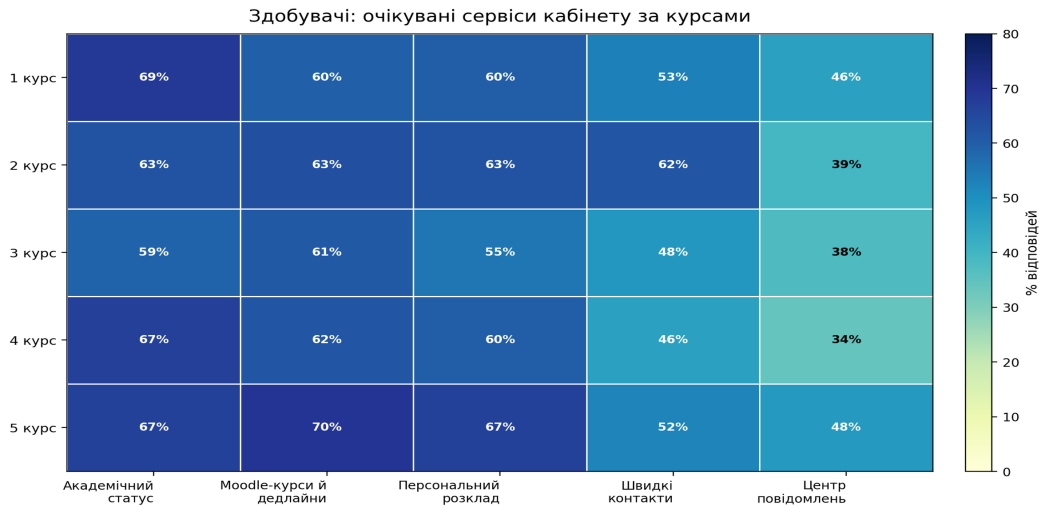


Рисунок 2.19. Здобувачі: очікувані сервіси кабінету за курсами

Аналітичне заключення: рисунок показує, які сервіси майбутнього кабінету здобувача є найбільш очікуваними на різних курсах. Відсотки в клітинках означають частку здобувачів відповідного курсу, які обрали певний сервіс як потрібний. Оскільки респонденти могли обирати кілька варіантів, сума відсотків у межах одного курсу не дорівнює 100%.

Найбільш стабільний запит на всіх курсах стосується академічного статусу, Moodle-курсів із дедлайнами та персонального розкладу. Академічний статус найчастіше обирали здобувачі 1 курсу – 69%, а також 4 і 5 курсів – по 67%. Це означає, що студентам важливо швидко бачити свій поточний навчальний стан, без пошуку інформації в різних джерелах. Moodle-курси й дедлайни мають найвищий показник на 5 курсі – 70%, а також високі значення на 2 курсі – 63%, 4 курсі – 62% і 3 курсі – 61%. Персональний розклад також найбільш затребуваний на 5 курсі – 67%, а на 2 курсі його обрали 63% здобувачів. Це підтверджує, що кабінет має бути не просто інформаційною сторінкою, а щоденним робочим інструментом для навчання. Швидкі контакти деканату особливо важливі для 2 курсу – 62%, а центр повідомлень має найвищі значення на 5 курсі – 48% та 1 курсі – 46%. Це показує, що здобувачам потрібна не лише інформація про навчання, а й зрозумілий канал комунікації з університетом.

Практичний висновок: перша версія кабінету здобувача має обов'язково включати п'ять базових сервісів: академічний статус, Moodle-курси й дедлайни, персональний розклад, швидкі контакти деканату та центр повідомлень. Саме ці сервіси мають найвищу практичну цінність для здобувачів різних курсів і можуть сформувати щоденну звичку користування кабінетом.

Нижче подано розгорнуту діагностику за 15 шкальними питаннями анкети здобувачів. Для читабельності на тепловій карті використано короткі мітки; повні формулювання питань Google Forms наведено в таблиці 2.9 після рисунка 2.20.

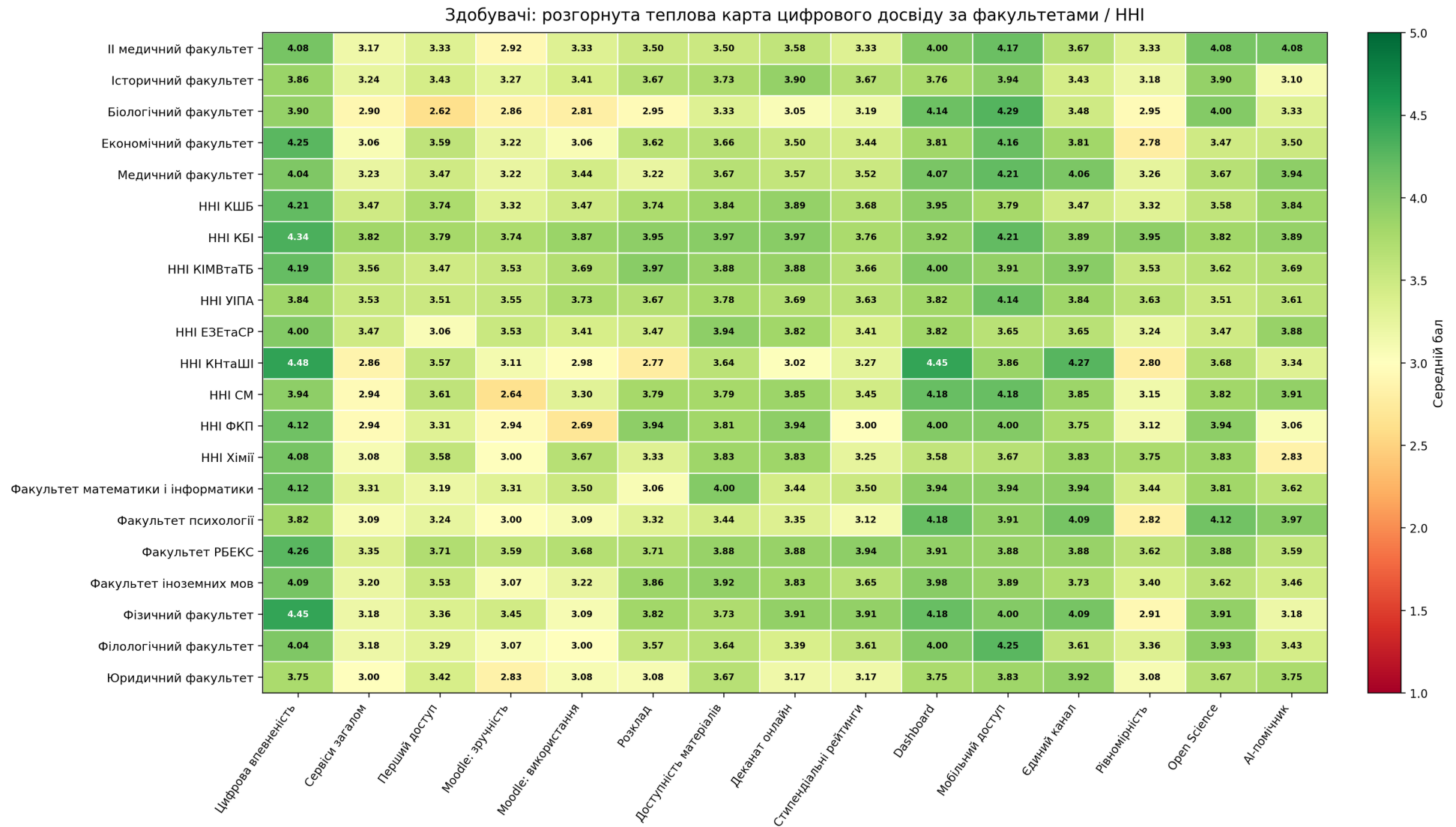


Рисунок 2.20. Здобувачі: розгорнута теплова карта цифрового досвіду за факультетами / ННІ

Аналітичне заключення: розгорнута теплова карта показує цифровий досвід здобувачів у розрізі факультетів / ННІ та окремих сервісних індикаторів. На відміну від короткої теплової карти, цей рисунок дає ширшу картину: видно не лише загальний рівень цифрової впевненості, Moodle, розкладу чи мобільного доступу, а й додаткові компоненти студентського цифрового маршруту – перший доступ, доступність матеріалів, взаємодію з деканатом онлайн, стипендіальні рейтинги, Open Science та AI-помічник.

Найстабільніше сильною зоною залишається цифрова впевненість здобувачів. У більшості факультетів / ННІ цей показник перебуває на рівні близько 4,0 бала і вище. Найвищі значення мають ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 4,48, фізичний факультет – 4,45, ННІ КБІ – 4,34, факультет радіофізики, біомедичної електроніки та комп'ютерних систем – 4,26 та економічний факультет – 4,25. Це підтверджує, що здобувачі загалом готові до активного використання цифрових сервісів, а головний виклик полягає не в їхній цифровій неготовності, а в якості й узгодженості самих університетських сервісів.

Сильними зонами також є мобільний доступ, dashboard, єдиний канал та Open Science. Наприклад, за мобільним доступом високі значення мають біологічний факультет – 4,29, філологічний факультет – 4,25, ННІ КБІ – 4,21, медичний факультет – 4,21 та ІІ медичний факультет – 4,17. За персональною інформаційною панеллю, або dashboard, високі оцінки демонструють ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 4,45, ННІ соціології та медіакомунікацій – 4,18, факультет психології – 4,18, фізичний факультет – 4,18, філологічний факультет – 4,00. Це означає, що здобувачі очікують не просто набору окремих посилок, а зручного персонального екрана з розкладом, Moodle, повідомленнями, дедлайнами й основними сервісами.

Водночас карта чітко показує слабші та нерівномірні зони. Найчастіше нижчі оцінки стосуються сервісів загалом, Moodle, використання Moodle, розкладу, першого доступу та рейтингової інформації. Наприклад, зручність Moodle має нижчі значення в ННІ соціології та медіакомунікацій – 2,64, на юридичному факультеті – 2,83, біологічному факультеті – 2,86, ІІ медичному факультеті – 2,92 та ННІ філософії, культурології, політології – 2,94. Це свідчить, що проблема Moodle є не лише технічною, а й організаційною: різні курси й викладачі можуть використовувати систему неоднаково, що створює різний цифровий досвід для здобувачів.

Окремо помітна нерівномірність у блоці розкладу. Найнижчий показник має ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 2,77, також нижчі значення мають біологічний факультет – 2,95, факультет математики і інформатики – 3,06, юридичний факультет – 3,08 та ННІ філософії, культурології, політології – 3,08. Це означає, що для окремих підрозділів потрібен адресний аудит процесу формування, оновлення та оприлюднення актуального розкладу.

AI-помічник має нерівномірний, але загалом помітний потенціал. Високі оцінки за цим показником мають ІІ медичний факультет – 4,08, медичний факультет – 3,94, ННІ соціології та медіакомунікацій – 3,91, ННІ КБІ – 3,89, ННІ екології, зеленої енергетики та сталого розвитку – 3,88. Водночас нижчі значення видно в ННІ хімії – 2,83, ННІ філософії, культурології, політології – 3,06, історичному факультеті – 3,10 та фізичному факультеті – 3,18. Це означає, що AI-сервіси для здобувачів варто запускати обережно: не як універсальну “модну” функцію, а як практичного

помічника для пошуку інформації, навігації сервісами, пояснення правил, дедлайнів, довідок і заяв.

Практичний висновок: ця теплова карта підтверджує потребу в єдиному мінімальному стандарті студентського цифрового сервісу для всіх факультетів / ННІ. Базовий стандарт має включати актуальний розклад, зрозумілий перший доступ, стабільний Moodle, персональний dashboard, мобільний доступ, єдиний офіційний канал повідомлень, швидкі контакти деканату та зрозумілі інструкції. Водночас підрозділи з нижчими показниками за Moodle, розкладом і першим доступом потребують не загальних рекомендацій, а адресного сервісного аудиту: де саме виникає плутанина, хто відповідає за актуальність інформації, які дані дублюються та який канал є офіційним для здобувача.

Таблиця 2.9. Розшифровка коротких міток теплової карти (рисунок 2.20)

Коротка мітка на тепловій карті	Повне формулювання питання Google Forms / методологічна примітка
Цифрова впевненість	Оцініть власну цифрову впевненість
Сервіси загалом	Наскільки зручно користуватися цифровими сервісами Університету загалом (LMS Moodle, ПС-Деканат, корпоративна пошта тощо) протягом навчання?
Перший доступ	Наскільки зрозумілим був процес першого доступу до цифрових сервісів Університету (отримання логінів/паролів від пошти, Moodle, ПС-Деканат)?
Moodle: зручність	Наскільки зручно користуватися системою електронного навчання LMS Moodle?
Moodle: використання	На Вашу думку, наскільки ефективно викладачі використовують можливості LMS Moodle?
Розклад	Наскільки зручно знаходити актуальний розклад занять?
Доступність матеріалів	Чи є цифрові навчальні матеріали безбар'єрними та доступними?
Деканат онлайн	Наскільки зручно взаємодіяти з деканатом цифровими каналами (через ПС-Деканат, електронну пошту, месенджери)?
Стипендіальні рейтинги	Наскільки прозоро та зрозуміло в цифровому середовищі відображається інформація про стипендіальні рейтинги?
Персональний dashboard	Наскільки потрібен персональний dashboard (інформаційна панель), де на одному екрані зібрано зведення про ваші найближчі заняття, дедлайни в Moodle та непрочитані повідомлення?
Мобільний доступ	Наскільки важливий мобільний доступ (повноцінний застосунок або якісна мобільна версія) до кабінету студента та ключових сервісів?
Єдиний офіційний канал	Наскільки Ви готові використовувати єдиний кабінет (у поєднанні з корпоративною електронною поштою) як головний та єдиний

	офіційний канал взаємодії з університетом (замість десятків розрізнених чатів у Telegram/Viber)?
Рівномірність цифрових практик	Чи помічаєте Ви різницю у цифровій зрілості (рівні використання технологій, якості матеріалів у Moodle, оперативності деканату) між різними викладачами? У цьому вимірі вищий бал означає меншу різницю та більш рівномірний цифровий досвід.
Open Science	Наскільки Вас цікавить інтеграція ресурсів Відкритої науки (Open Science) та міжнародних наукометричних баз безпосередньо в кабінет студента для зручного пошуку перевірених джерел при написанні курсових/дипломних робіт?
AI-помічник	Наскільки корисним був би AI-помічник здобувача вищої освіти для швидкої навігації сервісами, роз'яснення правил або надання інтелектуальних підказок щодо навчання?

**Методологічна примітка: до карти включено факультети / ННІ з кількістю відповідей не менше 10, щоб уникнути надмірної інтерпретації дуже малих груп. Значення в клітинках є середніми балами за шкалою 1-5 у межах відповідного факультету / ННІ та конкретного питання.*

Управлінські висновки для студентського контуру цифрової трансформації

1. Першим пріоритетом має бути сервісна стабілізація: актуальний розклад, зрозумілий перший доступ, стабільна робота LMS Moodle, єдиний канал офіційних повідомлень і мінімізація розрізнених чатів та дублюючих джерел інформації.

2. Кабінет здобувача доцільно проєктувати навколо щоденних сценаріїв: персональний розклад, Moodle-курси й дедлайни, академічний статус, швидкі контакти та центр повідомлень. Саме ці сценарії перетворюють цифрову платформу з “порталу” на повсякденний інструмент здобувача.

3. Для факультетів / ННІ з підвищеним сервісним ризиком потрібні не загальні комунікації, а адресний аудит: як формується та оновлюється розклад, хто відповідає за актуальність інформації, наскільки якісно наповнено Moodle, які інструкції отримують здобувачі та де виникає плутанина з доступами.

4. Пілотування першої базової версії кабінету здобувача (MVP – Minimum Viable Product, тобто мінімально життєздатний продукт) варто починати в підрозділах із високим попитом на майбутні цифрові сервіси, але паралельно включати підрозділи з підвищеним проблемним профілем. Це дозволить перевірити платформу не лише на “зручних” сценаріях, а й на реальних болях здобувачів.

РОЗДІЛ 3. НПП, ПП, НП ТА ГАРАНТИ ОП: ПІДТРИМУЮТЬ ІНСТРУМЕНТИ, АЛЕ ПОТРЕБУЮТЬ ЗМЕНШЕННЯ НАВАНТАЖЕННЯ

Цей розділ присвячено аналізу відповідей науково-педагогічних працівників, педагогічних працівників, наукових працівників та гарантів освітніх програм щодо поточного стану цифрової трансформації освітньої діяльності університету. Саме ця група є однією з ключових для впровадження змін, оскільки безпосередньо працює зі здобувачами, освітніми програмами, навчальним контентом, звітністю, акредитаційними процедурами та внутрішніми управлінськими процесами.

Загальна логіка відповідей свідчить про конструктивне ставлення до цифрових інструментів. Працівники переважно розуміють необхідність цифровізації, підтримують розвиток єдиних сервісів, електронних кабінетів, аналітичних панелей та інструментів, які можуть підвищити прозорість, зручність і керованість освітнього процесу. Водночас результати демонструють важливу умову успішної трансформації: цифрові рішення мають не додавати нові рівні формальної роботи, а зменшувати поточне адміністративне навантаження.

Практичний зміст цього розділу полягає у виявленні тих зон, де цифрові інструменти вже сприймаються як корисні, а також тих напрямів, де працівники очікують більшої зручності, інтеграції та реального зменшення операційного навантаження. Саме ці результати мають бути враховані при проектуванні майбутнього цифрового кабінету працівника, сервісів для гарантів освітніх програм, системи аналітики та внутрішніх цифрових регламентів університету.

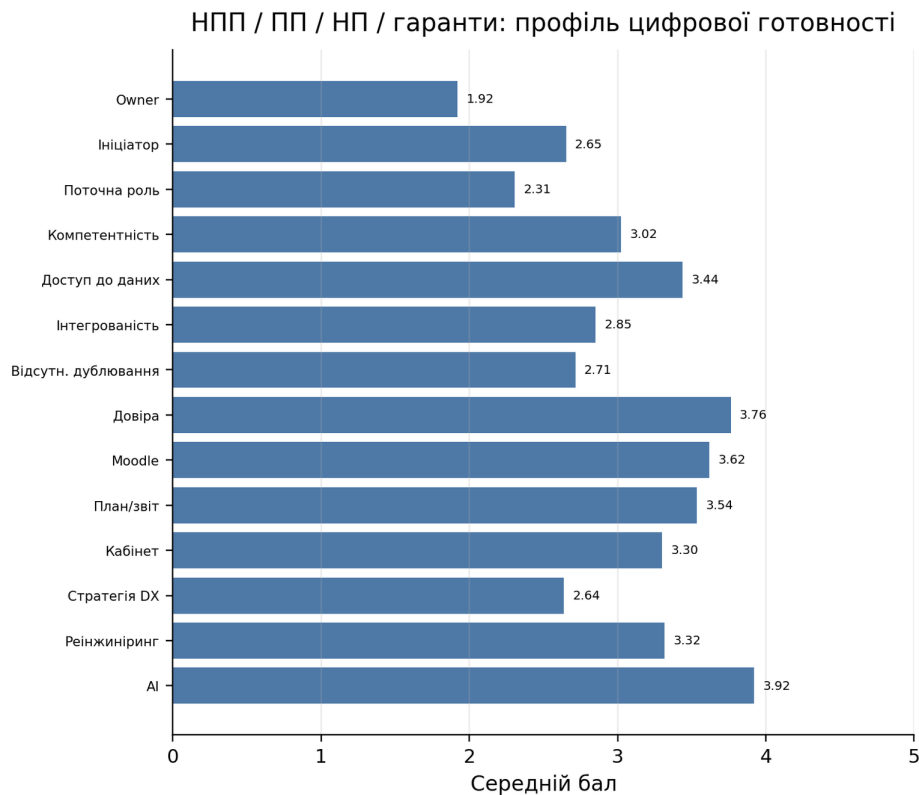


Рисунок 3.1. НПП / ПП / НП / гарант: профіль цифрової готовності

Примітка: рисунок 3.1 подає загальний профіль цифрової готовності академічної групи. Основна інтерпретація цього профілю разом із тепловою картою наведена у висновку до рисунка 3.2, щоб не дублювати однакові дані.

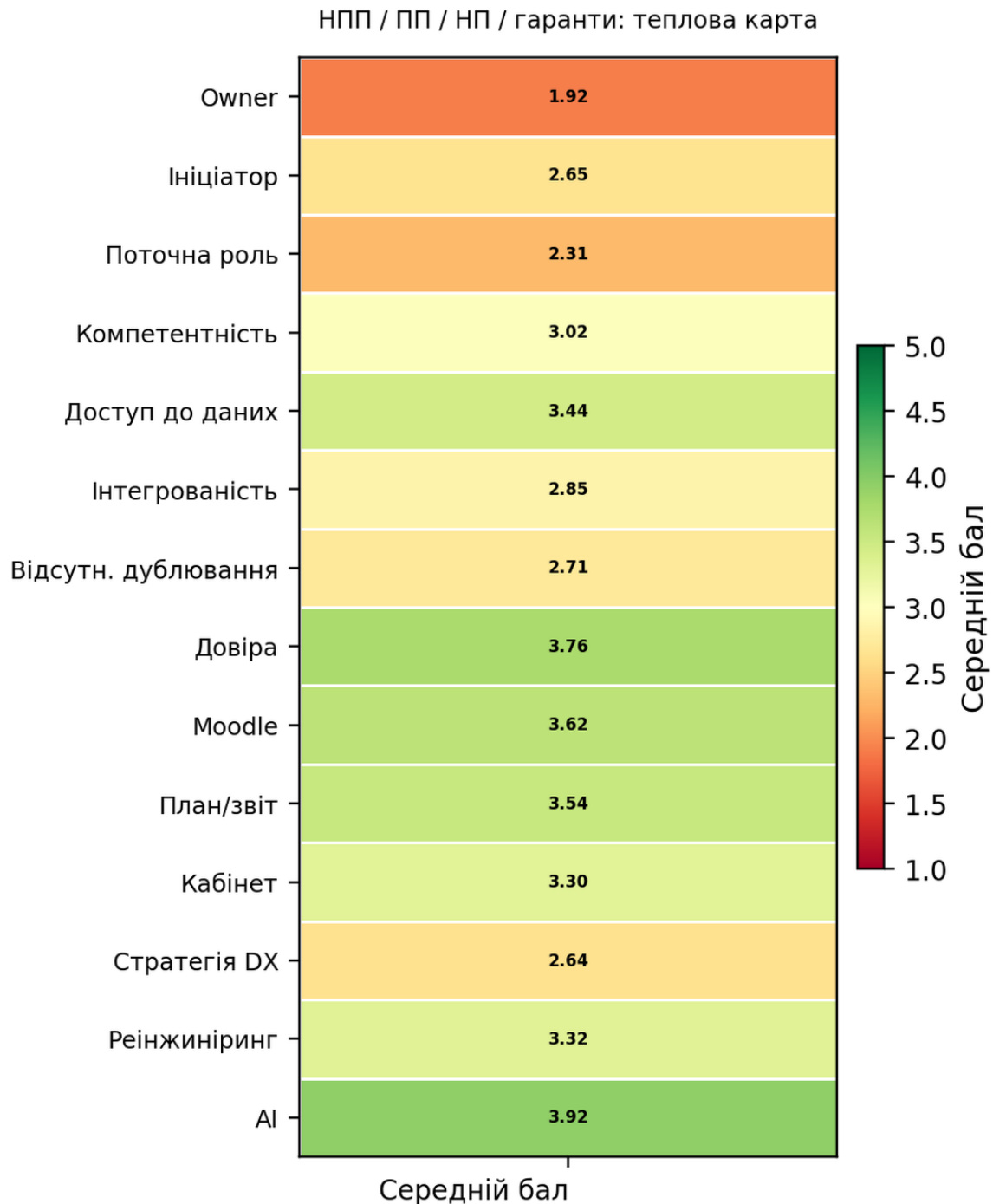


Рисунок 3.2. НПП / ПП / НП / гаранті: теплова карта

Аналітичне заключення: рисунки показують профіль цифрової готовності академічної групи – НПП, ПП, НП та гарантів ОП. Стовпчикова діаграма дає змогу порівняти середні бали за окремими показниками, а теплова карта допомагає швидко побачити сильніші та слабші зони: зеленіші значення означають вищу оцінку, помаранчеві – нижчу.

Найсильнішим показником є готовність використовувати AI – 3,92 бала. У цьому контексті AI означає штучний інтелект як допоміжний інструмент у професійній діяльності: для підготовки матеріалів, пошуку інформації, структурування текстів, аналізу даних або типових робочих завдань. Також відносно сильними є довіра до даних – 3,76 бала, підтримка освітньої діяльності через LMS Moodle – 3,62 бала,

планування / звітування – 3,54 бала та доступ до даних – 3,44 бала. Це означає, що академічна група загалом бачить практичну цінність цифрових інструментів і готова користуватися ними, якщо вони реально допомагають у роботі.

Водночас найнижчі оцінки стосуються ролі Owner – 1,92 бала, поточної цифрової ролі – 2,31 бала, готовності бути ініціатором цифрових сервісів – 2,65 бала та готовності долучатися до Стратегії цифрової трансформації – 2,64 бала. Під Owner у цьому блоці мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані – тобто не просто користувач системи, а людина або група, які можуть формувати вимоги, описувати логіку процесу, тестувати рішення та відповідати за змістовну якість даних.

Головний висновок полягає в тому, що НПП / ПП / НП та гаранті ОП переважно підтримують корисні цифрові інструменти, але поки не мають чітко визначеної ролі в управлінні цифровими змінами. Академічна група готова працювати з AI, Moodle, даними, планами і звітами, але слабше бачить себе як ініціатора, замовника або співвласника цифрових сервісів.

Практичний висновок: цифрову трансформацію для академічної групи потрібно будувати не лише через запуск нових сервісів, а й через зменшення навантаження та чіткий розподіл ролей. Першими пріоритетами мають бути автоматизація плану / звіту НПП, зменшення дублювання даних, зрозумілий доступ до актуальної інформації, підтримка Moodle та створення робочих груп із представників кафедр, гарантів ОП і викладачів, які допоможуть описати реальні академічні процеси для майбутньої платформи.

Таблиця 3.1. Найсильніші індикатори академічної групи

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Високий рівень
AI у професійній діяльності	Наскільки Ви готові використовувати штучний інтелект як допоміжний інструмент у професійній діяльності?	3.92	71.3%
Довіра до даних	Наскільки Ви довіряєте даним, які використовуються у Вашій діяльності, для звітності та ухвалення рішень?	3.76	65.0%
Стратегічний пріоритет DX	Наскільки, на Вашу думку, цифрова трансформація має бути стратегічним пріоритетом Каразінського університету та може дати суттєву користь для його розвитку?	3.73	64.5%
Moodle підтримує роботу	Наскільки ефективно LMS Moodle підтримує Вашу освітню діяльність?	3.62	61.2%
Доступ до даних	Наскільки Ви маєте швидкий і прозорий доступ до актуальних даних, необхідних для щоденної професійної діяльності?	3.44	50.7%

Аналітичне заключення: таблиця показує найсильніші індикатори цифрової готовності академічної групи – НПП, ПП, НП та гарантів ОП. У цьому блоці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто частку

респондентів, які дали позитивну або дуже позитивну оцінку відповідному показнику.

Найвищий результат має готовність використовувати штучний інтелект у професійній діяльності – 3,92 бала та 71,3% високих оцінок. Це означає, що значна частина академічної групи вже сприймає AI не як загрозу, а як допоміжний інструмент для підготовки матеріалів, пошуку інформації, структурування текстів, аналізу даних і виконання типових робочих завдань.

Також сильними показниками є довіра до даних – 3,76 бала та 65,0% високих оцінок, а також розуміння цифрової трансформації як стратегічного пріоритету університету – 3,73 бала та 64,5%. Це свідчить, що НПП загалом визнають цінність цифрових змін і готові працювати з даними, якщо вони є актуальними, зрозумілими та корисними для щоденної роботи.

Окремо варто відзначити LMS Moodle: ефективність підтримки освітньої діяльності через Moodle оцінено на 3,62 бала, а частка високих оцінок становить 61,2%. Це означає, що Moodle вже є важливою частиною академічного цифрового середовища, але його потенціал можна посилити через єдині підходи до наповнення курсів, підтримку викладачів і зменшення дублювання між Moodle, ПС-Деканат, планами, звітами та іншими системами.

Практичний висновок: академічна група має достатній потенціал для підтримки цифрової трансформації, якщо нові сервіси будуть не додатковим навантаженням, а реальним інструментом спрощення роботи. Першочергово варто спиратися на сильний запит щодо AI, довіру до даних, використання Moodle та потребу у швидкому доступі до актуальної інформації.

Таблиця 3.2. Найслабші індикатори академічної групи

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Низький рівень
Owner IT-системи	Чи є Ви власником (Owner / Бізнес-лідером) або головним розпорядником будь-якої IT-системи (програмне забезпечення, сайт(-ти), база(-и) даних тощо), що функціонує в Каразінському університеті?	1.92	90.9%
Поточна цифрова роль	Який Ваш поточний статус взаємодії з цифровими інструментами Університету?	2.31	71.0%
Відсутність дублювання	Наскільки часто в Вашій роботі одні й ті самі дані доводиться повторно збирати, вводити або перевіряти в різних таблицях, системах чи запитах?	2.71	42.3%
Ініціатор / замовник	Оцініть Вашу готовність виступати ініціатором, замовником або лідером (Owner) впровадження нових IT-систем чи цифрових сервісів для потреб Вашого підрозділу/напрямку в Каразінському університеті.	2.65	37.6%
Готовність до Стратегії DX	Наскільки Ви особисто готові долучитися до розробки або обговорення Стратегії цифрової трансформації Університету?	2.64	36.0%

Аналітичне заключення: таблиця показує найслабші індикатори цифрової готовності академічної групи – НПП, ПП, НП та гарантів ОП. У цьому блоці “низький рівень” означає частку відповідей 1–2 за шкалою від 1 до 5, тобто негативну або скоріше негативну оцінку відповідного показника.

Найнижчий результат має показник Owner IT-системи – 1,92 бала, а частка низьких оцінок становить 90,9%. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: людина або група, які не лише користуються системою, а можуть формувати вимоги, описувати логіку процесу, відповідати за актуальність даних і брати участь у тестуванні цифрового рішення. Такий низький показник означає, що більшість представників академічної групи поки не бачать себе в цій ролі.

Також слабким є показник поточної цифрової ролі – 2,31 бала та 71,0% низьких оцінок. Це свідчить, що НПП переважно сприймають себе як користувачів окремих цифрових інструментів, але не як активних учасників проєктування або управління цифровими сервісами. Подібну проблему підтверджує і готовність бути ініціатором або замовником нових сервісів – 2,65 бала та 37,6% низьких оцінок.

Окремо важливим є показник відсутності дублювання – 2,71 бала та 42,3% низьких оцінок. Це означає, що значна частина академічної групи стикається з повторним введенням або перевіркою одних і тих самих даних у різних таблицях, формах, системах чи звітах. Саме це може формувати відчуття, що цифровізація не зменшує навантаження, а інколи додає ще один рівень роботи.

Готовність долучатися до розробки або обговорення Стратегії цифрової трансформації також перебуває на слабкому рівні – 2,64 бала та 36,0% низьких оцінок. Це не означає відсутності підтримки цифрової трансформації. Швидше йдеться про те, що академічній групі потрібен зрозумілий формат участі: що саме від них очікується, скільки часу це потребуватиме, як будуть враховані пропозиції кафедр, гарантів ОП і викладачів, та які практичні результати це дасть.

Практичний висновок: для академічної групи цифрова трансформація має бути представлена не як додатковий обов’язок, а як інструмент зменшення навантаження. Потрібно чітко визначити ролі відповідальних за процеси й дані, прибрати дублювання, пояснити формат участі НПП у розробці сервісів і показати, які старі паперові, табличні або ручні процедури будуть замінені новими цифровими рішеннями.

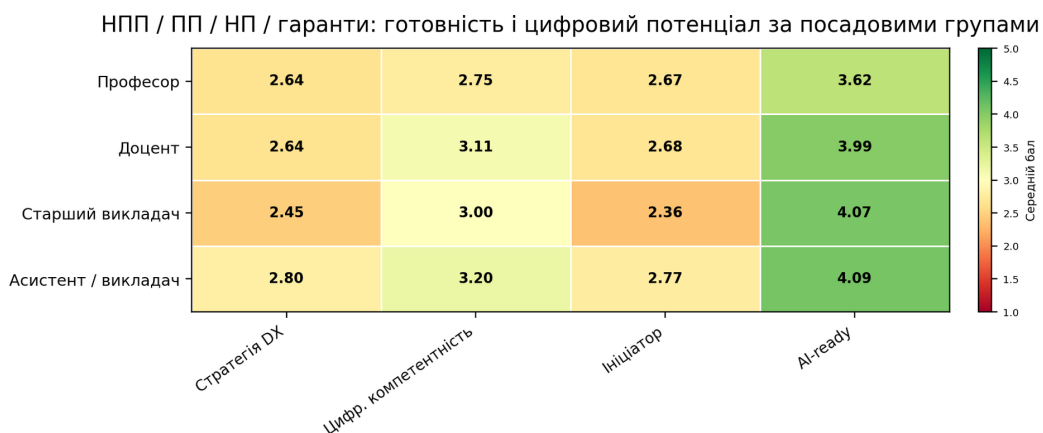


Рисунок 3.3. НПП / ПП / НП / гаранті: готовність і цифровий потенціал

Аналітичне заключення: теплова карта показує цифрову готовність академічної групи за посадовими категоріями: професори, доценти, старші викладачі та асистенти / викладачі. Порівнюються чотири показники: готовність долучатися до Стратегії цифрової трансформації, власна цифрова компетентність, готовність бути ініціатором цифрових сервісів та готовність використовувати AI. У цьому контексті AI означає штучний інтелект як допоміжний інструмент у професійній діяльності.

Найсильнішим показником у всіх посадових групах є готовність до використання AI. Найвищі значення мають асистенти / викладачі – 4,09 бала, старші викладачі – 4,07 бала та доценти – 3,99 бала. Навіть у професорів цей показник залишається достатньо високим – 3,62 бала. Це означає, що академічна група загалом відкрита до використання нових інструментів, якщо вони мають практичну користь для роботи.

Водночас показники готовності до участі у Стратегії цифрової трансформації та готовності бути ініціатором цифрових сервісів є нижчими. Наприклад, готовність до Стратегії становить 2,64 бала у професорів і доцентів, 2,45 бала у старших викладачів та 2,80 бала в асистентів / викладачів. Показник “Ініціатор” також залишається помірним: 2,67 у професорів, 2,68 у доцентів, 2,36 у старших викладачів і 2,77 в асистентів / викладачів.

Це показує важливий розрив: НПП готові користуватися цифровими інструментами, особливо AI, але значно обережніше оцінюють свою участь у розробці, ініціюванні або супроводі цифрових змін. Тобто проблема полягає не у відсутності інтересу до цифровізації, а в тому, що академічній групі потрібно чітко пояснити формат участі: хто формує вимоги, хто тестує сервіси, хто відповідає за зміст процесу і як пропозиції викладачів будуть враховані.

Окремо варто звернути увагу на асистентів / викладачів: вони мають найвищі значення за цифровою компетентністю – 3,20, готовністю бути ініціаторами – 2,77 та готовністю до AI – 4,09. Це робить цю групу потенційно важливою для пілотування нових цифрових сервісів. Водночас професори й доценти можуть забезпечити стратегічну та змістовну експертизу, а старші викладачі – практичне розуміння щоденних освітніх процесів.

Практичний висновок: до цифрової трансформації академічної групи доцільно залучати змішані робочі групи за посадовими ролями. Молодші викладацькі позиції можуть бути активними учасниками тестування й практичного впровадження сервісів, професори та доценти – носіями академічної експертизи, а старші викладачі – джерелом реальних сценаріїв щоденної роботи. Такий підхід дозволить не лише впроваджувати інструменти, а й адаптувати їх до реальних потреб освітнього процесу.

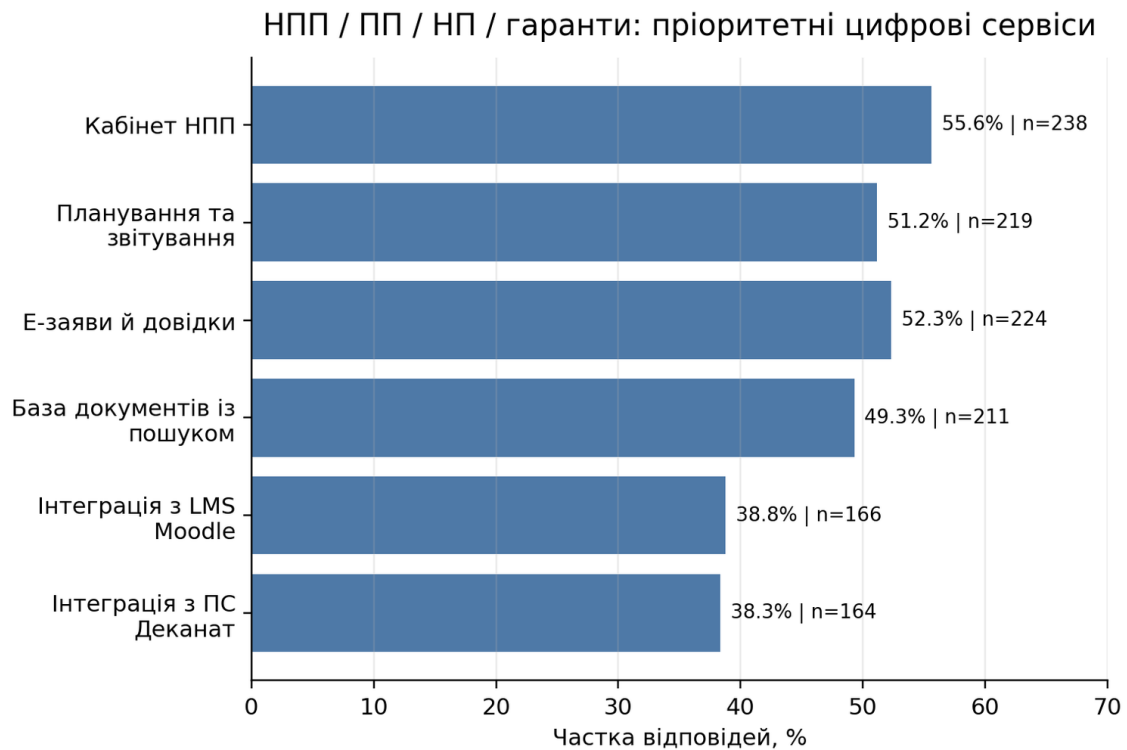


Рисунок 3.4. НПП / ПП / НП / гаранті: пріоритетні цифрові сервіси

Аналітичне заключення: рисунок показує, які цифрові сервіси є найбільш пріоритетними для НПП, ПП, НП та гарантів ОП. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідний сервіс, а відсоток – частку таких відповідей серед усієї академічної групи. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найвищий попит має кабінет НПП – 55,6%, або 238 відповідей. Це означає, що академічна група потребує єдиного робочого простору, де можна бачити основну професійну інформацію, навчальне навантаження, планування, звітність, документи, заяви та пов'язані сервіси. Другий за рівнем попиту сервіс – електронні заяви й довідки: його обрали 52,3% респондентів, або 224 особи. Це свідчить про запит на спрощення типових адміністративних дій без зайвих паперових або ручних процедур.

Також високими є показники для модуля планування та звітування – 51,2% і бази документів із пошуком – 49,3%. Це дуже важливий сигнал: для НПП цифровізація має практичну цінність тоді, коли вона допомагає швидше формувати індивідуальний план, річний звіт, знаходити актуальні положення, інструкції, шаблони та не витрачати час на повторний пошук або запити до різних підрозділів.

Окремо варто звернути увагу на інтеграції з LMS Moodle – 38,8% та ПС-Деканат – 38,3%. Ці показники є нижчими за попит на кабінет НПП чи е-заяви, але вони мають стратегічне значення. Без інтеграцій викладачі й гаранті ОП і надалі будуть переносити дані між різними системами вручну, що зберігатиме дублювання та додаткове навантаження.

Практичний висновок: перша базова версія академічного цифрового контуру має бути зосереджена на сервісах, які одразу дають відчутний ефект для НПП: кабінет НПП, електронні заяви й довідки, планування та звітування, база документів із

пошуком, а також поступова інтеграція з LMS Moodle і PC-Деканат. Головна управлінська логіка – не просто створити новий цифровий інтерфейс, а зменшити ручну роботу, повторне введення даних і кількість розрізнених джерел інформації.

Таблиця 3.3. Повні формулювання відповідей до рисунка 3.4

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
Кабінет НПП	Особистий кабінет науково-педагогічного працівника	238	55.6%
Планування та звітування	Модуль «Планування та звітування»	219	51.2%
Е-заяви й довідки	Модуль «Електронні заяви й довідки»	224	52.3%
База документів із пошуком	База нормативних документів	211	49.3%
Інтеграція з LMS Moodle	Інтеграція з LMS Moodle	166	38.8%
Інтеграція з PC-Деканат	Інтеграція з PC-Деканат	164	38.3%

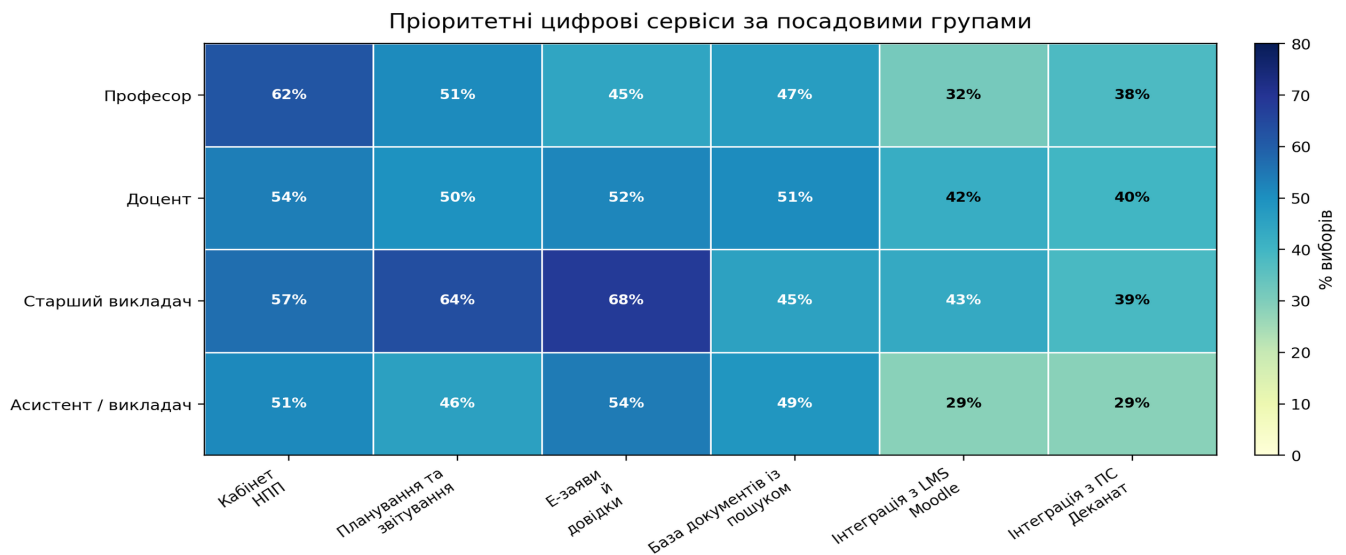


Рисунок 3.5. НПП / ПП / НП / гаранті: пріоритетні цифрові сервіси за посадовими групами

Аналітичне заключення: теплова карта показує, як відрізняються пріоритети цифрових сервісів у різних посадових групах академічної спільноти. Відсотки в клітинках означають частку респондентів відповідної групи, які обрали певний сервіс як пріоритетний. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків у межах одного рядка не дорівнює 100%.

Найбільш універсальним запитом є кабінет НПП. Його підтримують 62% професорів, 54% доцентів, 57% старших викладачів та 51% асистентів / викладачів. Це означає, що особистий цифровий кабінет сприймається не як сервіс для окремої посадової категорії, а як базовий робочий інструмент для всієї академічної групи.

Водночас посадові групи мають різні акценти. Старші викладачі найчастіше обирають електронні заяви й довідки – 68%, а також планування та звітування – 64%. Це може свідчити, що саме ця група особливо гостро відчуває потребу в автоматизації типових робочих процедур і зменшенні ручної звітності. Для доцентів важливими є електронні заяви й довідки – 52%, база документів із пошуком – 51% та планування / звітування – 50%.

У професорів найвищим залишається запит на кабінет НПП – 62%, далі йдуть планування та звітування – 51% і база документів із пошуком – 47%. Це показує потребу в зручному доступі до ключових академічних і нормативних матеріалів без зайвого пошуку в різних джерелах. Асистенти / викладачі найчастіше обирають електронні заяви й довідки – 54%, кабінет НПП – 51% та базу документів із пошуком – 49%.

Інтеграції з LMS Moodle та ПС-Деканат мають нижчі, але стабільні показники. Найбільший попит на інтеграцію з LMS Moodle мають старші викладачі – 43% та доценти – 42%, а на інтеграцію з ПС-Деканат – доценти – 40%, старші викладачі – 39% і професори – 38%. Це важливо, тому що без інтеграцій кабінет НПП може залишитися лише окремим інтерфейсом, а не інструментом зменшення дублювання даних.

Практичний висновок: академічний цифровий кабінет потрібно будувати як спільне ядро для всіх НПП, але з рольовими акцентами. Базовими сервісами мають бути кабінет НПП, електронні заяви й довідки, планування та звітування, база документів із пошуком. Особливо потрібно передбачити поступову інтеграцію з LMS Moodle і ПС-Деканат, щоб зменшити ручне перенесення інформації та повторне введення одних і тих самих даних.

Таблиця 3.4. Найвищі бар'єри для НПП / ПП / НП / гарантів ОП

Мітка	Повне формулювання бар'єра Google Forms	Індекс ризику	Критичний бар'єр
Дублювання даних	Дублювання одних і тих самих даних у різних таблицях, формах і звітах	76.4	57.5%
Паперова + електронна звітність	Подвійне ведення паперової та електронної звітності	75.8	57.9%
Ручне перенесення даних	Ручне перенесення оцінок, даних, звітів або відомостей між різними системами	71.5	49.8%
Розрізнені системи	Надмірна кількість розрізнених систем і таблиць	70.7	46.3%
Складні погодження	Складні процедури погодження документів	66.4	39.3%

Аналітичне заключення: таблиця показує найвищі бар'єри, з якими стикаються НПП, ПП, НП та гаранті ОП у цифровій взаємодії з університетом. У цьому блоці індекс ризику відображає загальну гостроту бар'єра, а показник “критичний бар'єр” означає частку респондентів, які оцінили відповідну проблему як найбільш відчутну або критичну.

Найвищий індекс ризику має дублювання одних і тих самих даних у різних таблицях, формах і звітах – 76,4, при цьому 57,5% респондентів визначили цей бар'єр як критичний. Майже такий самий рівень має подвійне ведення паперової та

електронної звітності – індекс 75,8 і 57,9% критичних оцінок. Це означає, що для академічної групи однією з головних проблем є ситуація, коли цифрові інструменти не замінюють старі процедури, а існують паралельно з ними.

Також високими є бар'єри ручного перенесення даних – індекс 71,5 і 49,8% критичних оцінок, а також надмірної кількості розрізнених систем і таблиць – індекс 70,7 і 46,3% критичних оцінок. Це показує, що НПП часто змушені повторно вводити або перевіряти інформацію в різних системах, переносити дані між Moodle, ПС-Деканат, таблицями, звітами та окремими запитами.

Окремо варто звернути увагу на складні процедури погодження документів – індекс 66,4 і 39,3% критичних оцінок. Цей бар'єр свідчить, що проблема полягає не лише в технічних сервісах, а й у самій організації процесів: хто погоджує, у якій послідовності, де фіксується статус документа і як швидко користувач отримує результат.

Загальний висновок: академічна група очікує від цифрової трансформації не збільшення кількості електронних форм, а реального зменшення ручної роботи, дублювання та паралельної звітності. Якщо новий цифровий сервіс не скасовує стару паперову або табличну процедуру, він може сприйматися не як допомога, а як додаткове навантаження.

Практичний висновок: перед запуском нових сервісів для НПП потрібно переглянути процеси й визначити, які старі дії будуть скасовані або автоматизовані. Першочерговими напрямками мають бути усунення дублювання даних, відмова від паралельної паперово-електронної звітності, інтеграція Moodle і ПС-Деканат, а також спрощення погодження документів через зрозумілі електронні маршрути.



Рисунок 3.6. Критичні бар'єри за статусом гаранта ОП

Аналітичне заключення: рисунок показує критичні бар'єри академічної групи у розрізі статусу гаранта ОП. У цьому блоці відсотки означають частку респондентів, які оцінили відповідний бар'єр як критичний.

Ключовий висновок полягає в тому, що гаранті ОП і не гаранті дуже подібно оцінюють основні проблеми. Найвищий бар'єр для обох груп – подвійне ведення паперової та електронної звітності: 58% серед гарантів і 58% серед не гарантів. Це означає, що проблема паралельної звітності є загальноакадемічною, а не характерною лише для гарантів освітніх програм.

Дублювання даних також має дуже високі значення: 55% серед гарантів ОП і 58% серед не гарантів. Ручне перенесення даних майже однаково критичне для обох груп – 49% серед гарантів і 50% серед не гарантів. Це показує, що НПП незалежно від статусу часто стикаються з повторним введенням, перевіркою або перенесенням однієї й тієї самої інформації між різними таблицями, формами, звітами та системами.

Водночас є невеликі відмінності в акцентах. Не гаранти дещо частіше вказують на розрізнені системи – 47% проти 43% у гарантів. Натомість гаранти ОП частіше відзначають відсутність інтеграції – 45% проти 41%. Це логічно, оскільки гаранти більше залежать від узгодженості даних між освітніми програмами, Moodle, ПС-Деканат, силабусами, звітами, акредитаційними матеріалами та іншими джерелами інформації.

Практичний висновок: бар'єри академічної групи потрібно вирішувати не окремо для гарантів ОП, а на рівні всього академічного контуру. Першочерговими управлінськими діями мають бути скасування дублюючої паперово-електронної звітності, зменшення повторного введення даних, інтеграція ключових систем і створення єдиного джерела актуальної інформації для освітнього процесу, звітності та акредитаційних процедур.

Поглиблений внутрішньогруповий аналіз НПП, ПП, НП та гарантів ОП

Мета цього блоку – перейти від загального профілю академічної групи до внутрішньогрупової діагностики: хто саме формує ресурс підтримки цифрової трансформації, хто готовий долучатися до Стратегії, які посадові групи та підрозділи мають вищий потенціал для пілотів, а де насамперед проявляються процесні бар'єри. Базові таблиці й висновки розділу 3 залишено без змін; нижче додано деталізацію для управлінського використання.

Методологічна примітка: розрахунки виконано на академічному масиві $n=428$, який відповідає поточному загальному звіту. Низький рівень означає відповіді 1–2 за шкалою 1–5, високий рівень – відповіді 4–5. Для посадового аналізу об'єднано категорії “Асистент” і “Викладач”; групи з $n<10$ не використовуються для рейтингових інтерпретацій. Для факультетських / інститутських рейтингів застосовано поріг $n\geq 10$.

Таблиця 3.5. Статистична рамка цифрової готовності академічної групи

Показник	n	Середній бал	Низький рівень 1–2	Високий рівень 4–5	Інтерпретація
Цифрова компетентність	428	3.02	29.9%	31.3%	зона ризику
AI у професійній діяльності	428	3.92	9.6%	71.3%	сильна зона
Довіра до даних	428	3.76	7.0%	65.0%	перехідна зона
Moodle підтримує роботу	428	3.62	14.5%	61.2%	перехідна зона
План / звіт НПП	428	3.54	11.2%	47.4%	перехідна зона
Особистий кабінет працівника	428	3.30	20.3%	47.2%	зона ризику
Ініціатор / замовник	428	2.65	37.6%	17.3%	критична зона
Owner IT-системи	428	1.92	90.9%	9.1%	критична зона
Готовність до Стратегії DX	428	2.64	36.0%	23.8%	критична зона
Готовність до реінжинірингу	428	3.32	18.7%	41.4%	зона ризику

Аналітичне заключення: статистична рамка академічної групи показує загальний профіль цифрової готовності НПП, ПП, НП та гарантів ОП. У цьому блоці “низький рівень” означає відповіді 1–2 за шкалою від 1 до 5, а “високий рівень” – відповіді 4–5. Тобто таблиця дозволяє побачити не лише середній бал, а й частку респондентів, які мають явно позитивну або явно проблемну оцінку відповідного напрямку.

Найсильнішими зонами академічної групи є готовність використовувати АІ у професійній діяльності – 3,92 бала та 71,3% високих оцінок, довіра до даних – 3,76 бала та 65,0%, а також ефективність LMS Moodle для підтримки роботи – 3,62 бала та 61,2%. Це означає, що НПП загалом не відкидають цифрові інструменти. Навпаки, вони готові працювати з даними, Moodle та новими інструментами, якщо ці рішення мають зрозумілу користь для освітнього процесу, підготовки матеріалів, звітності та щоденної роботи.

Водночас таблиця чітко показує критичні зони. Роль Owner IT-системи має лише 1,92 бала та 90,9% низьких оцінок. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані – тобто той, хто може не лише користуватися системою, а й формувати вимоги, описувати процес, тестувати рішення та відповідати за якість інформації. Також слабкими залишаються готовність бути ініціатором або замовником цифрових сервісів – 2,65 бала, готовність долучатися до Стратегії цифрової трансформації – 2,64 бала та поточна цифрова роль – 2,31 бала.

Окремо важливо звернути увагу на показники, пов’язані з процесами: інтегрованість систем – 2,85 бала, відсутність дублювання – 2,71 бала, готовність до реінжинірингу – 3,32 бала. Це означає, що для академічної групи цифрова трансформація пов’язана не лише з новими сервісами, а й із потребою переглянути старі процеси: повторне введення даних, ручне перенесення інформації, паралельну паперову й електронну звітність, неузгодженість Moodle, ПС-Деканат, планів, звітів та інших джерел.

Загальний висновок: академічна група має достатній потенціал для цифрової трансформації, але цей потенціал поки більше проявляється як готовність користуватися корисними інструментами, а не як готовність брати на себе роль співрозробника або відповідального за цифрові зміни. Тому головне завдання університету – не просто запропонувати НПП нову платформу, а пояснити, як вона зменшить навантаження, які процеси буде спрощено, хто відповідатиме за дані та як пропозиції кафедр, гарантів ОП і викладачів будуть враховані.

Практичний висновок: для академічного контуру першочерговими мають бути три напрями: по-перше, запуск сервісів, які дають швидку практичну користь – план / звіт НПП, Moodle, доступ до даних, кабінет НПП; по-друге, зменшення дублювання та ручної звітності; по-третє, формування зрозумілої моделі участі НПП у цифровій трансформації – через робочі групи, тестування сервісів, опис академічних процесів і визначення відповідальних за дані.

Таблиця 3.6. Готовність до участі у Стратегії цифрової трансформації за посадою та статусом гаранта ОП

Тип зрізу	Категорія	n	Стратегія $\bar{x}$	Готові 4–5	Цифрова компетентність $\bar{x}$	Ініціатор / owner $\bar{x}$	AI-ready $\bar{x}$
Посада	Професор	92	2.64	31.5%	2.75	2.67	3.62
Посада	Доцент	256	2.64	20.3%	3.11	2.68	3.99
Посада	Старший викладач	44	2.45	22.7%	3.00	2.36	4.07
Посада	Асистент / викладач	35	2.80	31.4%	3.20	2.77	4.09
Статус ОП	Гаранти ОП	113	2.90	30.1%	3.16	2.77	3.92
Статус ОП	Не гаранті	315	2.54	21.6%	2.97	2.61	3.92

Аналітичне заключення: таблиця показує, які групи академічної спільноти мають вищу готовність долучатися до розробки або обговорення Стратегії цифрової трансформації університету. У цьому блоці показник “Готові 4–5” означає частку респондентів, які дали високі оцінки за шкалою від 1 до 5, тобто позитивно або дуже позитивно оцінили власну готовність брати участь у цьому процесі.

За посадовими групами найвищу готовність демонструють професори – 31,5% високих оцінок та асистенти / викладачі – 31,4%. Водночас середній бал готовності до Стратегії у групі асистентів / викладачів є найвищим серед посадових категорій – 2,80. Ця ж група має найвищу цифрову компетентність – 3,20 та найвищу готовність до використання AI – 4,09. Це означає, що молодші викладацькі позиції можуть бути активними учасниками практичного тестування нових сервісів і формування зворотного зв'язку.

Професори мають близьку частку високої готовності – 31,5%, але нижчий середній бал цифрової компетентності – 2,75 та AI-готовності – 3,62. Це свідчить, що професорська група може бути важливою не стільки як технічний драйвер змін, скільки як носій академічної, стратегічної та змістовної експертизи. Доценти мають високий рівень AI-готовності – 3,99, але нижчу частку готових долучатися до Стратегії – 20,3%. Старші викладачі також демонструють високий показник AI-готовності – 4,07, але нижчу готовність бути ініціаторами цифрових сервісів – 2,36.

Окремо важливим є порівняння гарантів ОП і не гарантів. Гаранті освітніх програм мають вищу готовність до участі у Стратегії цифрової трансформації: середній бал – 2,90 проти 2,54 у не гарантів, а частка високих оцінок – 30,1% проти 21,6%. Це логічно, оскільки гаранті частіше працюють із якістю освітніх програм, акредитаційними матеріалами, силабусами, Moodle, даними та звітністю. Вони краще бачать, які процеси потребують цифрового впорядкування.

Загальний висновок: потенціал залучення до Стратегії цифрової трансформації є, але він не є масовим і автоматичним. Академічна група загалом готова користуватися цифровими інструментами, особливо AI, однак значно обережніше оцінює свою роль як ініціатора, замовника або співрозробника цифрових сервісів. Під

ініціатором / owner у цьому контексті маєтсья на увазі не технічний адміністратор, а представник академічної спільноти, який допомагає описати потреби, логіку процесу, вимоги до сервісу та перевірити його практичну корисність.

Практичний висновок: до розробки Стратегії цифрової трансформації доцільно залучати змішані робочі групи. До них варто включати гарантів ОП, професорів, доцентів, старших викладачів та асистентів / викладачів. Такий формат дозволить поєднати стратегічне бачення, академічну експертизу, досвід роботи з освітніми програмами та практичне розуміння щоденних цифрових потреб НПП.

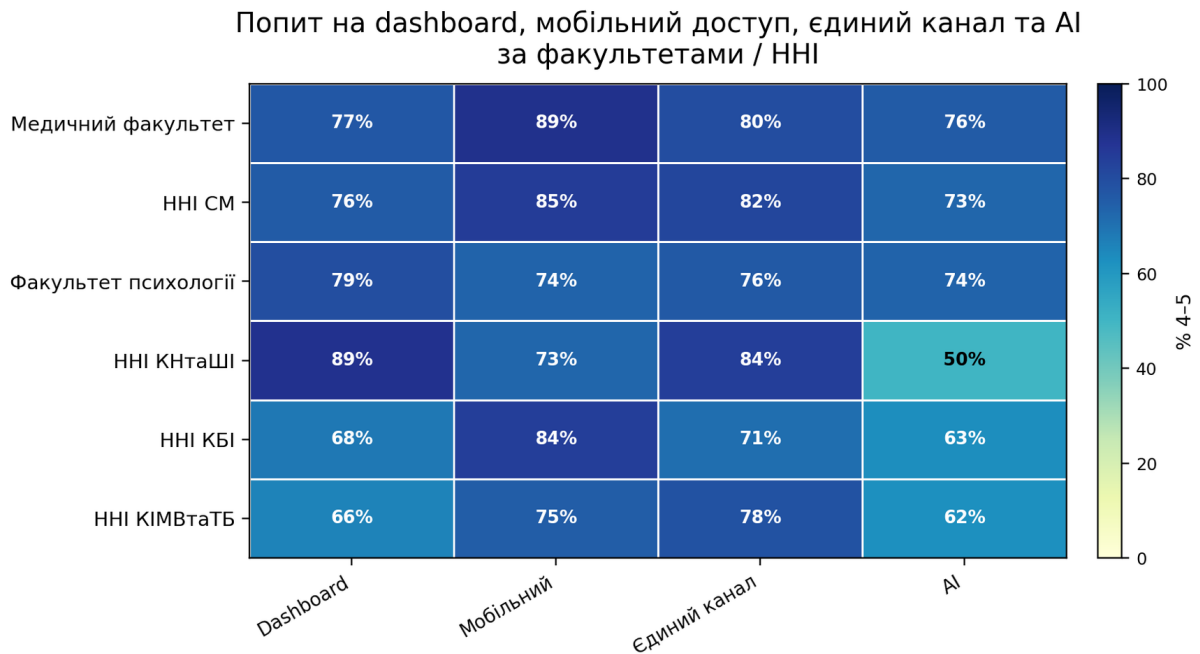


Рисунок 3.7. НПП / ПП / НП / гаранті: попит на цифрові сервіси

Аналітичне заключення: теплова карта показує, як у різних факультетах / ННІ розподіляється попит на чотири перспективні цифрові сервіси: персональну інформаційну панель, мобільний доступ, єдиний офіційний канал взаємодії та AI-помічник. У цьому блоці відсотки означають частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто частку респондентів, які високо оцінили потребу у відповідному сервісі.

Найвищий попит на персональну інформаційну панель, або dashboard, зафіксовано в ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 89%. Під dashboard мається на увазі один екран із ключовою інформацією, показниками, повідомленнями та сервісами, потрібними для щоденної роботи або навчальної взаємодії. Також високі значення мають факультет психології – 79%, медичний факультет – 77% та ННІ соціології та медіакомунікацій – 76%.

Мобільний доступ найчастіше підтримують медичний факультет – 89%, ННІ соціології та медіакомунікацій – 85% та ННІ «Каразінський банківський інститут» – 84%. Це означає, що для цих підрозділів особливо важливо забезпечити зручну роботу з цифровими сервісами не лише з комп'ютера, а й зі смартфона.

Єдиний офіційний канал взаємодії має найвищу підтримку в ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 84%, ННІ соціології та медіакомунікацій – 82% та на

медичному факультеті – 80%. Це підтверджує потребу зменшити кількість розрізнених чатів, дублюючих повідомлень і неофіційних каналів комунікації.

AI-помічник, тобто цифровий інструмент на основі штучного інтелекту для пошуку інформації, навігації сервісами, пояснення правил і підтримки типових дій, має найвищу підтримку на медичному факультеті – 76%, факультеті психології – 74% та в ННІ соціології та медіакомунікацій – 73%. Водночас нижче значення в ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 50% – може свідчити не про відсутність інтересу, а про більш вимогливе ставлення до якості AI-рішень.

Практичний висновок: цей зріз допомагає визначити підрозділи, де можна пілотувати окремі сервіси майбутньої цифрової платформи. Dashboard, мобільний доступ, єдиний офіційний канал і AI-помічник мають запускатися не як абстрактні технологічні модулі, а як практичні сервіси для щоденної роботи, комунікації та швидкого доступу до актуальної інформації.

Таблиця 3.7. Підрозділи з найвищою готовністю НПП долучатися до розробки або обговорення Стратегії DX

Факультет / ННІ	n	Готові до Стратегії 4–5	Стратегія $\bar{x}$	Цифрова компетентність $\bar{x}$	Ініціатор / owner $\bar{x}$
ННІ «Комп'ютерних наук та штучного інтелекту»	19	47.4%	3.21	3.26	3.37
ННІ «Каразінський банківський інститут»	26	42.3%	3.35	3.42	3.00
ННІ «Інститут державного управління»	16	37.5%	2.81	2.62	2.69
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»	22	31.8%	2.95	3.45	3.00
ІІ Медичний факультет	42	28.6%	2.83	2.71	2.76
Економічний факультет	11	27.3%	2.64	3.45	2.64
Факультет іноземних мов	55	27.3%	2.55	2.95	2.27
ННІ екології, зеленої енергетики та сталого розвитку	15	26.7%	2.93	3.20	3.13
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»	36	19.4%	2.50	2.97	2.61
Історичний факультет	26	19.2%	2.62	3.19	2.62

Аналітичне заключення: таблиця показує підрозділи, де серед НПП зафіксовано найвищу готовність долучатися до розробки або обговорення Стратегії цифрової трансформації. У цьому блоці DX означає цифрову трансформацію, а показник “Готові до Стратегії 4–5” означає частку респондентів, які дали високі оцінки за шкалою від 1 до 5.

Найвищу частку готових долучатися демонструє ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 47,4% при n=19. Цей підрозділ також має порівняно високі показники цифрової компетентності – 3,26 та готовності бути ініціатором / відповідальним за цифрові зміни – 3,37. Це робить його одним із природних

кандидатів для участі в робочих групах, тестуванні цифрових рішень і формуванні технічно більш складних сценаріїв.

Також високі значення мають ННІ «Каразінський банківський інститут» – 42,3% при n=26 та ННІ «Інститут державного управління» – 37,5% при n=16. У ННІ КБІ середній бал готовності до Стратегії становить 3,35, а цифрова компетентність – 3,42. Це свідчить про достатній потенціал для участі не лише в обговоренні загальних підходів, а й у формуванні практичних сценаріїв цифрового кабінету, планування, звітності та роботи з даними.

Окремо варто звернути увагу на ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»: частка готових становить 31,8%, але цифрова компетентність має одне з найвищих значень – 3,45. Подібний рівень цифрової компетентності має й економічний факультет – 3,45, хоча частка готових до участі у Стратегії там нижча – 27,3%. Це означає, що в окремих підрозділах може бути сильний цифровий потенціал, але його ще потрібно перевести в активну участь у стратегічній роботі.

Цей зріз не слід сприймати як рейтинг підрозділів. Він показує, де вже є вища готовність НПП до включення в процес цифрової трансформації, а де потрібна додаткова комунікація, пояснення формату участі та демонстрація практичної користі. Важливо, що підрозділи з нижчими показниками не потрібно виключати з процесу: навпаки, їхній досвід може показати бар'єри, які не видно в більш цифрово готових групах.

Практичний висновок: для розробки та обговорення Стратегії цифрової трансформації доцільно сформувати змішані робочі групи. До першої хвили варто залучити підрозділи з найвищою готовністю – ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту, ННІ «Каразінський банківський інститут», ННІ «Інститут державного управління», ННІ міжнародних відносин та туристичного бізнесу – але паралельно включати представників інших факультетів / ННІ, щоб стратегія враховувала не лише сильні цифрові практики, а й реальні проблеми академічної спільноти.

Таблиця 3.8. Найбільш затребувані цифрові сервіси за відповідями НПП / ПП / ННІ / гарантів ОП

Пріоритетний сервіс / інтеграція	Кількість виборів	Частка
Кабінет НПП	238	55.6%
Е-заяви й довідки	224	52.3%
Планування та звітування	219	51.2%
База документів із пошуком	211	49.3%
Інтеграція з LMS Moodle	166	38.8%
Інтеграція з ПС-Деканат	164	38.3%
Шаблонний сайт	108	25.2%
Мобільний застосунок	107	25.0%
Кабінет здобувача	104	24.3%
AI-помічник	87	20.3%

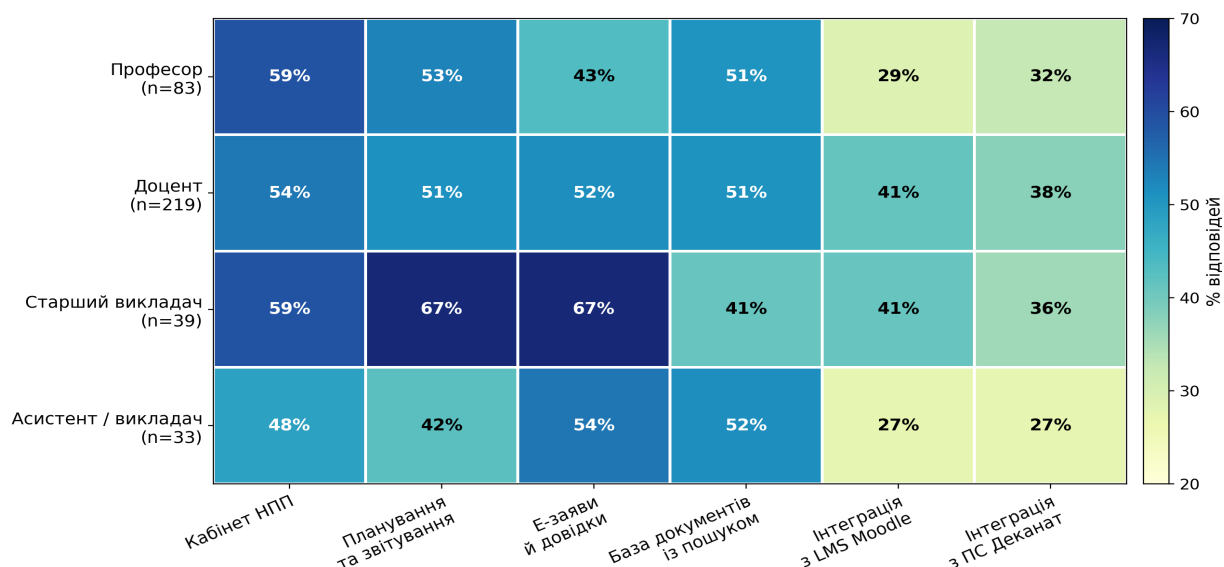


Рисунок 3.8. Пріоритетні цифрові сервіси за посадовими групами

Аналітичне заключення: таблиця 3.8 і рисунок 3.8 показують, які цифрові сервіси академічна група вважає найбільш потрібними, а також як ці пріоритети відрізняються між посадовими категоріями. У цьому блоці відсотки означають частку респондентів, які обрали відповідний сервіс. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Загалом найвищий попит має кабінет НПП – 55,6%, або 238 відповідей. Це базовий запит для всієї академічної групи. У посадовому зрізі його підтримують 59% професорів, 54% доцентів, 59% старших викладачів і 48% асистентів / викладачів. Це означає, що кабінет НПП сприймається не як додатковий інформаційний розділ, а як очікуваний робочий простір для щоденних академічних і адміністративних дій.

Другою групою ключових сервісів є електронні заяви й довідки – 52,3%, планування та звітування – 51,2%, а також база документів із пошуком – 49,3%. Особливо показовою є позиція старших викладачів: 67% з них обрали планування та звітування і 67% – електронні заяви й довідки. Це свідчить, що саме ця посадова група гостро відчуває потребу в автоматизації типових робочих процедур, звітності та службових звернень.

Для професорів найбільш важливими залишаються кабінет НПП – 59%, планування та звітування – 53% і база документів із пошуком – 51%. Для доцентів пріоритети більш рівномірні: кабінет НПП – 54%, електронні заяви й довідки – 52%, планування та звітування – 51% і база документів – 51%. Для асистентів / викладачів помітний запит на електронні заяви й довідки – 54% та базу документів із пошуком – 52%.

Інтеграції з LMS Moodle та ПС-Деканат мають нижчі, але важливі показники: 38,8% і 38,3% загалом. У посадовому зрізі інтеграцію з LMS Moodle частіше підтримують доценти та старші викладачі – по 41%, а інтеграцію з ПС-Деканат – доценти – 38% і старші викладачі – 36%. Це важливо, тому що без інтеграцій кабінет НПП може залишитися окремим сервісом, який не зменшує ручне перенесення даних між Moodle, ПС-Деканат, планами, звітами й іншими джерелами.

Практичний висновок: перша базова версія академічного цифрового контуру має включати спільне ядро сервісів для всіх посадових груп: кабінет НПП, планування та звітування, електронні заяви й довідки, базу документів із пошуком. Водночас потрібно одразу передбачати поступову інтеграцію з LMS Moodle і PC-Деканат, щоб цифрова платформа не стала ще одним окремим інтерфейсом, а реально зменшила дублювання, ручну роботу й кількість розрізнених джерел інформації.

Таблиця 3.9. Підрозділи, де найчастіше обирали сервіс «Єдиний шаблонний сайт для факультетів / ННІ»

Факультет / ННІ	n	Обрали шаблонний сайт	Кількість виборів
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»	22	50.0%	11
Факультет психології	14	42.9%	6
ННІ «Фізико-технічний факультет»	11	36.4%	4
Медичний факультет	26	34.6%	9
ННІ «Каразінський банківський інститут»	26	34.6%	9
ННІ філософії, культурології, політології	24	33.3%	8
ННІ «Комп'ютерних наук та штучного інтелекту»	19	31.6%	6
ННІ «Інститут державного управління»	16	31.2%	5
II Медичний факультет	42	31.0%	13
Економічний факультет	11	27.3%	3

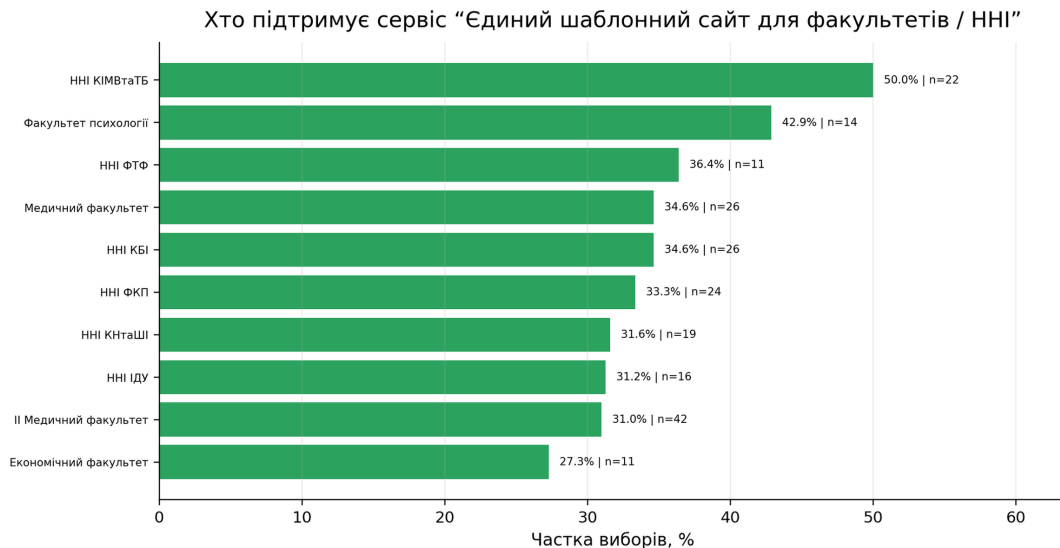


Рисунок 3.9. Хто підтримує сервіс “Єдиний шаблонний сайт для факультетів / ННІ”

Аналітичне заключення: таблиця 3.9 і відповідний рисунок 3.9 показують, у яких факультетах / ННІ найчастіше підтримують сервіс “Єдиний шаблонний сайт для факультетів / ННІ”. Йдеться не про звичайний сайт як окрему сторінку, а про уніфіковану цифрову модель представлення підрозділу: типова структура сторінок,

єдина логіка подання освітніх програм, кафедр, контактів, новин, документів і важливої інформації для здобувачів, НПП та зовнішніх користувачів.

Найвищий попит на такий сервіс зафіксовано в ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» – 50,0% при n=22. Також високі значення мають факультет психології – 42,9% при n=14, ННІ «Фізико-технічний факультет» – 36,4% при n=11, медичний факультет і ННІ «Каразінський банківський інститут» – по 34,6% при n=26. Це свідчить, що в частині підрозділів є помітний запит на більш впорядковану, стандартизовану й зручну цифрову присутність.

Водночас цей сервіс не є однаково пріоритетним для всієї академічної групи. Наприклад, у ННІ філософії, культурології, політології показник становить 33,3%, у ННІ комп'ютерних наук та штучного інтелекту – 31,6%, у ННІ державного управління – 31,2%, на ІІ медичному факультеті – 31,0%, на економічному факультеті – 27,3%. Тобто сервіс має сталий, але не універсальний попит.

Цей зріз не слід трактувати як рейтинг підрозділів або як оцінку якості їхніх чинних сайтів. Він показує, де є найбільша готовність підтримати уніфікований підхід до структури, змісту та оновлення інформації на сайтах факультетів / ННІ. Особливо важливо, що такий сервіс має цінність лише за умови чіткої редакційної моделі: хто оновлює сторінки, хто перевіряє актуальність інформації, хто відповідає за освітні програми, контакти, новини та документи.

Практичний висновок: єдиний шаблонний сайт факультетів / ННІ доцільно запускати не як обов'язкове одномоментне рішення для всіх, а як пілот із підрозділами, де вже є найвищий попит. Пілот має включати типову структуру сторінок, правила оновлення контенту, відповідальних редакторів, вимоги до актуальності інформації та можливість подальшого масштабування на інші факультети / ННІ.

Таблиця 3.10. Найбільш критичні сервіси майбутнього кабінету НПП / працівника

Критичний сервіс у майбутньому кабінеті	Кількість виборів	Частка
Автоматичне формування індивідуального плану	258	60.3%
Автоматичне формування річного звіту	232	54.2%
Навчальне навантаження	247	57.7%
Розклад занять	229	53.5%
Moodle-дисципліни	163	38.1%
Електронні заяви / довідки	135	31.5%
Е-журнал / відомості	137	32.0%
Цифровий конструктор силабусів	86	20.1%
Пошук актуальних даних	81	18.9%
Панель гаранта ОП	17	4.0%

Таблиця 3.11. Найбільш затребувані аналітичні панелі та звіти для академічної групи

Аналітична панель / звіт	Кількість виборів	Частка
Річний звіт НПП / працівника	238	55.6%
Виконання індивідуального плану	209	48.8%
Навчальне навантаження	216	50.5%
Пошук актуальних даних	114	26.6%
Силабуси / робочі програми	112	26.2%
Успішність / відомості	117	27.3%
LMS Moodle	107	25.0%
Особистий dashboard НПП	100	23.4%
Акредитаційні ризики ОП	39	9.1%
Не бачу потреби	16	3.7%

Аналітичне заключення: таблиці 3.10 і 3.11 разом показують, які функції майбутнього кабінету НПП / працівника є найбільш критичними для академічної групи. Перша таблиця відображає запит на конкретні сервіси, тобто що саме користувач хоче робити в кабінеті. Друга таблиця показує, які аналітичні панелі та звіти потрібні для супроводу цієї роботи. Під аналітичною панеллю мається на увазі зведений екран або звіт, де користувач бачить ключову інформацію без ручного пошуку в різних документах, таблицях і системах.

Найвищий попит серед сервісів має автоматичне формування індивідуального плану – 60,3%, навчальне навантаження – 57,7%, автоматичне формування річного звіту – 54,2% та розклад занять – 53,5%. Це означає, що для НПП найбільшу цінність мають не загальні інформаційні сторінки, а інструменти, які прямо пов'язані з основними робочими обов'язками: плануванням, звітуванням, навантаженням і організацією освітнього процесу.

Схожий запит видно і в таблиці аналітичних панелей. Найбільш затребуваними є річний звіт НПП / працівника – 55,6%, навчальне навантаження – 50,5% та виконання індивідуального плану – 48,8%. Це підтверджує, що академічна група очікує від кабінету не лише можливості “подивитися інформацію”, а й реальної підтримки звітних і планових процедур. Якщо ці дані будуть підтягуватися автоматично або частково автоматично, це може суттєво зменшити ручну роботу.

Окремо варто звернути увагу на сервіси, пов'язані з Moodle, е-журналами / відомостями, електронними заявами, силабусами та пошуком актуальних даних. Вони мають нижчі відсотки порівняно з планом і звітом, але є важливими для повноцінної логіки кабінету. Наприклад, Moodle-дисципліни обрали 38,1%, е-журнал / відомості – 32,0%, електронні заяви / довідки – 31,5%, цифровий конструктор силабусів – 20,1%. Це означає, що після запуску базового ядра кабінету потрібно поступово додавати сервіси, які зменшують дублювання між Moodle, ПС-Деканат, силабусами, відомостями, планами та звітами.

Практичний висновок: перша базова версія кабінету НПП має починатися з тих функцій, які найсильніше зменшують звітне та організаційне навантаження. Пріоритетне ядро має включати індивідуальний план, річний звіт, навчальне навантаження, розклад занять і базові аналітичні панелі за цими напрямками. Важливо,

щоб кабінет не став ще одним місцем ручного заповнення, а працював як інструмент, який збирає дані з різних джерел, показує актуальний стан і поступово замінює дублюючі паперові, табличні та ручні процедури.

Таблиця 3.12. Критичні бар'єри академічної групи: загалом, серед гарантів і не гарантів ОП

Бар'єр	Критичний бар'єр: усі	Гаранти ОП	Не гаранти
Паперова + електронна звітність	57.9%	58.4%	57.8%
Дублювання даних	57.5%	54.9%	58.4%
Ручне перенесення даних	49.8%	48.7%	50.2%
Розрізнені системи	46.3%	43.4%	47.3%
Відсутність інтеграції	42.3%	45.1%	41.3%
Складні погодження	39.3%	36.3%	40.3%
Технічні збої	35.7%	28.3%	38.4%
Єдине джерело даних відсутнє	35.5%	35.4%	35.6%
Застарілі регламенти	34.8%	33.6%	35.2%
Неактуальні дані	31.1%	26.5%	32.7%

Таблиця 3.13. Види підтримки, потрібні для переходу до нової цифрової платформи

Вид підтримки	Кількість виборів	Частка
Короткі відеоінструкції	291	68.0%
Приклади заповнення форм	282	65.9%
Покрокові текстові інструкції	272	63.6%
База знань	223	52.1%
Чат підтримки	207	48.4%
Онлайн-навчання	178	41.6%
Тестовий період	171	40.0%
Консультації в підрозділі	135	31.5%
HelpDesk	117	27.3%
Цифровий амбасадор	100	23.4%

Аналітичне заключення: таблиці 3.12 і 3.13 разом показують дві ключові умови успішного переходу академічної групи до нової цифрової платформи: по-перше, потрібно зменшити процесні бар'єри, по-друге – забезпечити практичну підтримку користувачів. У таблиці 3.12 показано частку критичних оцінок бар'єрів серед усіх НПП, а також окремо серед гарантів і не гарантів ОП. У таблиці 3.13 наведено, які формати допомоги респонденти вважають найбільш потрібними.

Найкритичнішими бар'єрами для академічної групи є подвійне ведення паперової та електронної звітності – 57,9%, дублювання даних – 57,5%, ручне перенесення даних між різними системами – 49,8%, розрізнені системи – 46,3% та відсутність інтеграції – 42,3%. Це означає, що основна проблема полягає не лише в окремих цифрових сервісах, а в тому, що старі й нові процеси часто існують паралельно. У результаті НПП доводиться повторно вводити, перевіряти або

переносити одні й ті самі дані між Moodle, ПС-Деканат, таблицями, звітами, документами та окремими запитами.

Порівняння гарантів і не гарантів ОП показує, що ці бар'єри мають загальноакадемічний характер. Подвійну паперову й електронну звітність критично оцінюють 58,4% гарантів і 57,8% не гарантів. Дублювання даних – 54,9% гарантів і 58,4% не гарантів. Ручне перенесення даних – 48,7% гарантів і 50,2% не гарантів. Тобто проблема не обмежується лише гарантійськими, акредитаційними або окремими кафедральними процесами – вона є системною для академічного контуру.

Таблиця 3.13 показує, що для переходу до нової платформи НПП потребують насамперед простих і прикладних форматів підтримки. Найбільший запит мають короткі відеоінструкції – 68,0%, приклади заповнення форм – 65,9%, покрокові текстові інструкції – 63,6%, база знань – 52,1% та чат підтримки – 48,4%. Це означає, що академічній групі потрібні не загальні презентації про цифрову трансформацію, а конкретні відповіді на практичні питання: як заповнити форму, де знайти дані, що робити при помилці, куди звертатися і який порядок дій є офіційним.

Окремо варто врахувати запит на онлайн-навчання – 41,6% і тестовий період – 40,0%. Це важливий сигнал: нова цифрова платформа має впроваджуватися не одномоментно й адміністративно, а через період адаптації, коли користувачі можуть навчитися, протестувати сервіс, поставити запитання і не боятися помилки.

Практичний висновок: перехід НПП до нової цифрової платформи має поєднувати реальне зменшення дублювання з повноцінною підтримкою користувачів. Якщо платформа лише додасть нові електронні форми без скасування старих паперових, табличних і ручних процедур, вона буде сприйматися як додаткове навантаження. Тому запуск має супроводжуватися короткими відео, прикладами заповнення, покроковими інструкціями, базою знань, чатом підтримки, тестовим періодом і чітким поясненням: які старі процедури новий сервіс замінює.

Управлінські висновки для академічного контуру цифрової трансформації

1. Академічна група готова використовувати цифрові інструменти, штучний інтелект і дані, але поки недостатньо включена у ролі власників процесів. Тому потрібно не лише створити кабінет НПП, а й формалізувати відповідальних за ключові академічні сценарії: навантаження, індивідуальний план, річний звіт, Moodle, силабуси, відомості та акредитаційні матеріали.

2. Для розробки Стратегії цифрової трансформації доцільно залучати змішані групи: гарантів ОП, професорів, доцентів, молодших викладачів і представників підрозділів із підвищеною готовністю. Це дозволить уникнути ситуації, коли стратегія буде сприйматися як документ ІТ-служби, а не як спільна академічна рамка змін.

3. Перша базова версія академічного контуру (MVP – Minimum Viable Product, тобто перша базова версія сервісу з найнеобхіднішими функціями) має фокусуватися на зменшенні навантаження: автоматизації індивідуального плану, річного звіту, навчального навантаження, розкладу, електронних заяв та інтеграцій із Moodle і ПС-Деканат. Кожен новий цифровий сценарій має замінювати старий дублюючий процес, а не додавати ще один канал звітності.

4. Комунікація змін має бути сервісною, а не лише стратегічною: короткі відео, приклади заповнення форм, покрокові інструкції, база знань, чат підтримки, служба підтримки і тестовий період без санкцій є критично важливими умовами прийняття платформи НПП.

5. Сервіс “Єдиний шаблонний сайт факультетів / ННІ” варто розглядати як окремий пілот із підрозділами, де вже є помітний попит. Це дозволить відпрацювати шаблони, ролі редакторів, правила оновлення контенту та інтеграцію з освітніми програмами без нав’язування сервісу всім одночасно.

РОЗДІЛ 4. СПІВРОБІТНИКИ ВІДДІЛІВ ТА ЦЕНТРІВ: ОПЕРАЦІЙНА ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цей розділ присвячено аналізу відповідей співробітників адміністративних відділів, служб, центрів та інших структурних підрозділів університету, які забезпечують щоденне функціонування освітніх, наукових, фінансових, кадрових, організаційних, комунікаційних та сервісних процесів. Саме ця група формує операційну основу цифрової трансформації, оскільки безпосередньо працює з документами, даними, звітністю, запитами, погодженнями, внутрішніми процедурами та міжпідроздільною взаємодією.

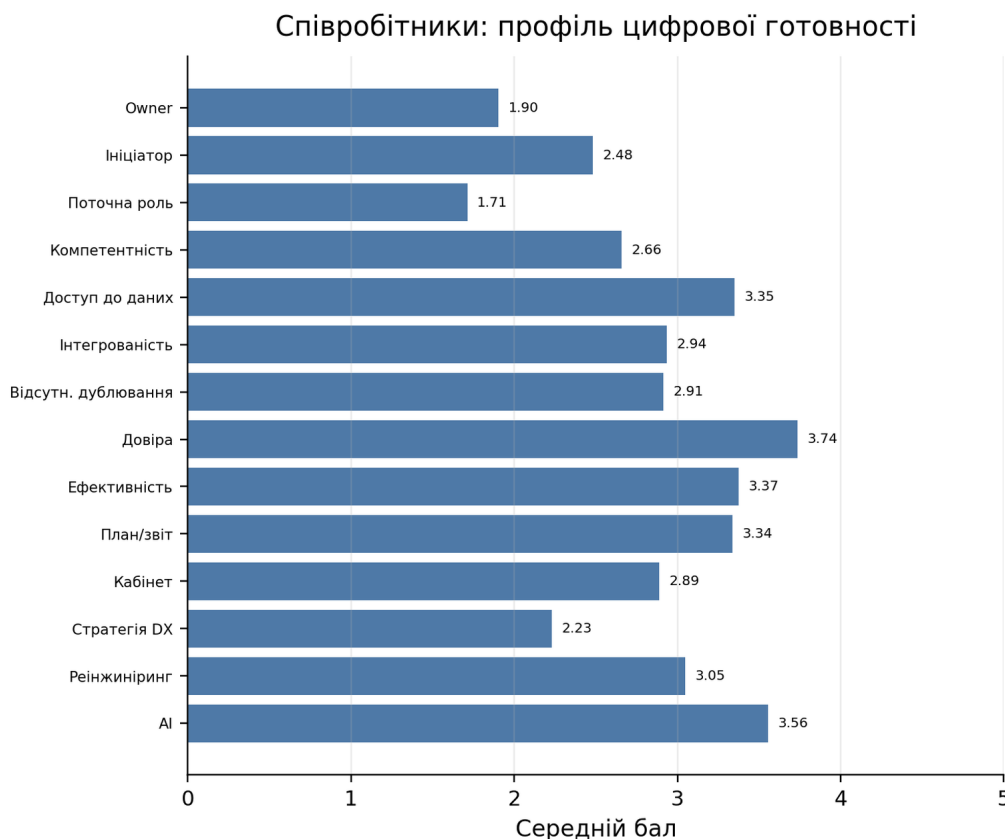


Рисунок 4.1. Співробітники: профіль цифрової готовності

Примітка: рисунок 4.1 подає загальний профіль цифрової готовності співробітників відділів і центрів. Основна інтерпретація профілю разом із тепловою картою наведена у висновку до рисунка 4.2, щоб не дублювати однакові дані.

Результати опитування цієї аудиторії є особливо важливими, оскільки вони показують не лише ставлення до цифрових змін, а й реальний стан адміністративних процесів університету: де зберігається ручна робота, де дублюється введення інформації, де бракує інтеграції між системами, а де цифрові інструменти вже можуть дати швидкий управлінський ефект. Для співробітників відділів і центрів цифровізація має практичний вимір: вона повинна спрощувати виконання щоденних завдань, скорочувати кількість зайвих операцій, підвищувати прозорість процесів і зменшувати залежність від неформальних каналів комунікації.

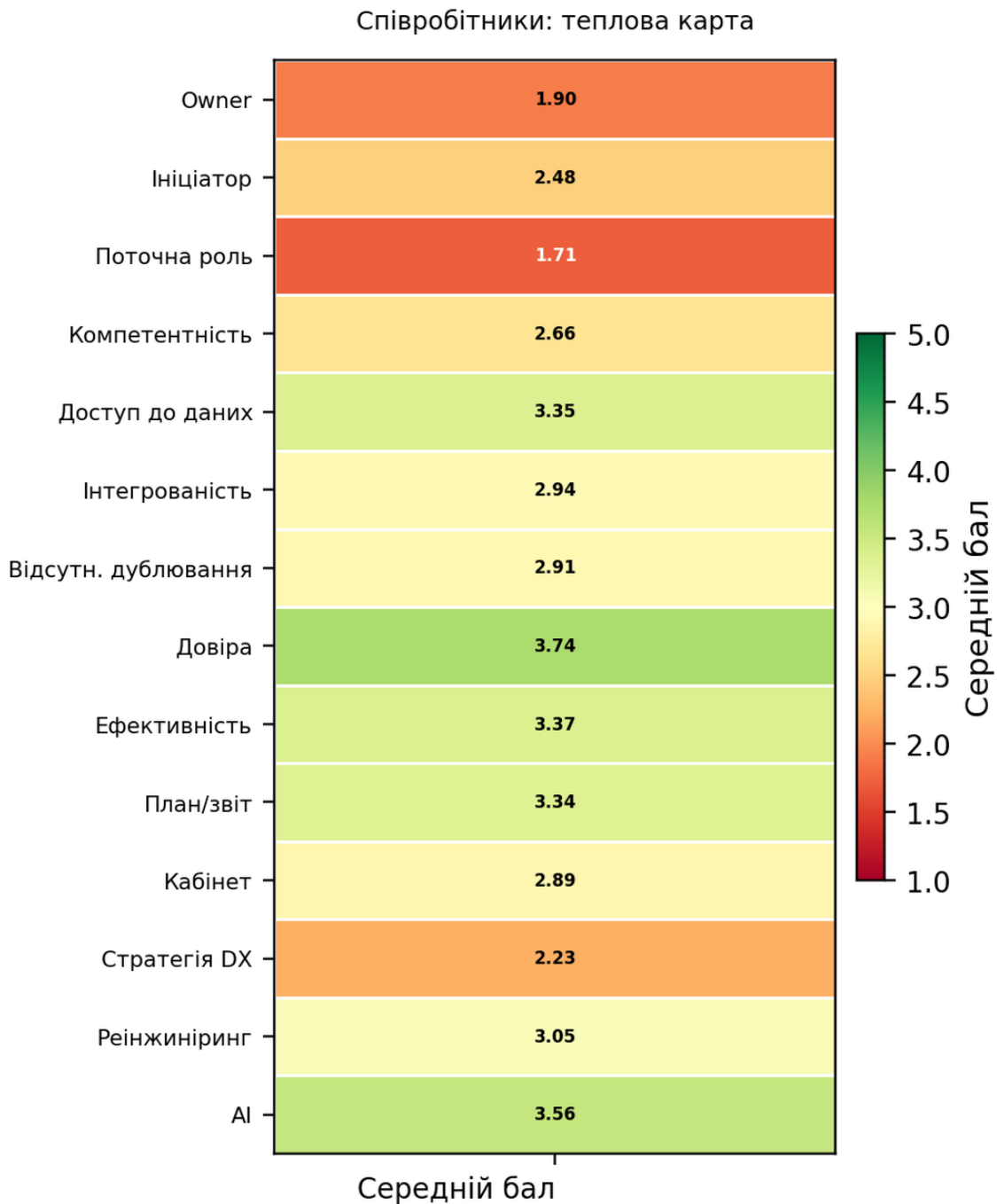


Рисунок 4.2. Співробітники: теплова карта

Аналітичне заключення: рисунки показують загальний профіль цифрової готовності співробітників відділів і центрів. Стовпчикова діаграма дає змогу порівняти середні бали за окремими показниками, а теплова карта швидко демонструє сильніші та слабші зони: зеленіші значення означають вищі оцінки, помаранчеві та червоні – проблемніші напрями.

Найсильнішим показником у цій групі є довіра до даних – 3,74 бала. Це означає, що співробітники загалом готові працювати з даними, якщо вони є актуальними, зрозумілими та доступними для щоденної роботи. Також відносно сильними є готовність використовувати AI – 3,56 бала, ефективність цифрових інструментів у роботі – 3,37 бала, доступ до даних – 3,35 бала та планування / звітування – 3,34 бала. У цьому контексті AI означає штучний інтелект як допоміжний інструмент для підготовки текстів, пошуку інформації, структурування документів, аналізу даних і виконання типових робочих завдань.

Водночас найслабші показники стосуються поточної цифрової ролі – 1,71 бала, ролі Owner – 1,90 бала, готовності долучатися до Стратегії цифрової трансформації – 2,23 бала та готовності бути ініціатором цифрових сервісів – 2,48 бала. Під Owner у цьому блоці мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: людина або підрозділ, які не лише користуються системою, а й можуть описати логіку процесу, сформулювати вимоги, перевірити якість даних і брати участь у тестуванні цифрового рішення.

Головний висновок полягає в тому, що співробітники відділів і центрів мають практичний потенціал для цифрової трансформації, але поки недостатньо формалізовані як учасники змін. Вони довіряють даним, бачать користь у цифрових інструментах і готові використовувати AI, однак значно слабше бачать себе в ролі ініціаторів, відповідальних за процеси або учасників стратегічного проектування.

Окремо важливо, що інтегрованість систем – 2,94 бала, відсутність дублювання – 2,91 бала та кабінет працівника – 2,89 бала перебувають у перехідній зоні. Це означає, що адміністративний контур потребує не просто нового інтерфейсу, а впорядкування процесів: зменшення дублювання, зрозумілих джерел даних, актуальних документів, чітких маршрутів погодження та відповідальних за оновлення інформації.

Практичний висновок: співробітників відділів і центрів потрібно розглядати не лише як користувачів майбутньої цифрової платформи, а як носіїв операційної експертизи. Саме вони знають, де виникають ручне перенесення даних, дублювання, затримки погоджень, неактуальні регламенти й розриви між системами. Тому перший етап цифрової трансформації адміністративного контуру має включати опис процесів, визначення відповідальних за дані, навчання, підтримку користувачів і поступове скасування дублюючих паперових та табличних процедур.

Таблиця 4.1. Найсильніші індикатори співробітників

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Високий рівень
Довіра до даних	Наскільки Ви довіряєте даним, які використовуються у Вашій діяльності, для звітності та ухвалення рішень?	3.74	63.2%
Стратегічний пріоритет DX	Наскільки, на Вашу думку, цифрова трансформація має бути стратегічним пріоритетом Каразінського університету та може дати суттєву користь для його розвитку?	3.64	58.5%
AI у професійній діяльності	Наскільки Ви готові використовувати штучний інтелект як допоміжний інструмент у професійній діяльності?	3.56	57.3%
Відповідальність за дані	Наскільки в Університеті зрозуміло, хто відповідає за достовірність, актуальність і якість ключових даних: про працівників, здобувачів, освітні програми, навантаження, фінанси, наукові результати, міжнародну діяльність?	3.56	56.7%
Доступ до даних	Наскільки Ви маєте швидкий і прозорий доступ до актуальних даних, необхідних для щоденної професійної діяльності?	3.35	52.6%

Аналітичне заключення: таблиця показує найсильніші індикатори цифрової готовності співробітників відділів і центрів. У цьому блоці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто частку респондентів, які дали позитивну або дуже позитивну оцінку відповідному показнику.

Найвищий результат має довіра до даних – 3,74 бала та 63,2% високих оцінок. Це важливий сигнал, оскільки співробітники щоденно працюють із документами, звітами, довідками, реєстрами, освітніми, кадровими, фінансовими або організаційними даними. Якщо ця група загалом довіряє даним, то університет має основу для переходу до більш упорядкованої роботи з єдиними джерелами інформації.

Також сильним показником є сприйняття цифрової трансформації як стратегічного пріоритету – 3,64 бала та 58,5% високих оцінок. Це означає, що співробітники не сприймають цифровізацію лише як технічний проєкт ІТ-служби. Для них вона пов’язана з реальним покращенням роботи університету: швидшим доступом до інформації, меншою кількістю ручної роботи, кращою організацією документів і прозорішими процесами.

Готовність використовувати AI у професійній діяльності становить 3,56 бала, а частка високих оцінок – 57,3%. У цьому контексті AI означає штучний інтелект як допоміжний інструмент для підготовки текстів, пошуку інформації, структурування документів, аналізу даних і виконання типових робочих завдань. Це свідчить, що співробітники готові до нових інструментів, якщо вони мають практичну користь і не створюють додаткового навантаження.

Окремо варто відзначити зрозумілість відповідальності за дані – 3,56 бала та 56,7% високих оцінок, а також доступ до актуальних даних – 3,35 бала та 52,6%. Ці показники є позитивними, але водночас показують напрям для подальшого посилення: потрібно чіткіше визначати, хто відповідає за актуальність даних, де зберігається офіційна інформація і як швидко співробітник може отримати потрібні відомості без ручного пошуку в різних джерелах.

Практичний висновок: сильними сторонами співробітників є довіра до даних, розуміння стратегічної важливості цифрової трансформації та готовність використовувати нові інструменти. На ці сильні сторони потрібно спиратися під час запуску адміністративного цифрового контуру: бази документів із пошуком, електронних заяв, довідок, кабінету працівника, інтеграцій із ключовими системами та підтримки користувачів.

Таблиця 4.2. Найслабші індикатори співробітників

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Низький рівень
Owner IT-системи	Чи є Ви власником (Owner / Бізнес-лідером) або головним розпорядником будь-якої IT-системи (програмне забезпечення, сайт(-ти), база(-и) даних тощо), що функціонує в Каразінському університеті?	1.90	91.8%
Поточна цифрова роль	Який Ваш поточний статус взаємодії з цифровими інструментами Університету?	1.71	82.5%
Готовність до Стратегії DX	Наскільки Ви особисто готові долучитися до розробки або обговорення Стратегії цифрової трансформації Університету?	2.23	51.5%
Цифрова компетентність	Оцініть рівень власної цифрової компетентності при використанні університетських сервісів, електронних систем та онлайн-інструментів у щоденній професійній діяльності?	2.66	46.2%
Ініціатор / замовник	Оцініть Вашу готовність виступати ініціатором, замовником або лідером (Owner) впровадження нових IT-систем чи цифрових сервісів для потреб Вашого підрозділу/напрямку в Каразінському університеті.	2.48	43.3%

Аналітичне заключення: таблиця показує найслабші індикатори цифрової готовності співробітників відділів і центрів. У цьому блоці “низький рівень” означає частку відповідей 1–2 за шкалою від 1 до 5, тобто негативну або скоріше негативну оцінку відповідного показника.

Найнижчий показник має поточна цифрова роль – 1,71 бала, а частка низьких оцінок становить 82,5%. Це означає, що більшість співробітників поки не відчують себе активними учасниками цифрових змін. Вони користуються окремими системами або інструментами, але їхня роль у проектуванні, оновленні, тестуванні чи вдосконаленні цифрових сервісів залишається нечіткою.

Також критично низьким є показник Owner IT-системи – 1,90 бала та 91,8% низьких оцінок. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за

процес, сервіс або дані: людина чи підрозділ, які не лише виконують операції, а розуміють логіку процесу, можуть описати вимоги до цифрового сервісу, перевірити актуальність даних і брати участь у його вдосконаленні. Такий результат показує, що в адміністративному контурі роль відповідальних за процеси й дані ще не є достатньо формалізованою.

Слабкими залишаються також готовність долучатися до Стратегії цифрової трансформації – 2,23 бала та 51,5% низьких оцінок, готовність бути ініціатором або замовником цифрових сервісів – 2,48 бала та 43,3%, а також власна цифрова компетентність – 2,66 бала та 46,2%. Це не означає, що співробітники не підтримують цифровізацію. Швидше йдеться про те, що їм потрібні зрозумілі правила участі, навчання, підтримка та пояснення, як саме нові сервіси спростять їхню щоденну роботу.

Загальний висновок: слабкі індикатори співробітників пов'язані не з відсутністю потреби в цифровій трансформації, а з недостатньо визначеною роллю працівників у цій трансформації. Саме співробітники відділів і центрів найкраще знають, де дублюються дані, які документи неактуальні, де виникають затримки погоджень і які процеси потребують спрощення. Але для цього їх потрібно залучати не лише як користувачів платформи, а як носіїв операційної експертизи.

Практичний висновок: перед запуском нових адміністративних сервісів потрібно визначити відповідальних за процеси й дані, підготувати прості інструкції, провести навчання, створити канал підтримки та залучити співробітників до опису реальних робочих сценаріїв. Без цього нова цифрова платформа може бути сприйнята не як інструмент спрощення роботи, а як ще один додатковий обов'язок.

Таблиця 4.3. Цифрова готовність співробітників за структурними підрозділами / типами підрозділів (n≥5)

Структурний підрозділ / тип підрозділу	n	Компетентність	Поточна роль	Ініціатор	Стратегія DX	AI-ready	Індекс
Кафедра факультету / ННІ	55	2.55	1.56	2.31	2.04	3.58	2.41
Деканат факультету / ННІ	40	2.54	1.65	2.18	2.08	3.33	2.36
Навчальний відділ	20	3.15	2.10	2.85	2.50	3.55	2.83
Відділ кадрів	19	2.53	2.00	2.32	2.33	3.11	2.46
Управління соц. освітніх ініціатив	9	2.67	1.44	2.33	2.22	4.44	2.62
Центральна наукова бібліотека	7	2.29	1.86	2.71	1.71	3.71	2.46
Відділ методичної та акредитаційної роботи	5	2.80	2.20	3.80	3.00	4.20	3.20

Співробітники: цифрова готовність за структурними підрозділами (n≥5)

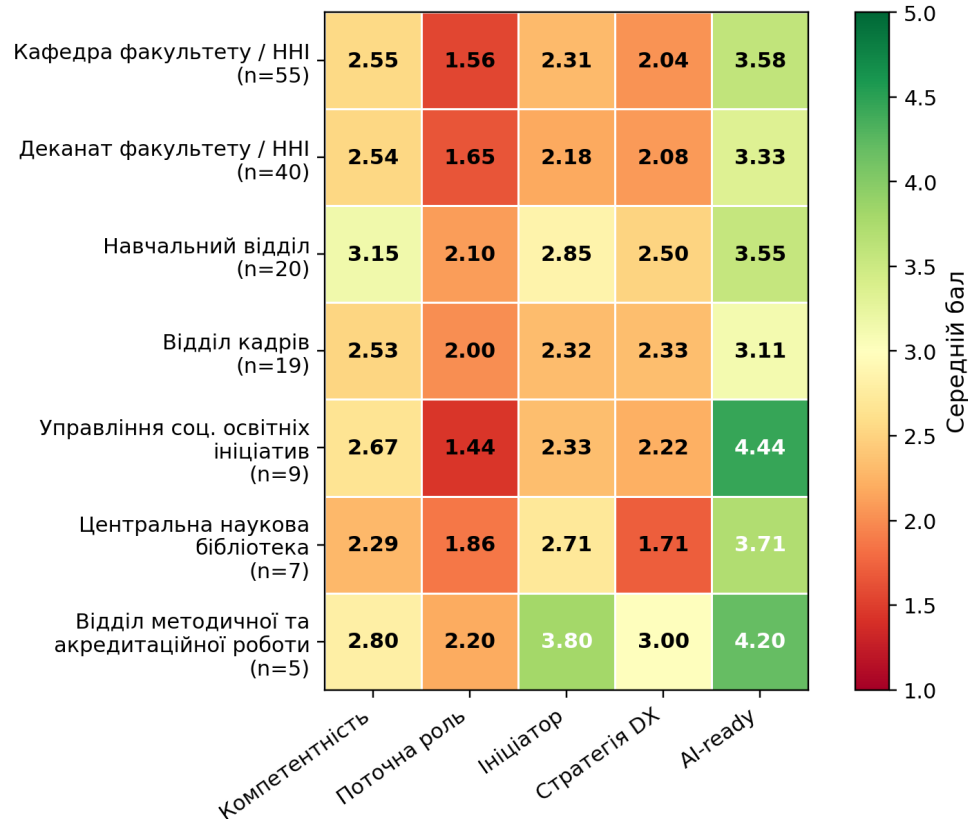


Рисунок 4.3. Співробітники: цифрова готовність за структурними підрозділами / типами підрозділів

Аналітичне заключення: показано цифрову готовність співробітників за структурними підрозділами, які мають достатню кількість відповідей для обережного аналізу – $n \geq 5$. У цьому блоці n означає кількість респондентів відповідного підрозділу. Зеленіші клітинки означають вищі середні оцінки за шкалою від 1 до 5, червоні та помаранчеві – нижчі або проблемніші значення.

Найбільш помітна сильна зона майже в усіх підрозділах – готовність до використання AI. У цьому контексті AI означає штучний інтелект як допоміжний інструмент для пошуку інформації, підготовки текстів, структурування документів, аналізу даних і виконання типових робочих завдань. Найвищі значення мають Управління соціальних освітніх ініціатив – 4,44, Відділ методичної та акредитаційної роботи – 4,20, Центральна наукова бібліотека – 3,71, кафедри факультетів / ННІ – 3,58 та Навчальний відділ – 3,55. Це означає, що навіть там, де поточна цифрова роль є низькою, є готовність використовувати корисні цифрові інструменти.

Водночас найслабшим показником у більшості підрозділів є поточна цифрова роль. Найнижчі значення мають Управління соціальних освітніх ініціатив – 1,44, кафедри факультетів / ННІ – 1,56, деканати – 1,65, Центральна наукова бібліотека – 1,86 та Відділ кадрів – 2,00. Це показує, що співробітники здебільшого користуються окремими цифровими інструментами, але ще не мають чітко визначеної ролі в проєктуванні, оновленні або вдосконаленні цифрових сервісів.

Окремо виділяється Відділ методичної та акредитаційної роботи: при невеликій кількості відповідей $n=5$ він має високий показник готовності бути ініціатором – 3,80,

готовність до Стратегії цифрової трансформації – 3,00 та AI-ready – 4,20. Це важливий сигнал, але через малу кількість відповідей його слід трактувати обережно: не як загальний висновок про весь напрям, а як потенційний осередок для пілотного залучення.

Навчальний відділ також має відносно сильні показники: цифрова компетентність – 3,15, готовність бути ініціатором – 2,85, готовність до Стратегії – 2,50 та AI-ready – 3,55. З огляду на роль цього підрозділу в освітніх процесах, розкладах, даних і документах, його доцільно розглядати як один із ключових операційних партнерів цифрової трансформації.

Практичний висновок: цифрову трансформацію адміністративного контуру потрібно будувати не лише через IT-підрозділ, а через залучення тих структурних підрозділів, які щоденно працюють із документами, освітніми даними, кадрами, розкладом, акредитацією, зверненнями та регламентами. Першочергово доцільно визначити відповідальних за процеси й дані в кафедрах, деканатах, навчальному відділі, відділі кадрів, методичному та акредитаційному контурі, а також забезпечити їм інструкції, підтримку й чіткий формат участі в пілотах цифрової платформи.

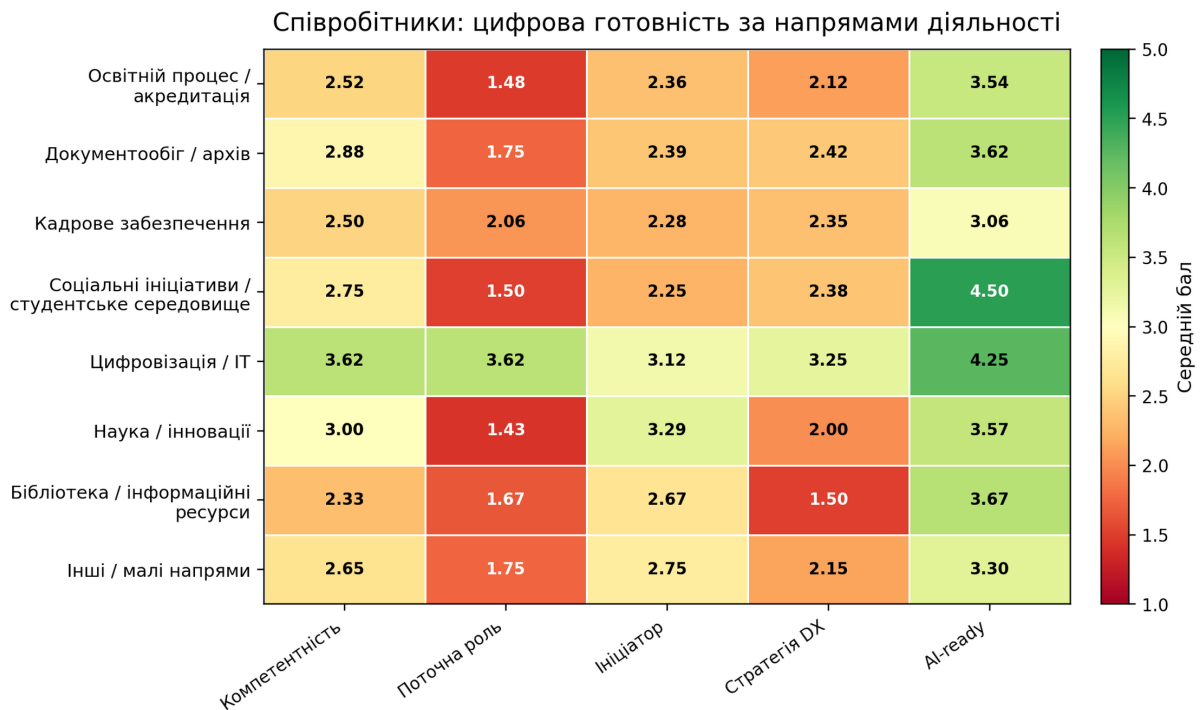


Рисунок 4.4. Цифрова готовність співробітників

Аналітичне заключення: теплова карта показує цифрову готовність співробітників відділів і центрів за основними напрямками діяльності. Порівнюються п'ять показників: власна цифрова компетентність, поточна цифрова роль, готовність бути ініціатором цифрових сервісів, готовність долучатися до Стратегії цифрової трансформації та готовність використовувати AI. У цьому контексті AI означає штучний інтелект як допоміжний інструмент для пошуку інформації, підготовки текстів, структурування документів, аналізу даних і виконання типових робочих завдань.

Очікувано найвищі показники має напрям “Цифровізація / IT”: цифрова компетентність – 3,62 бала, поточна роль – 3,62, готовність бути ініціатором – 3,12,

готовність до Стратегії цифрової трансформації – 3,25, готовність до AI – 4,25. Це означає, що IT-напрямок може бути технічним драйвером цифрових змін, але не має залишатися єдиним носієм відповідальності за цифрову трансформацію.

Водночас найбільша за кількістю відповідей група “Освітній процес / акредитація” має нижчі показники: цифрова компетентність – 2,52 бала, поточна цифрова роль – 1,48, готовність бути ініціатором – 2,36, готовність до Стратегії – 2,12. При цьому готовність до використання AI є помітно вищою – 3,54. Це важливий сигнал: саме освітньо-методичний та акредитаційний контур працює з великою кількістю документів, освітніх даних, звітності й регламентів, але поки має слабку формалізовану роль у цифрових змінах.

Схожа ситуація спостерігається в напрямках “Документообіг / архів”, “Кадрове забезпечення”, “Бібліотека / інформаційні ресурси” та “Інші / малі напрями”: готовність до AI переважно вища, ніж поточна цифрова роль. Наприклад, у документообігу / архіві AI-ready становить 3,62, тоді як поточна цифрова роль – 1,75; у бібліотеці / інформаційних ресурсах AI-ready – 3,67, а поточна роль – 1,67. Це означає, що працівники готові використовувати корисні інструменти, але ще не мають достатньо чіткої участі в описі, зміні та цифровізації власних процесів.

Окремо варто звернути увагу на напрям “Соціальні ініціативи / студентське середовище”, де готовність до AI є найвищою – 4,50, але поточна цифрова роль становить лише 1,50. Це показує потенціал для швидкого впровадження допоміжних цифрових інструментів, але також потребує супроводу, інструкцій і чітких правил використання.

Практичний висновок: цифрову трансформацію адміністративно-операційного контуру не можна будувати лише через IT-підрозділ. IT має бути технічним партнером, але власниками процесної логіки мають стати ті напрями, які щоденно працюють із документами, освітніми даними, кадровою інформацією, акредитацією, зверненнями та регламентами. Першочергово потрібно визначити відповідальних за процеси й дані, підготувати прості інструкції та залучити співробітників до опису реальних операційних сценаріїв до запуску нової платформи.

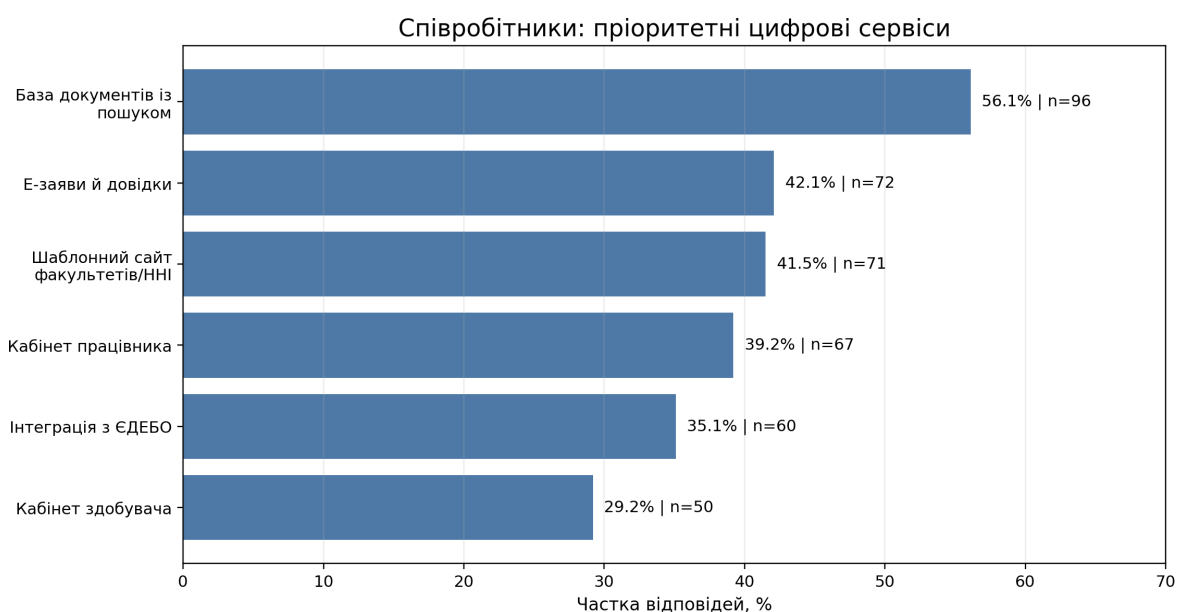


Рисунок 4.5. Співробітники: пріоритетні цифрові сервіси

Аналітичне заключення: рисунок показує, які цифрові сервіси співробітники відділів і центрів вважають найбільш пріоритетними. У цьому блоці п означає кількість респондентів, які обрали відповідний сервіс, а відсоток – частку таких відповідей серед усієї групи співробітників. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найвищий попит має база документів із пошуком – 56,1%, або 96 відповідей. Це означає, що для співробітників одним із головних щоденних викликів є швидкий доступ до актуальних положень, наказів, інструкцій, шаблонів, регламентів і службової інформації. Такий сервіс має зменшити ручний пошук документів, залежність від неформальних каналів і ризик використання застарілих версій документів.

Другий за значенням пріоритет – електронні заяви й довідки: 42,1%, або 72 відповіді. Це свідчить про запит на спрощення типових адміністративних дій: подати звернення, отримати довідку, відстежити статус запиту, уникнути дублювання паперових і електронних процедур. Близьким за рівнем підтримки є сервіс шаблонного сайту факультетів / ННІ – 41,5%, або 71 відповідь. Для співробітників це важливо як інструмент упорядкування структури інформації, контактів, новин, документів і сторінок підрозділів.

Також суттєвий попит має кабінет працівника – 39,2%, або 67 відповідей. Це підтверджує потребу в персоналізованому робочому просторі, де працівник може бачити свою інформацію, звернення, документи, задачі, повідомлення та доступні сервіси. Інтеграцію з ЄДЕБО обрали 35,1% респондентів, або 60 осіб. ЄДЕБО – це державна електронна база з питань освіти, тому інтеграція з нею важлива для освітніх, кадрових, контингентних та звітних процесів.

Кабінет здобувача має нижчий, але також помітний показник – 29,2%, або 50 відповідей. Для співробітників це означає не лише студентський сервіс, а й можливість зменшити кількість ручних звернень, уточнень і повторних запитів до деканатів, навчальних та інших підрозділів.

Практичний висновок: перша базова версія адміністративного цифрового контуру має починатися з сервісів, які одразу зменшують операційне навантаження: база документів із пошуком, електронні заяви й довідки, кабінет працівника, інтеграція з ЄДЕБО та впорядкування сайтів факультетів / ННІ. Головна управлінська логіка – не просто створити нові цифрові сторінки, а прибрати хаотичний пошук інформації, дублювання звернень і ручне опрацювання типових дій.

Таблиця 4.4. Повні формулювання відповідей до рисунка 4.5

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
База документів із пошуком	База нормативних документів	96	56.1%
Е-заяви й довідки	Модуль «Електронні заяви й довідки»	72	42.1%
Шаблонний сайт факультетів/ННІ	Єдиний шаблонний сайт	71	41.5%

Кабінет працівника	Особистий кабінет працівника	67	39.2%
Інтеграція з ЄДЕБО	Інтеграція з державною базою ЄДЕБО	60	35.1%
Кабінет здобувача	Особистий кабінет здобувача	50	29.2%

Примітка до таблиці: таблиця подає повні формулювання відповідей до рисунка 4.5. Аналітична інтерпретація цих даних наведена у висновку до рисунка 4.5.

Таблиця 4.5. Підтримка сервісу “Єдиний шаблонний сайт для факультетів / ННІ” за структурними підрозділами / типами підрозділів (n≥5)

Структурний підрозділ / тип підрозділу	n	Кількість виборів	Частка виборів
Відділ методичної та акредитаційної роботи	5	3	60.0%
Управління соц. освітніх ініціатив	9	5	55.6%
Деканат факультету / ННІ	40	18	45.0%
Кафедра факультету / ННІ	55	23	41.8%
Навчальний відділ	20	8	40.0%
Відділ кадрів	19	7	36.8%
Центральна наукова бібліотека	7	1	14.3%

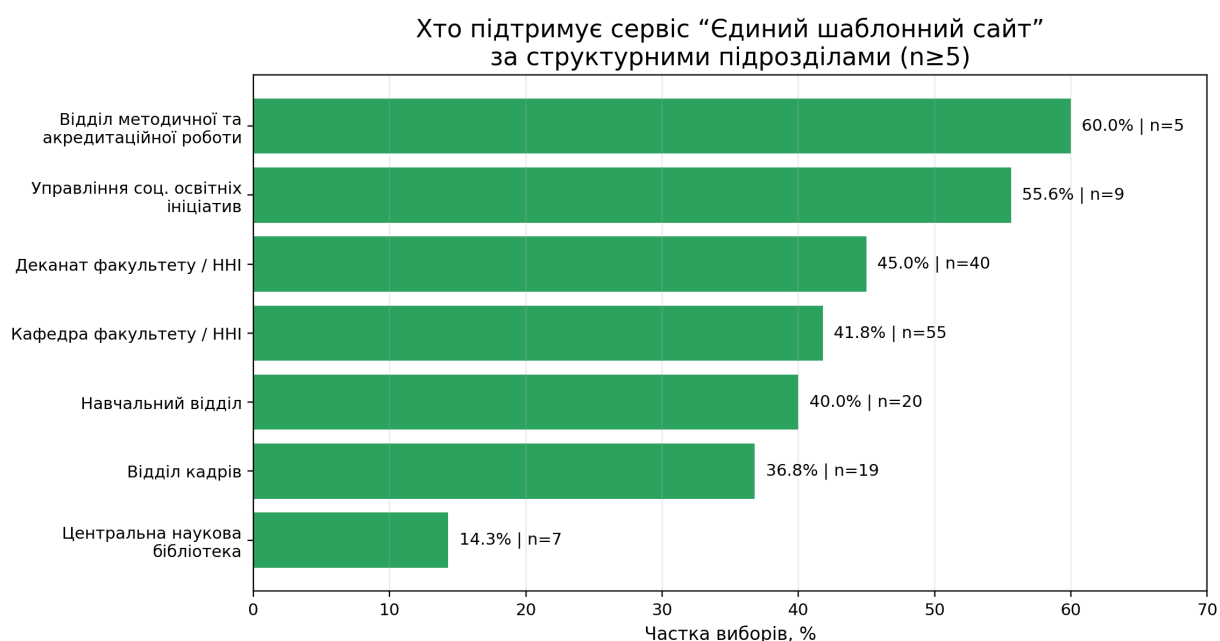


Рисунок 4.6. Хто підтримує сервіс “Єдиний шаблонний сайт” за структурними підрозділами

Аналітичне заключення: рисунок показує, у яких структурних підрозділах співробітники найчастіше підтримують сервіс “Єдиний шаблонний сайт”. Під таким сервісом мається на увазі не просто новий дизайн сайту, а єдина структура подання інформації: сторінки підрозділів, контакти, новини, документи, освітні програми, оголошення, шаблони та інші матеріали за зрозумілою і однаковою логікою.

Найвищу підтримку сервіс має у Відділі методичної та акредитаційної роботи – 60,0% при n=5, а також в Управлінні соціальних освітніх ініціатив – 55,6% при n=9. Через невелику кількість відповідей ці показники потрібно трактувати обережно, але вони все одно є важливим сигналом: саме ці підрозділи працюють із інформацією, яка має бути актуальною, структурованою та зрозумілою для різних аудиторій.

Стабільно високий попит також демонструють деканати факультетів / ННІ – 45,0% при n=40, кафедри факультетів / ННІ – 41,8% при n=55 та Навчальний відділ – 40,0% при n=20. Це означає, що потреба в уніфікованому сайті пов'язана з повсякденною комунікацією: розміщенням актуальної інформації, контактів, документів, новин, оголошень, правил, посилань і матеріалів для здобувачів, НПП та інших працівників.

Відділ кадрів також має помітний рівень підтримки – 36,8% при n=19. Це свідчить, що єдиний шаблонний підхід може бути корисним не лише для освітніх підрозділів, а й для адміністративних сервісів, де важливо швидко знаходити актуальні документи, форми, інструкції та контакти. Натомість Центральна наукова бібліотека має нижчий показник – 14,3% при n=7, що може означати або меншу актуальність саме цього сервісу для бібліотечного напрямку, або наявність власної специфічної цифрової інфраструктури.

Практичний висновок: сервіс “Єдиний шаблонний сайт” доцільно розглядати як інструмент упорядкування інформації, а не як суто вебдизайнерський проєкт. Першочергово його варто пілотувати з тими підрозділами, де є найбільший попит і щоденна потреба в актуальному контенті: методичний та акредитаційний контур, деканати, кафедри, навчальний відділ і соціально-освітні ініціативи. Обов'язковою умовою має бути визначення відповідальних за оновлення інформації, єдиних правил структури сторінок і регулярної перевірки актуальності матеріалів.

Таблиця 4.6. Найвищі бар'єри для співробітників

Мітка	Повне формулювання бар'єра Google Forms	Індекс ризику	Критичний бар'єр
Ручне перенесення	Ручне перенесення документів, даних, звітів або відомостей між різними системами	71.9	47.4%
Дублювання даних	Дублювання одних і тих самих даних у різних таблицях, формах і звітах	67.8	40.4%
Паперова + електронна звітність	Подвійне ведення паперової та електронної звітності	67.3	43.3%
Розрізнені системи	Надмірна кількість розрізнених систем і таблиць	67.0	37.4%
Застарілі регламенти	Застарілі або занадто складні регламенти	66.1	39.8%

Аналітичне заключення: таблиця показує найвищі бар'єри, з якими стикаються співробітники відділів і центрів у щоденній цифровій взаємодії. У цьому блоці індекс ризику показує загальну гостроту проблеми, а показник “критичний бар'єр” означає частку респондентів, які оцінили відповідну проблему як найбільш відчутну або критичну.

Найвищий індекс ризику має ручне перенесення документів, даних, звітів або відомостей між різними системами – 71,9, при цьому 47,4% респондентів визначили

цей бар'єр як критичний. Це означає, що співробітники часто змушені вручну переносити інформацію між таблицями, формами, документами, внутрішніми системами та зовнішніми базами. Така робота забирає час, підвищує ризик помилок і створює залежність від “людського фактора”.

Другим ключовим бар'єром є дублювання одних і тих самих даних у різних таблицях, формах і звітах – індекс ризику 67,8, критичний бар'єр – 40,4%. Близьким за змістом є подвійне ведення паперової та електронної звітності – 67,3 і 43,3% критичних оцінок. Разом ці показники демонструють системну проблему: цифрові інструменти не завжди замінюють старі процедури, а іноді існують паралельно з ними. У результаті працівник виконує одну й ту саму дію кілька разів у різних форматах.

Також високий рівень ризику мають розрізнені системи й таблиці – 67,0, а критичним цей бар'єр вважають 37,4% респондентів. Це підтверджує потребу в єдиній логіці роботи з інформацією: де зберігаються актуальні дані, який документ є чинним, хто відповідає за оновлення, де відстежити статус запиту чи погодження. Окремо виділяються застарілі або занадто складні регламенти – індекс ризику 66,1 і 39,8% критичних оцінок. Це означає, що проблема полягає не лише в ІТ-системах, а й у правилах, за якими організовано процеси.

Загальний висновок: співробітники очікують від цифрової трансформації не збільшення кількості електронних форм, а реального спрощення адміністративної роботи. Найбільш критичні бар'єри вказують на потребу прибрати ручне перенесення даних, дублювання, паралельну паперово-електронну звітність, розрізнені таблиці та застарілі регламенти.

Практичний висновок: перед запуском нових сервісів для співробітників потрібно провести аудит ключових адміністративних процесів: які дані дублюються, які документи заповнюються повторно, які паперові процедури залишаються паралельно з електронними, де немає інтеграції між системами та які регламенти потребують оновлення. Нова цифрова платформа має не додати ще один інструмент поверх старих процесів, а поступово замінити ручні, дублюючі та неузгоджені операції.

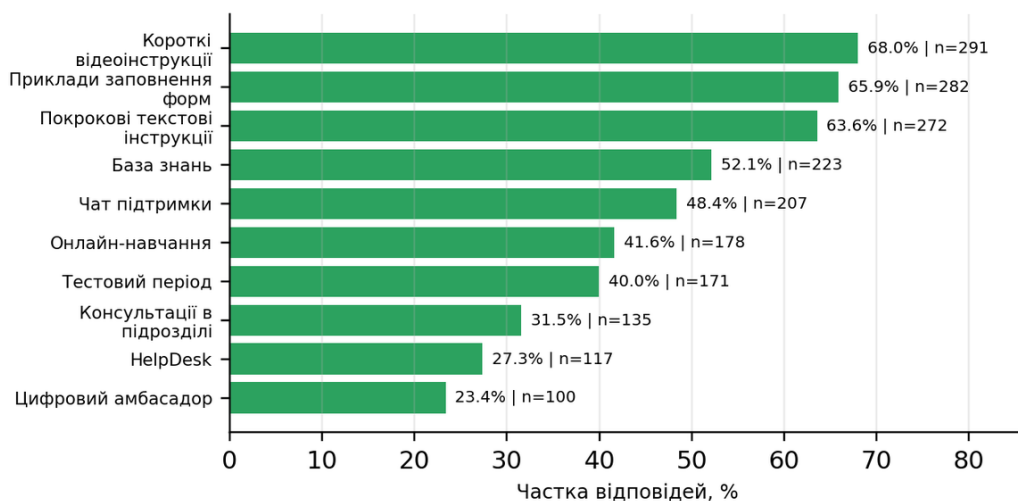


Рисунок 4.7. Види підтримки для переходу до нової цифрової платформи

Аналітичне заключення: рисунок показує, які види підтримки респонденти вважають найбільш потрібними для переходу до нової цифрової платформи. У цьому блоці *n* означає кількість респондентів, які обрали відповідний варіант, а відсоток – частку таких відповідей. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найбільший запит мають короткі відеоінструкції – 68,0%, або 291 відповідь, приклади заповнення форм – 65,9%, або 282 відповіді, та покрокові текстові інструкції – 63,6%, або 272 відповіді. Це означає, що користувачам потрібні не загальні презентації про цифрову трансформацію, а дуже практичні матеріали: що натиснути, як заповнити форму, де знайти потрібний сервіс, як виправити помилку і який порядок дій є правильним.

Також важливими є база знань – 52,1% та чат підтримки – 48,4%. База знань має бути єдиним місцем, де зібрані інструкції, відповіді на типові запитання, шаблони, правила й актуальні роз'яснення. Чат підтримки потрібен для швидких ситуацій, коли користувач не може самотійно вирішити проблему або потребує оперативної консультації.

Окремо варто звернути увагу на онлайн-навчання – 41,6% і тестовий період – 40,0%. Це показує, що перехід до нової платформи має бути поступовим. Користувачам потрібно дати можливість спокійно протестувати сервіси, звикнути до нової логіки роботи, поставити запитання та не боятися помилок на старті.

Нижчі, але також важливі показники мають консультації в підрозділі – 31,5%, HelpDesk – 27,3% та цифровий амбасадор – 23,4%. HelpDesk – це сервіс технічної та організаційної підтримки користувачів. Цифровий амбасадор – це підготовлений представник підрозділу, який може допомагати колегам на місці, пояснювати нові сервіси й передавати зворотний зв'язок команді впровадження.

Практичний висновок: запуск нової цифрової платформи має супроводжуватися не лише технічним впровадженням, а й повною системою підтримки користувачів. Першочергово потрібно підготувати короткі відеоінструкції, приклади заповнення форм, покрокові текстові інструкції, базу знань, чат підтримки та тестовий період. Саме ці інструменти зменшать тривожність користувачів, прискорять адаптацію і допоможуть уникнути сприйняття нової платформи як додаткового навантаження.

Поглиблений внутрішньогруповий аналіз співробітників відділів та центрів

Мета цього блоку – перейти від загального профілю співробітників до внутрішньогрупової операційної діагностики: які напрями діяльності формують найвищий ресурс підтримки цифрової трансформації, де зосереджені процесні бар'єри, які сервіси та аналітичні панелі мають найбільший попит і яку підтримку потрібно передбачити для переходу до єдиної цифрової платформи. Базові таблиці й висновки розділу 4 залишено без змін; нижче додано деталізацію для управлінського використання.

Методологічна примітка: розрахунки виконано на масиві співробітників $n=171$, який відповідає поточному загальному звіту. Низький рівень означає відповіді 1–2 за шкалою 1–5; високий рівень – відповіді 4–5. Для ролі відповідального за систему / процес високим рівнем вважається відповідь 3 (“так, частково”), оскільки питання

має шкалу 1–3. Для зрізів за напрямками діяльності застосовано поріг $n \geq 5$; малі напрями згруповано в категорію “Інші / малі напрями”. Для багатовибіркових питань варіанти рахувалися за повними формулюваннями відповідей, без розщеплення за комами всередині варіантів.

Таблиця 4.7. Статистична рамка цифрової готовності співробітників відділів та центрів

Показник	n	Середній бал	Низький рівень 1–2	Високий рівень 4–5	Інтерпретація
Цифрова компетентність	171	2.66	46.2%	18.1%	критична зона
Поточна цифрова роль	171	1.71	82.5%	5.8%	критична зона
Owner IT-системи	171	1.90	91.8%	5.8%	критична зона
Ініціатор / замовник	171	2.48	43.3%	11.1%	критична зона
Дотичність до DX	171	2.89	32.7%	35.7%	критична зона
Стратегічний пріоритет DX	171	3.64	7.0%	58.5%	перехідна зона
Готовність до Стратегії DX	171	2.23	51.5%	11.7%	критична зона
Готовність до реінжинірингу	171	3.05	25.1%	28.1%	зона ризику
Довіра до даних	171	3.74	4.1%	63.2%	перехідна зона
Доступ до даних	171	3.35	20.5%	52.6%	зона ризику
Інтегрованість систем	171	2.94	35.1%	28.1%	критична зона
Відсутність дублювання	171	2.91	32.7%	28.1%	критична зона
Кабінет працівника	171	2.89	35.7%	36.8%	критична зона
AI у професійній діяльності	171	3.56	19.9%	57.3%	перехідна зона

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 4.7 показує загальну статистичну рамку цифрової готовності співробітників відділів та центрів. У цьому блоці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто позитивну або дуже позитивну оцінку. “Низький рівень” означає частку відповідей 1–2, тобто негативну або скоріше негативну оцінку.

Найсильніші показники співробітників пов’язані з довірою до даних, готовністю використовувати нові інструменти та розумінням практичної користі цифровізації. Найвищий середній бал має довіра до даних – 3,74, при цьому 63,2% респондентів дали високі оцінки. Також сильними є готовність використовувати AI – 3,56 та 57,3% високих оцінок, ефективність цифрових інструментів у роботі – 3,37, доступ до актуальних даних – 3,35 та 52,6% високих оцінок, а також планування / звітування – 3,34. Це означає, що співробітники загалом бачать цінність цифрових рішень, якщо вони допомагають швидше працювати з документами, даними, запитами, звітами й типовими адміністративними діями.

Водночас найслабші показники стосуються не самих сервісів, а ролі співробітників у цифровій трансформації. Поточна цифрова роль має лише 1,71 бала, а частка низьких оцінок становить 82,5%. Роль Owner має 1,90 бала та 91,8% низьких оцінок. Під Owner тут мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: людина чи підрозділ, які можуть описати логіку процесу, сформулювати вимоги до цифрового рішення, перевірити актуальність даних і брати участь у тестуванні.

Також проблемними залишаються готовність долучатися до Стратегії цифрової трансформації – 2,23 бала та 51,5% низьких оцінок, готовність бути ініціатором

цифрових сервісів – 2,48 бала та 43,3% низьких оцінок, а також власна цифрова компетентність – 2,66 бала та 46,2% низьких оцінок. Це показує, що співробітники не відкидають цифровізацію, але потребують чіткішого пояснення своєї ролі, навчання, підтримки та зрозумілого механізму участі в оновленні процесів.

Головний розрив полягає в тому, що співробітники готові користуватися корисними цифровими інструментами, але поки недостатньо включені в цифрову трансформацію як співрозробники, відповідальні за процеси або носії операційної експертизи. Саме тому ризик полягає не в низькому інтересі до цифровізації, а в тому, що нові сервіси можуть бути спроектовані без достатнього врахування реальних адміністративних сценаріїв.

Практичний висновок: для співробітників відділів і центрів цифрова трансформація має починатися з упорядкування процесів, а не лише з запуску нових інтерфейсів. Потрібно визначити відповідальних за дані й процеси, описати типові робочі маршрути, прибрати дублювання, забезпечити доступ до актуальних документів, підготувати інструкції та залучити співробітників до тестування нової платформи. Саме ця група є операційною основою цифрової трансформації університету.

Таблиця 4.8. Цифрова готовність співробітників за напрямками діяльності

Напрямок діяльності	n	Цифр. компетентність	Поточна роль	Ініціатор	Стратегія DX	AI-ready
Освітній процес / акредитація	80	2.52	1.48	2.36	2.12	3.54
Документообіг / архів	24	2.88	1.75	2.39	2.42	3.62
Кадрове забезпечення	18	2.50	2.06	2.28	2.35	3.06
Соціальні ініціативи / студентське середовище	8	2.75	1.50	2.25	2.38	4.50
Цифровізація / ІТ	8	3.62	3.62	3.12	3.25	4.25
Наука / інновації	7	3.00	1.43	3.29	2.00	3.57
Бібліотека / інформаційні ресурси	6	2.33	1.67	2.67	1.50	3.67
Інші / малі напрями	20	2.65	1.75	2.75	2.15	3.30

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 4.8 показує цифрову готовність співробітників за основними напрямками діяльності. Таблиця дозволяє побачити, у яких напрямках уже є вищий цифровий потенціал, а де потрібні додаткове навчання, підтримка та чіткіше визначення ролей у цифровій трансформації. У цьому блоці DX означає цифрову трансформацію, а AI-ready – готовність використовувати штучний інтелект як допоміжний інструмент у роботі.

Очікувано найсильніші показники має напрям “Цифровізація / ІТ”: цифрова компетентність – 3,62 бала, поточна цифрова роль – 3,62, готовність бути ініціатором – 3,12, готовність долучатися до Стратегії DX – 3,25, AI-ready – 4,25. Це означає, що ІТ-напрямок може бути технічним і методичним партнером цифрової трансформації, але не має залишатися єдиним відповідальним за всі зміни. Реальна цифровізація потребує участі тих підрозділів, які щоденно працюють із документами, даними, заявами, довідками, звітами, акредитацією та регламентами.

Водночас у більшості не ІТ-напрямів поточна цифрова роль залишається низькою. Наприклад, в освітньому процесі / акредитації вона становить 1,48 бала, у соціальних

ініціативах / студентському середовищі – 1,50, у бібліотеці / інформаційних ресурсах – 1,67, у документообігу / архіві – 1,75. Це показує, що співробітники користуються окремими цифровими інструментами, але поки не мають достатньо чіткої ролі як учасники опису, тестування або вдосконалення цифрових процесів.

Найбільш позитивний сигнал – висока готовність до використання AI у різних напрямках діяльності. Найвищі значення мають соціальні ініціативи / студентське середовище – 4,50, цифровізація / IT – 4,25, бібліотека / інформаційні ресурси – 3,67, документообіг / архів – 3,62, наука / інновації – 3,57 та освітній процес / акредитація – 3,54. Це означає, що навіть у напрямках із нижчою поточною цифровою роллю є готовність використовувати нові інструменти, якщо вони допомагають швидше працювати з текстами, документами, даними, пошуком інформації та типовими операційними завданнями.

Окремо варто звернути увагу на освітній процес / акредитацію: цифрова компетентність тут становить 2,52 бала, поточна роль – 1,48, готовність до Стратегії DX – 2,12, але AI-ready – 3,54. Це важливий управлінський сигнал, оскільки саме цей напрям є одним із найбільш документоємних і пов'язаних із якістю освіти, освітніми програмами, акредитаційними матеріалами, звітністю та взаємодією з кафедрами й деканатами.

Практичний висновок: цифрову трансформацію співробітників потрібно будувати диференційовано за напрямками діяльності. Для IT-напрямку доцільно закріпити роль технічного партнера та супроводу. Для освітнього, кадрового, документального, бібліотечного, акредитаційного й інших операційних напрямів потрібно визначити відповідальних за процеси й дані, описати типові робочі сценарії, надати інструкції та залучити співробітників до тестування майбутньої платформи. Саме поєднання IT-експертизи та операційної експертизи підрозділів створює реальну основу цифрової трансформації.

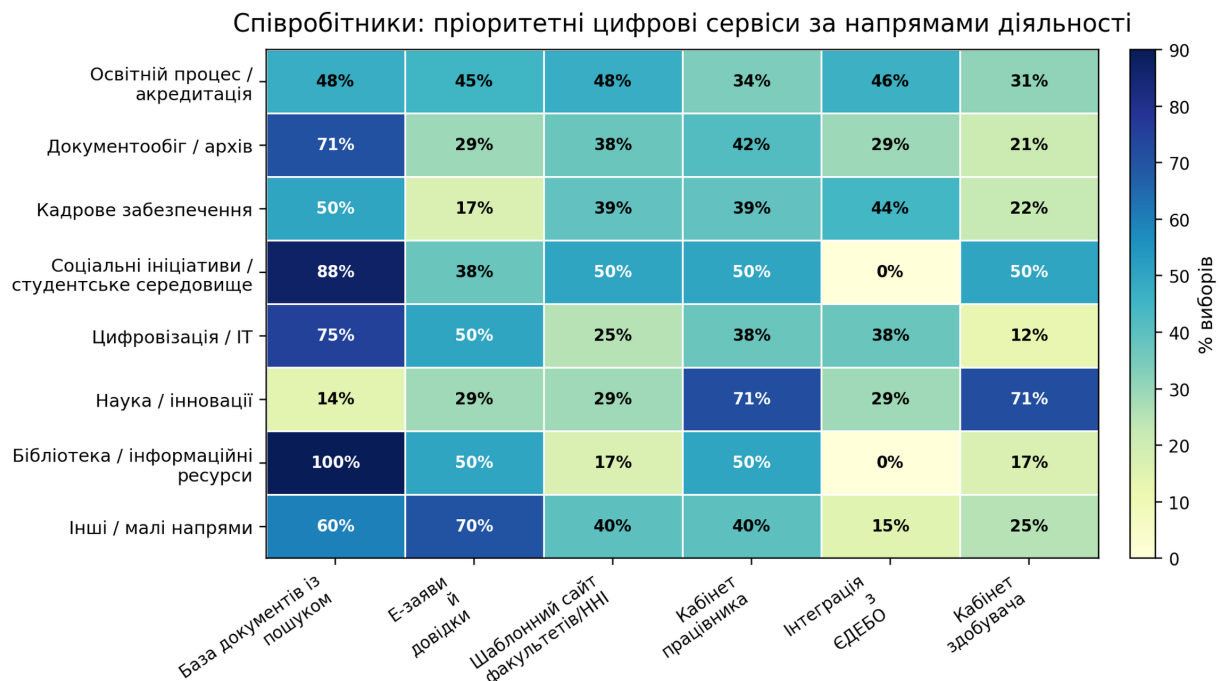


Рисунок 4.8. Співробітники: пріоритетні цифрові сервіси за напрямками діяльності

Аналітичне заключення: теплова карта показує, які цифрові сервіси є найбільш пріоритетними для співробітників залежно від напрямку їхньої діяльності. Відсотки в клітинках означають частку респондентів відповідного напрямку, які обрали конкретний сервіс. Оскільки можна було обирати кілька варіантів, сума відсотків у межах одного рядка не дорівнює 100%.

Найбільш універсальним сервісом є база документів із пошуком. Її підтримують 48% респондентів напрямку “Освітній процес / акредитація”, 71% – “Документообіг / архів”, 50% – “Кадрове забезпечення”, 75% – “Цифровізація / ІТ”, 60% – “Інші / малі напрями”. Особливо високі значення у бібліотеці / інформаційних ресурсах – 100% та соціальних ініціативах / студентському середовищі – 88% слід трактувати обережно через можливу меншу чисельність цих груп, але вони чітко підтверджують загальний запит: співробітникам потрібне єдине місце для швидкого пошуку актуальних положень, наказів, інструкцій, шаблонів і регламентів.

Для напрямку “Освітній процес / акредитація” пріоритети розподілені досить рівномірно: база документів – 48%, шаблонний сайт факультетів / ННІ – 48%, інтеграція з ЄДЕБО – 46%, електронні заяви й довідки – 45%. Це логічно, оскільки цей напрям працює з освітніми програмами, акредитаційними матеріалами, документами, освітніми даними та взаємодією з факультетами / ННІ. ЄДЕБО – це державна електронна база з питань освіти, тому інтеграція з нею є критичною для зменшення ручного перенесення та перевірки даних.

Документообіг / архів найбільше потребує бази документів із пошуком – 71% та кабінету працівника – 42%. Для кадрового забезпечення важливими є база документів – 50%, інтеграція з ЄДЕБО – 44%, шаблонний сайт і кабінет працівника – по 39%. Це показує, що адміністративні напрями очікують від цифровізації насамперед упорядкування документів, доступу до актуальних даних і зменшення ручної роботи.

Окремі напрями мають специфічні акценти. Напрямок “Наука / інновації” найчастіше обирає кабінет працівника та кабінет здобувача – по 71%, що може свідчити про потребу в персоналізованих сервісах для взаємодії з учасниками освітнього й наукового процесу. “Інші / малі напрями” найчастіше обирають електронні заяви й довідки – 70%, що вказує на потребу спростити типові запити, звернення та службові процедури.

Практичний висновок: адміністративний цифровий контур не повинен бути однаковим для всіх напрямів без урахування їхньої специфіки. Спільним ядром мають стати база документів із пошуком, електронні заяви й довідки, кабінет працівника та інтеграція з ключовими системами. Водночас для освітнього й акредитаційного напрямку особливо важливі ЄДЕБО та шаблонні сайти, для документообігу – база документів і кабінет працівника, для кадрового напрямку – актуальні дані та інтеграції, а для малих напрямів – прості електронні звернення й довідки.

Таблиця 4.9. Найбільш затребувані цифрові сервіси за відповідями співробітників

Пріоритетний сервіс / інтеграція	Кількість виборів	Частка
База документів із пошуком	96	56.1%
Е-заяви й довідки	72	42.1%
Шаблонний сайт факультетів/ННІ	71	41.5%
Кабінет працівника	67	39.2%
Інтеграція з ЄДЕБО	60	35.1%
Кабінет здобувача	50	29.2%
АІ-помічник	48	28.1%
ПС-Деканат	47	27.5%
Мобільний застосунок	46	26.9%
Планування / звітування	32	18.7%

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 4.9 показує, які цифрові сервіси співробітники відділів і центрів вважають найбільш потрібними для майбутньої цифрової платформи. У цьому блоці *n* означає кількість респондентів, які обрали відповідний сервіс, а відсоток – частку таких відповідей серед усієї групи співробітників. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найвищий попит має база документів із пошуком – 56,1%, або 96 відповідей. Це головний сервісний сигнал для адміністративного контуру: співробітникам потрібне єдине місце, де можна швидко знайти актуальні положення, накази, інструкції, шаблони, регламенти та інші робочі документи. Такий сервіс має зменшити хаотичний пошук інформації, використання застарілих файлів і залежність від неформальних каналів передачі документів.

Другий за значенням запит – електронні заяви й довідки: 42,1%, або 72 відповіді. Це показує потребу в цифровізації типових адміністративних дій: подати заяву, отримати довідку, відстежити статус звернення, уникнути дублювання паперових і електронних процедур. Близький за рівнем попиту сервіс – єдиний шаблонний сайт факультетів / ННІ: 41,5%, або 71 відповідь. Його підтримка означає запит не лише на вебсторінку, а на впорядковану структуру інформації про підрозділи, контакти, документи, новини, освітні програми та оголошення.

Кабінет працівника обрали 39,2% респондентів, або 67 осіб. Це свідчить про потребу в персональному робочому просторі, де працівник може бачити свої звернення, документи, повідомлення, доступні сервіси та службову інформацію. Інтеграцію з ЄДЕБО підтримали 35,1%, або 60 респондентів. ЄДЕБО – це Єдина державна електронна база з питань освіти, тому інтеграція з нею є важливою для освітніх, контингентних, кадрових, звітних і адміністративних процесів.

Кабінет здобувача має нижчий, але також суттєвий показник – 29,2%, або 50 відповідей. Для співробітників це не лише студентський сервіс, а й інструмент зменшення кількості повторних звернень, уточнень, ручної комунікації та навантаження на деканати, навчальні й інші підрозділи.

Практичний висновок: найбільш затребувані сервіси співробітників показують, що адміністративний цифровий контур має починатися з практичних щоденних

потреб: знайти актуальний документ, подати заяву або довідку, мати особистий кабінет працівника, працювати з коректними даними ЄДЕБО та користуватися впорядкованими сайтами підрозділів. Головне завдання – не просто додати нові електронні сервіси, а зменшити ручну роботу, дублювання, неактуальність інформації та кількість розрізнених джерел.

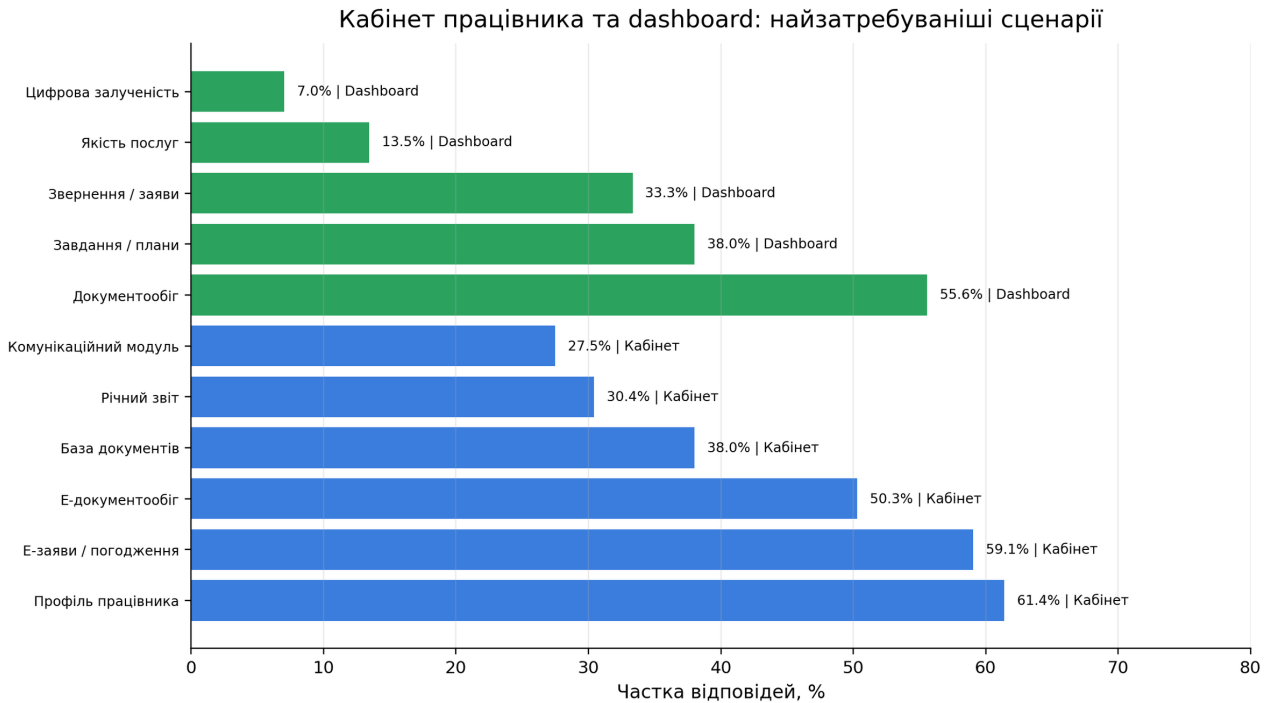


Рисунок 4.9. Найбільш затребувані сценарії для кабінету працівника та dashboard

Аналітичне заключення: рисунок показує найбільш затребувані сценарії для кабінету працівника та dashboard. У цьому блоці кабінет працівника означає персональний цифровий простір, де співробітник бачить власні дані, документи, заяви, погодження, звіти й повідомлення. Dashboard – це інформаційна панель, тобто зведений екран із ключовими показниками, який допомагає швидко бачити стан процесів без ручного збору інформації з різних таблиць і систем.

Найвищий попит у межах кабінету працівника має профіль працівника – 61,4%. Це означає, що співробітники очікують бачити в одному місці свою основну службову інформацію, контакти, статуси, доступні сервіси й пов'язані документи. Також дуже високий запит мають е-заяви / погодження – 59,1% та е-документообіг – 50,3%. Це підтверджує, що кабінет працівника має насамперед спростити типові адміністративні дії: подати заяву, погодити документ, відстежити статус, не дублювати паперові та електронні процедури.

Серед додаткових сценаріїв кабінету помітними є база документів – 38,0%, річний звіт – 30,4% та комунікаційний модуль – 27,5%. Це показує, що співробітники очікують від кабінету не лише персональних даних, а й швидкого доступу до актуальних документів, звітних матеріалів і службових повідомлень.

Для dashboard найвищий попит має контроль документообігу – 55,6%. Це логічно, оскільки саме документообіг є одним із найбільш навантажених адміністративних процесів: важливо бачити, де перебуває документ, хто його

погоджує, де виникла затримка і який статус має звернення. Також затребуваними є задачі / плани – 38,0% та звернення / заяви – 33,3%. Натомість показники “якість послуг” – 13,5% і “цифрова залученість” – 7,0% мають нижчий попит, що означає: на старті співробітникам важливіші практичні операційні сценарії, а не загальні аналітичні метрики.

Практичний висновок: кабінет працівника доцільно запускати з найбільш прикладних функцій – профіль працівника, е-заяви, погодження, е-документообіг, база документів і статуси звернень. Dashboard на першому етапі має бути сфокусований на контролі документообігу, задач, планів і заяв. Саме ці сценарії можуть швидко дати відчутний ефект: менше ручного пошуку, менше дублювання, зрозумілі статуси документів і прозоріші маршрути погодження.

Таблиця 4.10. Найбільш критичні сервіси майбутнього кабінету працівника

Сервіс майбутнього кабінету працівника	Кількість виборів	Частка
Профіль працівника	105	61.4%
Е-заяви / погодження	101	59.1%
Е-документообіг	86	50.3%
База документів	65	38.0%
Річний звіт	52	30.4%
Комунікаційний модуль	47	27.5%

Таблиця 4.11. Найбільш затребувані аналітичні панелі та звіти для співробітників

Dashboard / аналітична панель	Кількість виборів	Частка
Документообіг	95	55.6%
Завдання / плани	65	38.0%
Звернення / заяви	57	33.3%
Якість послуг	23	13.5%
Цифрова залученість	12	7.0%

Аналітичне заключення: таблиці 4.10 і 4.11 разом показують, які функції майбутнього кабінету працівника та які аналітичні панелі є найбільш затребуваними для співробітників відділів і центрів. У цьому блоці кабінет працівника означає персональний цифровий простір для роботи з власними даними, заявами, документами, погодженнями, повідомленнями та службовою інформацією. Dashboard – це інформаційна панель, тобто зведений екран із ключовими показниками, статусами й процесами без ручного збору даних із різних таблиць і систем.

Найбільш критичним сервісом майбутнього кабінету працівника є профіль працівника – 61,4%. Це означає, що співробітники очікують бачити в одному місці базову службову інформацію, контакти, доступні сервіси, статуси звернень і пов’язані документи. Майже такий самий високий попит мають е-заяви / погодження – 59,1%. Це підтверджує потребу в цифровізації типових адміністративних дій: подати заяву, погодити документ, відстежити статус і не дублювати одну й ту саму дію в паперовому та електронному форматі.

Також важливими сервісами є е-документообіг – 50,3% та база документів – 38,0%. Це показує, що співробітники очікують від кабінету не просто персональної сторінки, а робочого інструменту для опрацювання документів, пошуку актуальних матеріалів, зменшення ручного пересилання файлів і контролю виконання службових процедур. Річний звіт – 30,4% та комунікаційний модуль – 27,5% мають нижчі, але також помітні значення, що вказує на потребу поступового розширення кабінету після запуску базових функцій.

У частині аналітичних панелей найвищий попит має dashboard документообігу – 55,6%. Це логічно, оскільки саме документообіг є одним із найбільш навантажених адміністративних процесів: важливо бачити, де перебуває документ, хто його погоджує, де виникла затримка і який статус має звернення. Також затребуваними є dashboard задач і планів – 38,0% та звернень / заяв – 33,3%. Це означає, що співробітникам потрібна не лише можливість подати або створити документ, а й бачити хід його виконання.

Натомість показники dashboard якості послуг – 13,5% і цифрової залученості – 7,0% є значно нижчими. Це не означає, що такі аналітичні панелі не потрібні університету. Швидше це показує, що на старті для співробітників важливішими є практичні операційні сценарії: документи, заяви, погодження, задачі, плани й статуси. Більш складні управлінські метрики доцільно впроваджувати після стабілізації базових сервісів.

Практичний висновок: перша базова версія кабінету працівника має бути сфокусована на найбільш прикладних функціях: профіль працівника, е-заяви й погодження, е-документообіг, база документів і статуси звернень. Аналітичні панелі доцільно починати з контролю документообігу, задач, планів і заяв. Саме ці сервіси можуть швидко дати відчутний ефект для співробітників: менше ручного пошуку, менше дублювання, прозоріші маршрути погодження та зрозумілий контроль виконання адміністративних процесів.

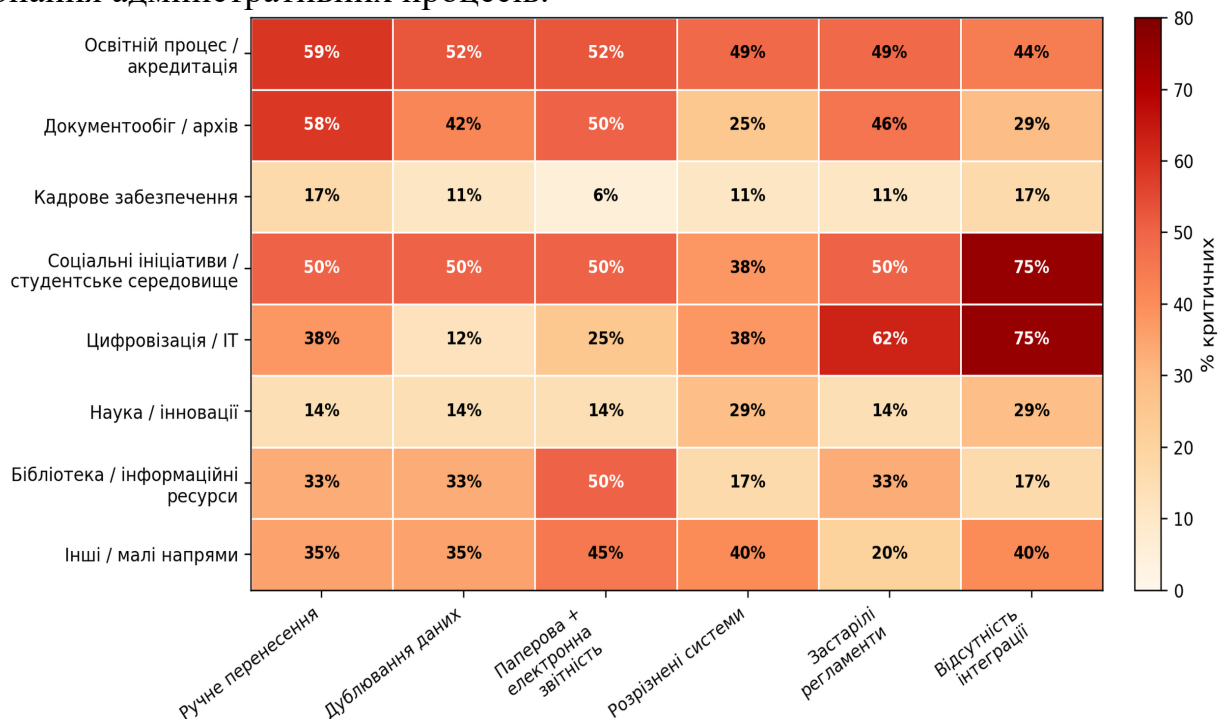


Рисунок 4.10. Критичні процесні бар'єри за напрямками діяльності

Аналітичне заключення: теплова карта показує, які процесні бар'єри є найбільш критичними для співробітників різних напрямів діяльності. Відсотки в клітинках означають частку респондентів відповідного напрямку, які визначили конкретний бар'єр як критичний. Темніші червоні значення вказують на вищу гостроту проблеми.

Найбільш комплексний набір бар'єрів спостерігається в напрямі “Освітній процес / акредитація”. Тут високими є майже всі показники: ручне перенесення даних – 59%, дублювання даних – 52%, паралельна паперова й електронна звітність – 52%, розрізнені системи – 49%, застарілі регламенти – 49% та відсутність інтеграції – 44%. Це означає, що освітньо-акредитаційний контур є одним із найбільш навантажених з погляду документів, даних, звітності, погоджень і взаємодії з різними системами.

Для напрямку “Документообіг / архів” найкритичнішими є ручне перенесення – 58%, паперова та електронна звітність – 50%, застарілі регламенти – 46% і дублювання даних – 42%. Це підтверджує, що проблема документообігу полягає не лише в кількості документів, а й у способі їхнього руху: де створюється документ, хто його погоджує, де фіксується статус і чи не дублюється він у кількох форматах.

Окремо виділяються напрями “Соціальні ініціативи / студентське середовище” та “Цифровізація / ІТ”. В обох напрямках дуже високим є бар'єр відсутності інтеграції – по 75%. Для соціальних ініціатив також критичними є ручне перенесення, дублювання, паперова й електронна звітність та застарілі регламенти – по 50%. Для ІТ-напрямку особливо гострою є проблема застарілих регламентів – 62%, що вказує на потребу оновити правила, стандарти та порядок взаємодії між системами й підрозділами.

Кадрове забезпечення, наука / інновації та бібліотека / інформаційні ресурси мають нижчі або більш нерівномірні показники критичності, але це не означає відсутності проблем. Наприклад, у бібліотеці / інформаційних ресурсах помітним є бар'єр паперової та електронної звітності – 50%, а в кадровому забезпеченні частина бар'єрів проявляється на рівні 11–17%. Такі значення можуть свідчити про іншу специфіку процесів або меншу концентрацію саме цих проблем у відповідних напрямках.

Практичний висновок: процесні бар'єри співробітників потрібно вирішувати не одним універсальним рішенням, а через пріоритетні сценарії за напрямками діяльності. Для освітнього процесу / акредитації першочерговими є зменшення ручного перенесення, дублювання та паралельної звітності. Для документообігу – електронний маршрут документа, статуси погодження та оновлення регламентів. Для ІТ і соціально-освітніх ініціатив – інтеграція систем і зрозумілі правила взаємодії. Загальна управлінська логіка має бути такою: нова цифрова платформа повинна не додавати ще один інструмент, а прибирати ручні, дублюючі та неузгоджені операції.

Таблиця 4.12. Види підтримки, потрібні співробітникам для переходу до нової цифрової платформи

Вид підтримки	Кількість виборів	Частка
Покрокові інструкції	105	61.4%
Відеоінструкції	102	59.6%
Приклади форм	96	56.1%
Консультації	85	49.7%
База знань	83	48.5%
Чат підтримки	78	45.6%
Онлайн-навчання	67	39.2%
Тестовий період	67	39.2%
Офлайн навчання	40	23.4%
HelpDesk	32	18.7%
Цифровий амбасадор	32	18.7%

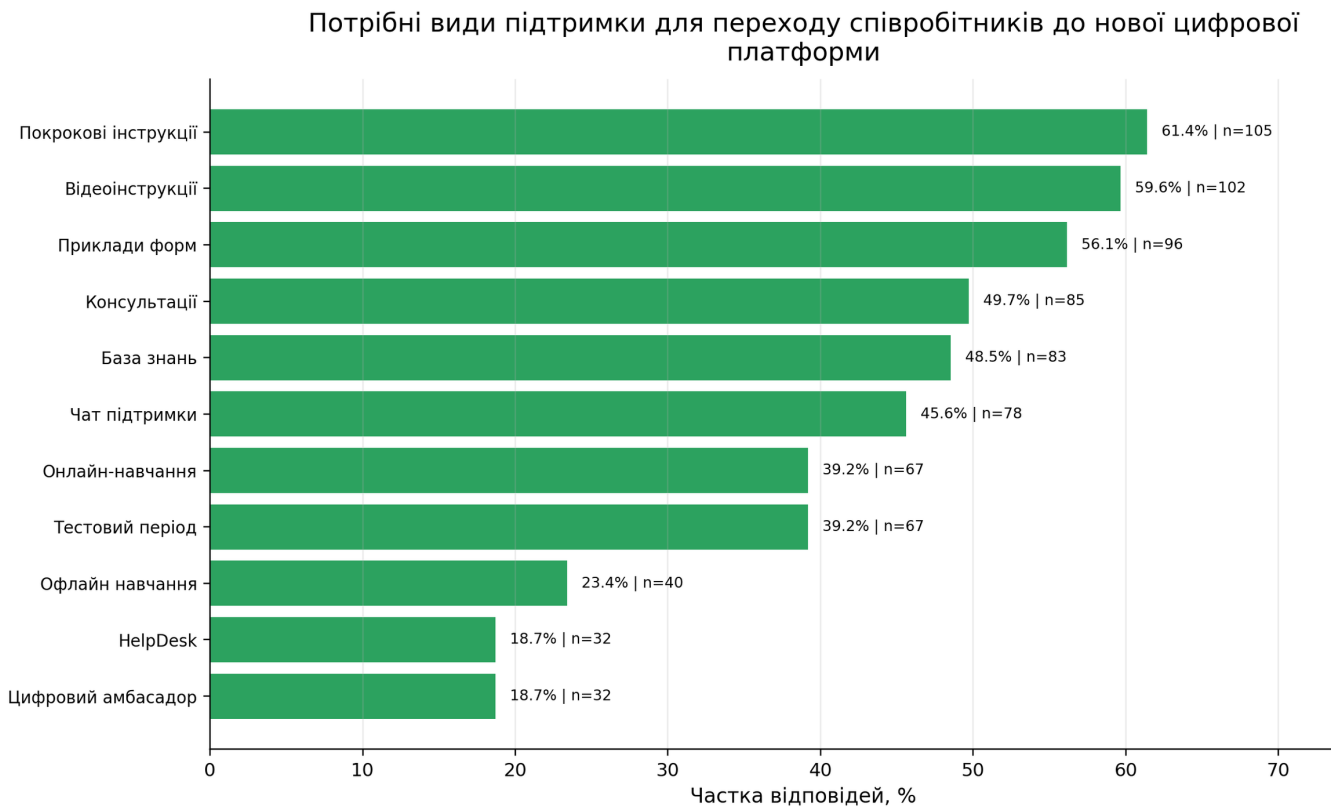


Рисунок 4.11. Потрібні види підтримки для переходу співробітників до нової цифрової платформи

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 4.12 і відповідний рисунок 4.11 показують, які види підтримки співробітники вважають найбільш потрібними для переходу до нової цифрової платформи. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідний формат підтримки, а відсоток – частку таких відповідей серед співробітників. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найвищий запит мають покрокові інструкції – 61,4%, або 105 відповідей, відеоінструкції – 59,6%, або 102 відповіді, та приклади заповнення форм – 56,1%, або

96 відповідей. Це означає, що співробітникам потрібні не загальні презентації про цифрову трансформацію, а дуже практичні матеріали: що саме натиснути, як заповнити форму, де знайти потрібний сервіс, як виправити помилку і який порядок дій є офіційним.

Також високий попит мають консультації – 49,7%, база знань – 48,5% та чат підтримки – 45,6%. База знань у цьому контексті означає єдине місце, де зібрані інструкції, відповіді на типові запитання, шаблони, правила, короткі роз'яснення та актуальні матеріали. Чат підтримки потрібен для швидких ситуацій, коли працівник не може самостійно вирішити проблему або потребує оперативного уточнення.

Окремо варто звернути увагу на онлайн-навчання та тестовий період – по 39,2%. Це свідчить, що перехід до нової платформи має бути поступовим. Співробітникам потрібно дати час протестувати сервіси, звикнути до нової логіки роботи, поставити запитання і не боятися помилок на старті.

Нижчі показники мають офлайн-навчання – 23,4%, HelpDesk – 18,7% та цифровий амбасадор – 18,7%. HelpDesk – це служба технічної та організаційної підтримки користувачів. Цифровий амбасадор – це підготовлений представник підрозділу, який може допомагати колегам на місці й передавати зворотний зв'язок команді впровадження. Нижчі значення не означають, що ці формати не потрібні; радше вони показують, що співробітники насамперед очікують простих самостійних інструментів підтримки.

Практичний висновок: запуск нової цифрової платформи для співробітників має супроводжуватися повноцінною системою підтримки. Першочергово потрібно підготувати покрокові інструкції, короткі відео, приклади заповнення форм, базу знань, консультації, чат підтримки та тестовий період. Саме ці інструменти зменшать тривожність користувачів, прискорять адаптацію і допоможуть уникнути сприйняття нової платформи як додаткового навантаження.

Управлінські висновки для адміністративно-операційного контуру цифрової трансформації

1. Співробітники відділів і центрів є ключовими носіями операційної експертизи: саме вони знають, де виникають дублювання, ручне перенесення даних, неактуальні довідники, затримки погоджень і розриви між системами. Тому їх потрібно залучати до опису процесів до запуску платформи, а не після її впровадження.

2. Перша базова версія адміністративного контуру має фокусуватися на повторюваних сервісах із найбільшим повсякденним ефектом: база документів із пошуком, е-заяви й довідки, кабінет працівника, електронний документообіг, інтеграція з ЄДЕБО та рольові інформаційні панелі.

3. Для підрозділів із підвищеним попитом на шаблонний сайт факультетів / ННІ доцільно запустити окремий пілот із редакційною моделлю, типовими сторінками, відповідальними за оновлення та правилами перевірки актуальності контенту.

4. Адміністративний реінжиніринг має передувати або йти паралельно з цифровізацією: кожен новий цифровий процес має скасовувати дублюючий паперовий або табличний процес, інакше платформа лише прискорить наявну бюрократію.

5. Для прийняття платформи співробітниками критично важливі навчання та підтримка: короткі відео, покрокові інструкції, приклади заповнення форм, база знань, консультації в підрозділах, чат підтримки та тестовий період без санкцій за помилки.

РОЗДІЛ 5. РЕКТОРАТ І СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЧНИЙ МАНДАТ Є, ПОТРІБЕН ЗРІЛИЙ ШАР ДАНИХ

Результати цього розділу відображають позицію ректорату та стратегічного менеджменту щодо цифрової трансформації університету.

Загальний висновок полягає в тому, що стратегічний мандат на зміни сформований: керівна ланка розуміє необхідність цифровізації та підтримує її реалізацію.

Водночас ключовою умовою переходу від намірів до системного управління є створення зрілого шару даних – єдиної, достовірної та доступної аналітичної основи для прийняття управлінських рішень.

Ректорат: профіль цифрової готовності

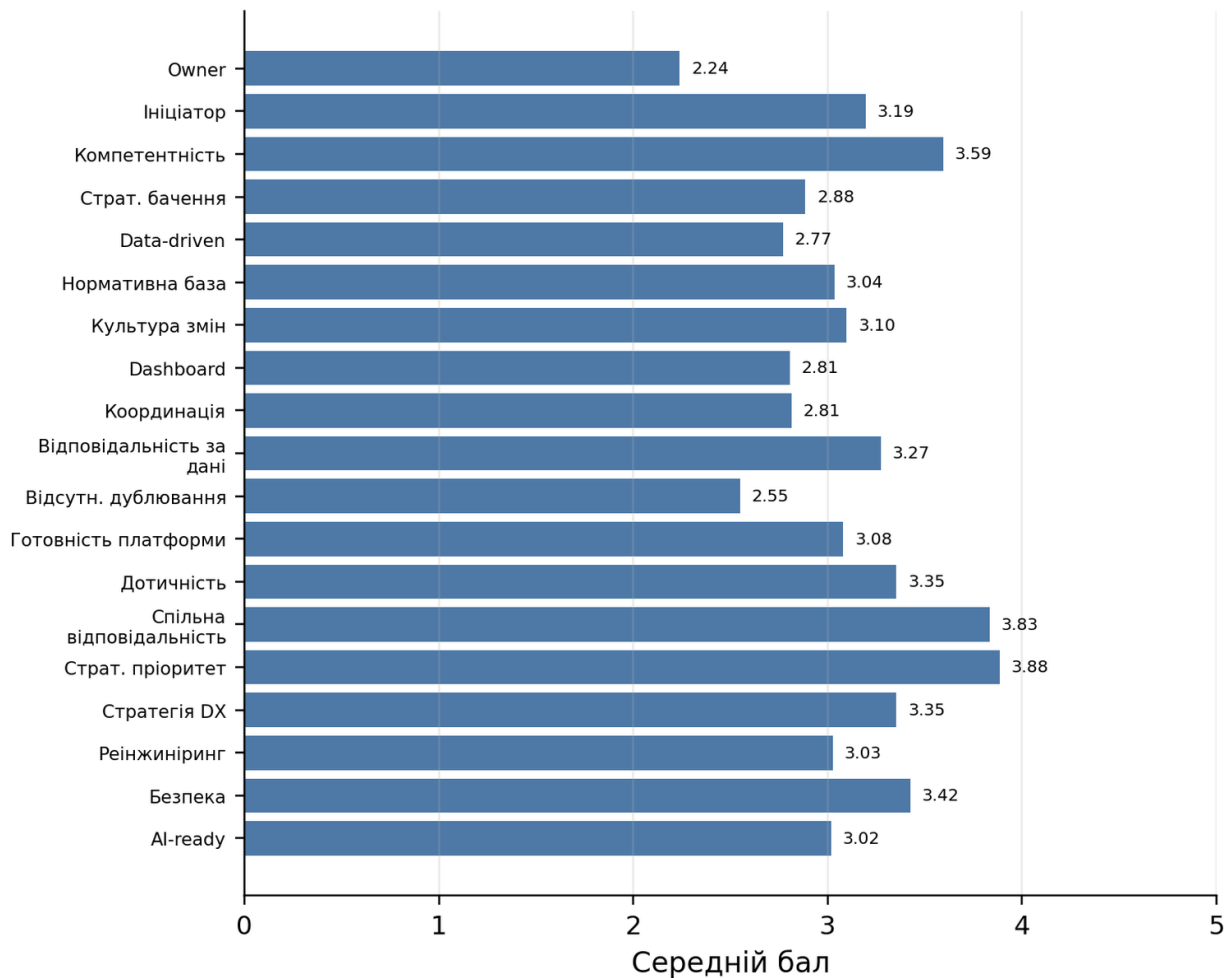


Рисунок 5.1. Ректорат: профіль цифрової готовності

Примітка: рисунок 5.1 подає загальний профіль цифрової готовності Ректорату та стратегічного менеджменту. Основна інтерпретація профілю разом із тепловою картою наведена у висновку до рисунка 5.2, щоб не дублювати однакові дані.

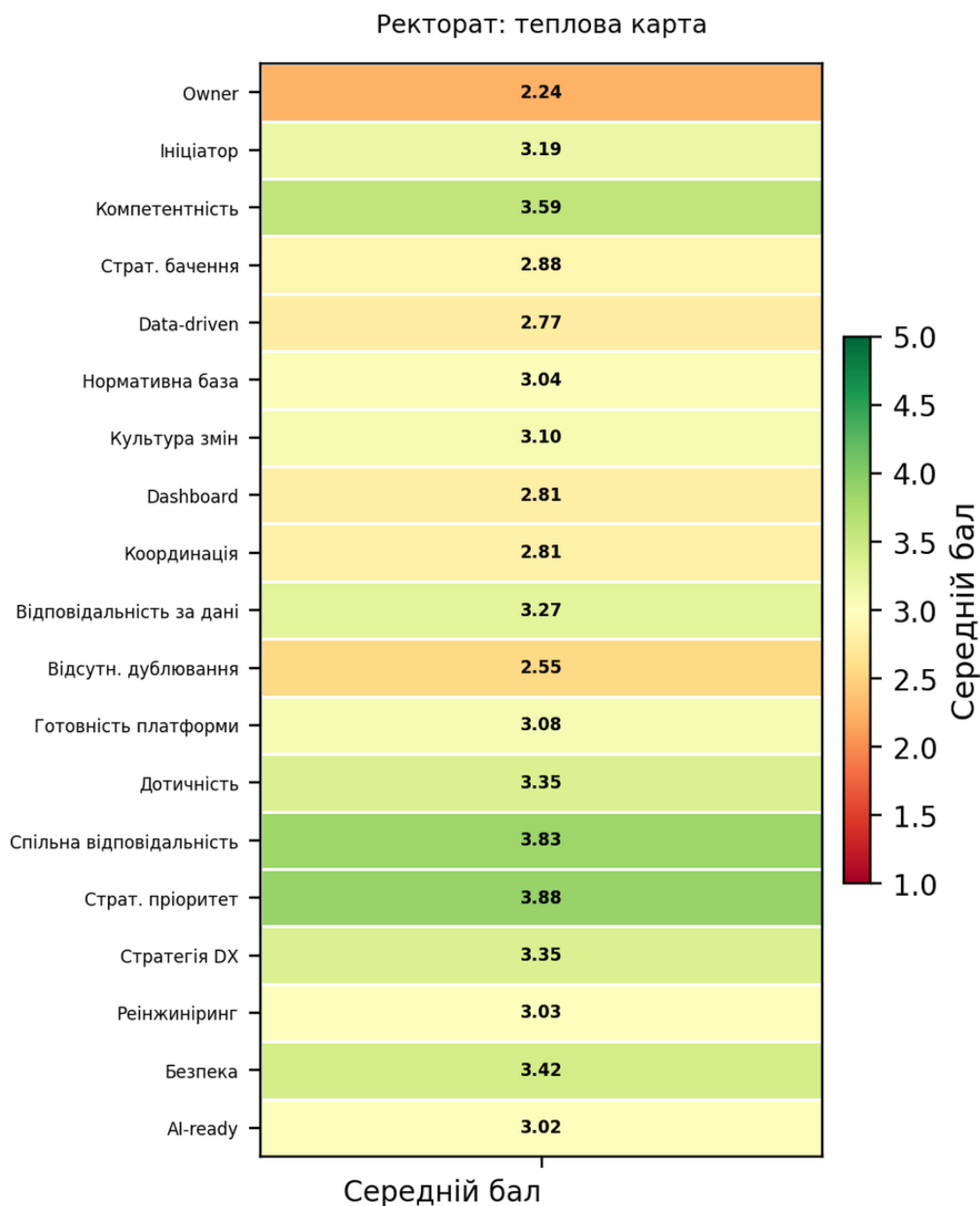


Рисунок 5.2. Ректорат: теплова карта

Аналітичне заключення: рисунки показують профіль цифрової готовності Ректорату та стратегічного менеджменту університету. У цьому блоці йдеться не про щоденний користувацький досвід, як у здобувачів, НПП або співробітників, а про управлінську готовність: стратегічне бачення, відповідальність за дані, координацію, готовність до єдиної платформи, безпеку, dashboard та управління змінами.

Найсильнішими показниками є сприйняття цифрової трансформації як стратегічного пріоритету – 3,88 бала, спільна відповідальність – 3,83 бала, цифрова компетентність – 3,59 бала, безпека – 3,42 бала, а також дотичність до процесів цифрової трансформації і готовність долучатися до Стратегії DX – по 3,35 бала. Це

означає, що на рівні Ректорату є базовий стратегічний мандат на цифрову трансформацію: керівний рівень загалом визнає її важливість, бачить спільну відповідальність і має готовність підтримувати зміни.

Водночас слабшими залишаються показники, пов'язані з управлінням даними та цифровою архітектурою. Найнижчий результат має роль Owner – 2,24 бала. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: посадова особа або підрозділ, які не лише користуються інформацією, а відповідають за її актуальність, якість, правила оновлення та використання. Також нижчими є відсутність дублювання – 2,55 бала, data-driven підхід – 2,77, dashboard – 2,81 і координація – 2,81. Data-driven підхід означає управління на основі актуальних даних, а dashboard – управлінську інформаційну панель із ключовими показниками для швидкого прийняття рішень.

Головний висновок полягає в тому, що на рівні Ректорату стратегічна підтримка цифрової трансформації вже сформована, але управлінський контур даних ще потребує посилення. Іншими словами, є розуміння важливості цифрової трансформації, але ще потрібно чіткіше визначити, які дані є офіційними, хто за них відповідає, як вони оновлюються, де зберігаються, як використовуються для управлінських рішень і як мають відображатися в dashboard.

Окремо варто звернути увагу на показники нормативної бази – 3,04, культури змін – 3,10, готовності платформи – 3,08 та реінжинірингу – 3,03. Це перехідна зона: керівний рівень бачить потребу в змінах, але для сталого впровадження потрібні затверджені правила, регламенти, відповідальні, описані процеси та зрозуміла модель переходу від фрагментованих сервісів до єдиної цифрової платформи.

Практичний висновок: для Ректорату першочерговим завданням є не просто підтримати запуск цифрової платформи, а сформувати зрілий управлінський шар даних. Під таким шаром даних мається на увазі система офіційних джерел, відповідальних осіб, правил оновлення, інтеграцій і dashboard, які дозволяють бачити реальний стан університетських процесів. Саме це має стати основою для управління цифровою трансформацією, контролю виконання рішень, зменшення дублювання та переходу до управління на основі актуальних даних.

Таблиця 5.1. Найсильніші індикатори Ректорату

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Високий рівень
Стратегічний пріоритет DX	Наскільки, на Вашу думку, цифрова трансформація має бути стратегічним пріоритетом Каразінського університету та може дати суттєву користь для його розвитку?	3.88	69.9%
Спільна відповідальність	Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженням: “Цифрова трансформація Університету є не лише завданням ІТ-служби, а спільною відповідальністю керівників, підрозділів і користувачів”?	3.83	64.6%
Дотичність до DX	Наскільки Ви вважаєте себе особисто дотичним / дотичною до процесів цифрової трансформації (цифровізації) Університету?	3.35	55.8%

Цифрова компетентність	Оцініть рівень власної цифрової компетентності при використанні університетських сервісів, електронних систем та онлайн-інструментів у щоденній професійній діяльності?	3.59	54.0%
Безпека платформи	Наскільки для Вас зрозумілими та прийнятними є умови безпечного використання майбутньої єдиної цифрової платформи Університету?	3.42	51.3%

Аналітичне заключення: таблиця показує найсильніші індикатори Ректорату у контексті цифрової трансформації університету. У цьому блоці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто позитивну або дуже позитивну оцінку відповідного показника.

Найвищий результат має сприйняття цифрової трансформації як стратегічного пріоритету – 3,88 бала та 69,9% високих оцінок. Це означає, що на рівні Ректорату цифровізація розглядається не як окремий технічний проєкт, а як важливий напрям розвитку університету, який може впливати на якість управління, освітній процес, сервіси, аналітику та організаційну ефективність.

Другий сильний показник – спільна відповідальність за цифрову трансформацію: 3,83 бала та 64,6% високих оцінок. Це важливий управлінський сигнал: керівний рівень загалом погоджується, що цифрові зміни не можуть бути лише завданням ІТ-служби. Вони потребують участі керівників, факультетів, ННІ, адміністративних підрозділів, НПП, співробітників і користувачів сервісів.

Також позитивними є показники цифрової компетентності – 3,59 бала та 54,0% високих оцінок, дотичності до процесів цифрової трансформації – 3,35 бала та 55,8%, а також зрозумілості умов безпечного використання майбутньої платформи – 3,42 бала та 51,3%. Це означає, що Ректорат не лише визнає важливість цифрової трансформації, а й бачить свою залученість до цього процесу.

Водночас ці сильні показники потрібно правильно інтерпретувати. Вони підтверджують наявність стратегічної підтримки, але не знімають потреби в побудові зрілої системи управління даними: офіційних джерел інформації, відповідальних за дані, правил оновлення, інтеграцій між системами та управлінських інформаційних панелей.

Практичний висновок: сильна сторона Ректорату полягає в наявності стратегічного мандата на цифрову трансформацію та розумінні спільної відповідальності за зміни. Наступний управлінський крок – перевести цю підтримку в конкретну модель реалізації: визначити власників процесів і даних, затвердити правила роботи з даними, сформулювати пріоритети цифрової платформи та забезпечити регулярний моніторинг виконання рішень.

Таблиця 5.2. Найслабші індикатори Ректорату

Мітка на рисунку	Повне формулювання питання Google Forms	Середній бал	Низький рівень
Owner IT-системи	Чи є Ви власником (Owner / Бізнес-лідером) або головним розпорядником будь-якої IT-системи (програмне забезпечення, сайт(-ти), база(-и) даних тощо), що функціонує в Каразінському університеті?	2.24	81.4%
Відсутність дублювання	Наскільки часто в Вашій роботі одні й ті самі дані доводиться повторно збирати, вводити або перевіряти в різних таблицях, системах чи запитах?	2.55	49.6%
Dashboard у реальному часі	Наскільки керівництво Університету/підрозділів зараз має доступ до актуальних аналітичних панелей, показників і звітів у режимі, наближеному до реального часу?	2.81	37.2%
Стратегічне бачення	На Вашу думку, наскільки в Університеті сформоване єдине стратегічне бачення цифрової трансформації?	2.88	35.4%
Координація ініціатив	Наскільки в Університеті забезпечена узгодженість цифрових ініціатив між підрозділами для створення єдиної цифрової екосистеми?	2.81	35.4%

Аналітичне заключення: таблиця показує найслабші індикатори Ректорату в контексті цифрової трансформації. У цьому блоці “низький рівень” означає частку відповідей 1–2 за шкалою від 1 до 5, тобто негативну або скоріше негативну оцінку відповідного показника.

Найнижчий результат має показник Owner IT-системи – 2,24 бала та 81,4% низьких оцінок. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: посадова особа або підрозділ, які не лише користуються інформацією, а відповідають за її актуальність, якість, правила оновлення та використання. Такий результат означає, що на управлінському рівні ще недостатньо чітко визначено, хто саме є власником ключових даних, сервісів і процесів.

Другий важливий слабкий показник – відсутність дублювання: 2,55 бала та 49,6% низьких оцінок. Це свідчить, що навіть на рівні стратегічного менеджменту відчувається проблема повторного збору, перевірки або уточнення одних і тих самих даних у різних таблицях, системах, звітах чи запитах. Для управління університетом це критично, адже дублювання уповільнює прийняття рішень і знижує довіру до управлінської інформації.

Також слабшими залишаються dashboard у режимі, наближеному до реального часу – 2,81 бала та 37,2% низьких оцінок, координація цифрових ініціатив – 2,81 бала та 35,4%, а також стратегічне бачення цифрової трансформації – 2,88 бала та 35,4%. Dashboard – це управлінська інформаційна панель, яка має показувати ключові показники без ручного збору даних. Низькі оцінки тут означають, що керівний рівень поки не має достатньо стабільного, швидкого й узгодженого доступу до актуальних управлінських даних.

Загальний висновок: слабкі індикатори Ректорату не заперечують наявність стратегічного мандата на цифрову трансформацію. Вони показують інше: для переходу від підтримки ідеї до реального управління змінами потрібен зрілий шар даних – офіційні джерела інформації, відповідальні за дані, правила оновлення, інтеграції між системами, єдині показники та регулярні dashboard для прийняття рішень.

Практичний висновок: першочерговим завданням для стратегічного менеджменту є формалізація відповідальності за дані та цифрові процеси. Потрібно визначити власників ключових даних, прибрати дублювання звітності, погодити єдині управлінські показники, запустити базові dashboard і забезпечити координацію цифрових ініціатив між підрозділами. Саме це дозволить перевести цифрову трансформацію з рівня стратегічної підтримки в рівень керованої реалізації.

Додатковий аналітичний зріз до таблиць 16–17.

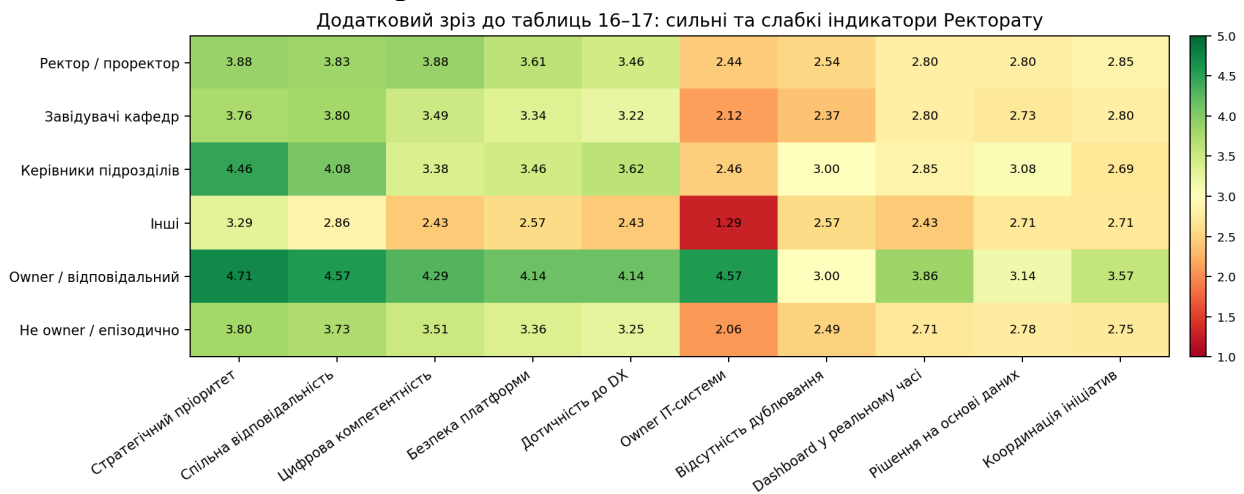


Рисунок 5.3. Сильні та слабкі індикатори Ректорату

Аналітичне заключення: теплова карта показує сильні та слабкі індикатори Ректорату й стратегічного менеджменту в розрізі управлінських ролей. Вона дозволяє побачити, які групи сильніше підтримують цифрову трансформацію стратегічно, а де ще бракує чіткого розподілу відповідальності за дані, dashboard і координацію цифрових ініціатив. Dashboard у цьому блоці означає управлінську інформаційну панель із ключовими показниками, а рішення на основі даних – це управління, коли рішення приймаються не лише на підставі окремих запитів чи ручних звітів, а на основі актуальних і перевірених даних.

Найсильніший профіль має група “Owner / відповідальний”. Саме тут зафіксовано найвищі значення майже за всіма ключовими показниками: стратегічний пріоритет – 4,71, спільна відповідальність – 4,57, цифрова компетентність – 4,29, безпека платформи – 4,14, дотичність до DX – 4,14, Owner IT-системи – 4,57, dashboard у реальному часі – 3,86 та координація ініціатив – 3,57. Це означає, що там, де вже є відчуття відповідальності за процеси, сервіси або дані, цифрова трансформація сприймається значно зріліше й практичніше.

На рівні “Ректор / проректор” також помітний сильний стратегічний мандат: стратегічний пріоритет – 3,88, спільна відповідальність – 3,83, цифрова

компетентність – 3,88, безпека платформи – 3,61. Водночас нижчими залишаються Owner IT-системи – 2,44, відсутність дублювання – 2,54, dashboard у реальному часі – 2,80 та рішення на основі даних – 2,80. Це показує, що стратегічна підтримка є, але управлінський шар даних ще потребує формалізації: хто відповідає за дані, які джерела є офіційними, як оновлюються показники та як вони використовуються для прийняття рішень.

Керівники підрозділів мають найвищий показник стратегічного пріоритету – 4,46 та високий рівень спільної відповідальності – 4,08. Це важливий ресурс для впровадження змін, оскільки саме керівники підрозділів можуть допомогти перевести загальну стратегію в конкретні процеси, регламенти, відповідальних і контроль виконання. Водночас у завідувачів кафедр нижчими залишаються Owner IT-системи – 2,12 та відсутність дублювання – 2,37, що вказує на потребу чіткіше пояснювати роль кафедрального рівня в управлінні даними та цифровими процесами.

Окремо видно розрив між групою “Owner / відповідальний” і групою “Не owner / епізодично”. У тих, хто не має чіткої ролі відповідального, показник Owner IT-системи становить лише 2,06, відсутність дублювання – 2,49, dashboard – 2,71, рішення на основі даних – 2,78. Це підтверджує ключовий управлінський висновок: зрілість цифрової трансформації напряду залежить від того, чи визначені відповідальні за процеси, сервіси й дані.

Практичний висновок: для Ректорату наступним кроком має бути не лише підтвердження стратегічної важливості цифрової трансформації, а формування чіткої моделі відповідальності. Потрібно визначити власників ключових даних і процесів, погодити єдині управлінські показники, запустити базові dashboard, прибрати дублювання звітності та забезпечити координацію цифрових ініціатив між рівнями управління. Саме групи, які вже мають вищу готовність і відчуття відповідальності, можуть стати першими учасниками пілотування управлінського шару даних.

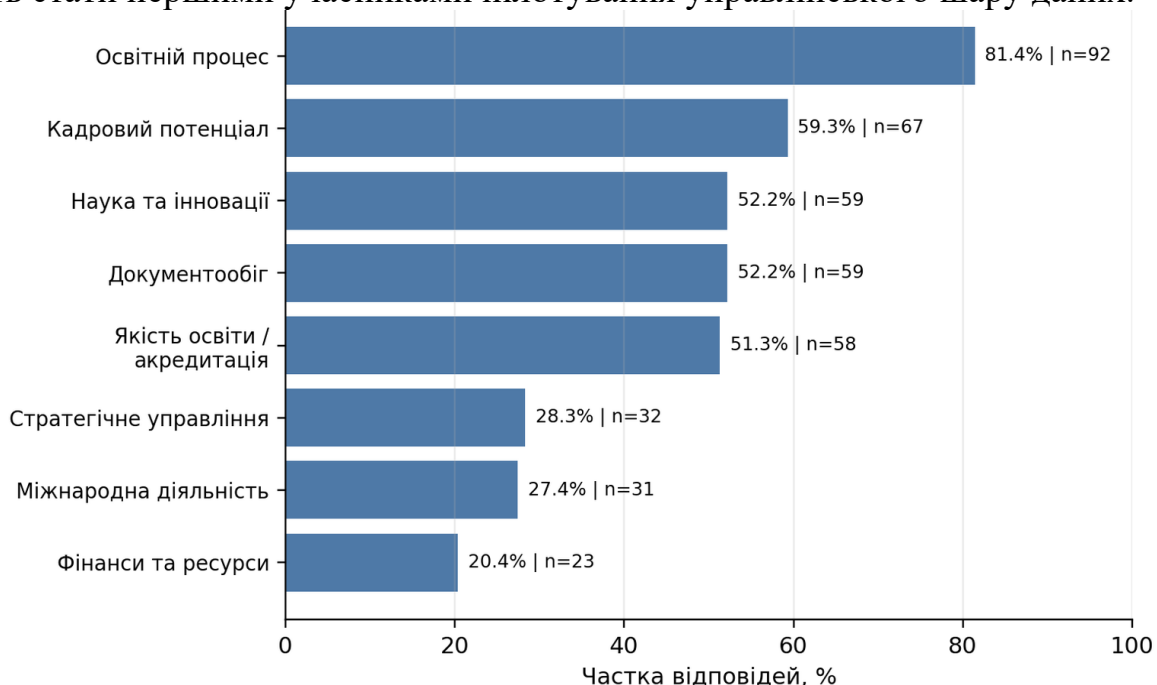


Рисунок 5.4. Ректорат: пріоритетні аналітичні панелі / звіти

Аналітичне заключення: рисунок показує, які dashboard / звіти є найбільш пріоритетними для Ректорату та стратегічного менеджменту. У цьому блоці dashboard означає управлінську інформаційну панель – зведений екран або звіт, де керівник бачить ключові показники без ручного збору інформації з різних таблиць, листів, систем і запитів. Показник n означає кількість респондентів, які обрали відповідний напрям, а відсоток – частку таких відповідей.

Найвищий попит має dashboard освітнього процесу – 81,4%, або 92 відповіді. Це очікувано, оскільки освітній процес є основним ядром діяльності університету. Для Ректорату важливо бачити актуальні дані щодо контингенту, навчального навантаження, розкладу, виконання освітніх програм, академічної успішності, акредитаційних показників і ризиків у режимі, наближеному до актуального.

Другий за значенням напрям – кадровий потенціал: 59,3%, або 67 відповідей. Це показує запит на управлінську аналітику щодо НПП, співробітників, ставок, навантаження, кадрового забезпечення освітніх програм, вікової структури, вакансій, сумісництва та ризиків кадрового дефіциту. Такий dashboard має допомагати не лише формувати звітність, а й своєчасно бачити управлінські ризики.

Також високий попит мають dashboard науки та інновацій – 52,2%, документообігу – 52,2%, а також якості освіти / акредитації – 51,3%. Це означає, що керівний рівень очікує бачити не окремі розрізнені звіти, а цілісну картину за ключовими напрямками: освітня діяльність, наукові результати, рух документів, якість освітніх програм, акредитаційні процеси та виконання управлінських рішень.

Нижчі показники мають стратегічне управління – 28,3%, міжнародна діяльність – 27,4% та фінанси і ресурси – 20,4%. Це не означає, що ці напрями неважливі. Швидше за все, на цьому етапі Ректорат насамперед фокусується на тих dashboard, які безпосередньо пов'язані з найчастішими управлінськими запитами та найбільш навантаженими процесами – освітою, кадрами, наукою, документообігом і якістю.

Практичний висновок: першу чергу управлінських dashboard доцільно будувати навколо п'яти базових напрямів: освітній процес, кадровий потенціал, наука та інновації, документообіг, якість освіти / акредитація. Саме ці панелі можуть швидко дати Ректорату практичний ефект: менше ручних запитів, швидший доступ до актуальних даних, кращий контроль ризиків і можливість приймати рішення на основі єдиних перевірених показників.

Таблиця 5.3. Повні формулювання відповідей до рисунка 5.4

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
Освітній процес	Освітній процес	92	81.4%
Кадровий потенціал	Кадровий потенціал	67	59.3%
Наука та інновації	Наука, інновації	59	52.2%
Документообіг	Адміністративні процеси та документообіг	59	52.2%
Якість освіти / акредитація	Якість освіти	58	51.3%
Стратегічне управління	Стратегічне управління	32	28.3%
Міжнародна діяльність	Міжнародна діяльність	31	27.4%
Фінанси та ресурси	Фінанси та ресурси	23	20.4%

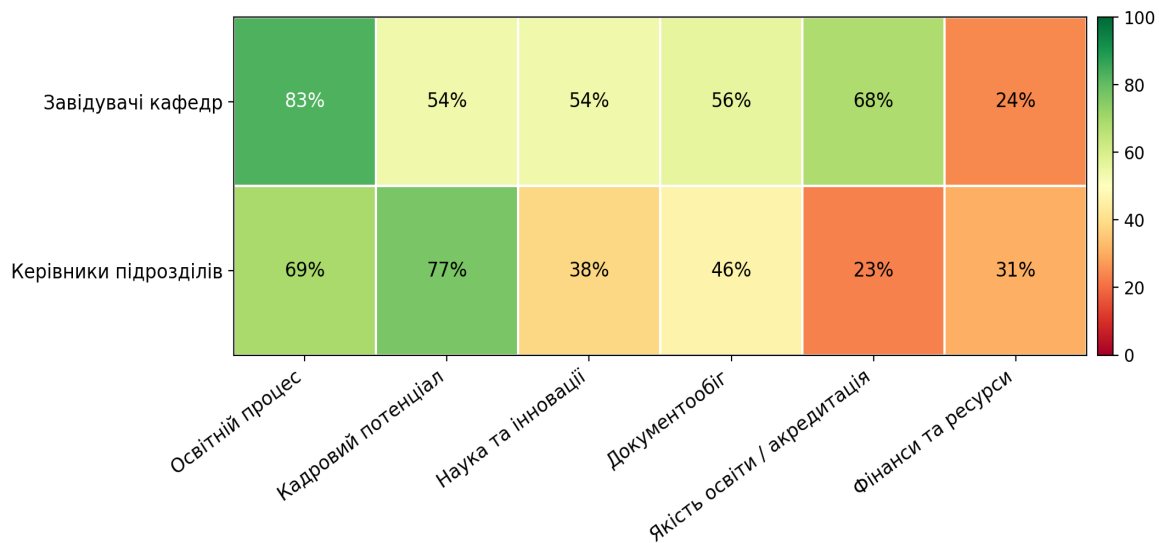


Рисунок 5.5. Додатковий зріз до пріоритетних dashboard / звіти

Аналітичне заключення: теплова карта показує, які dashboard / звіти є найбільш пріоритетними для різних управлінських ролей Ректорату та стратегічного менеджменту. У цьому блоці dashboard означає управлінську інформаційну панель – зведений екран або звіт із ключовими показниками, який дозволяє швидко бачити стан процесів без ручного збору інформації з різних таблиць, листів і систем.

Для завідувачів кафедр найвищий попит має dashboard освітнього процесу – 83%. Також дуже важливими є якість освіти / акредитація – 68%, документообіг – 56%, кадровий потенціал – 54% та наука / інновації – 54%. Це логічно, оскільки кафедральний рівень безпосередньо працює з освітніми програмами, навантаженням НПП, якістю викладання, силабусами, акредитаційними матеріалами, кадровим забезпеченням і поточними документами.

Для керівників підрозділів найвищий попит має dashboard кадрового потенціалу – 77%, а також освітнього процесу – 69%. Документообіг для цієї групи становить 46%, наука та інновації – 38%, фінанси та ресурси – 31%. Це показує, що керівникам підрозділів насамперед потрібна аналітика для управління людьми, функціями, навантаженням, ресурсами та виконанням поточних завдань.

Важлива відмінність полягає в тому, що завідувачі кафедр значно частіше акцентують якість освіти / акредитацію – 68% проти 23% у керівників підрозділів. Натомість керівники підрозділів частіше виділяють кадровий потенціал – 77% проти 54% у завідувачів кафедр. Це означає, що управлінські dashboard мають бути налаштовані під роль користувача: кафедри потрібні освітньо-акредитаційні показники, а підрозділам – кадрові, організаційні, ресурсні та процесні дані.

Практичний висновок: dashboard для Ректорату й управлінського рівня не мають бути однаковими для всіх. Доцільно створити рольові інформаційні панелі: для завідувачів кафедр – освітній процес, якість освіти / акредитація, кадрове забезпечення, наука та документообіг; для керівників підрозділів – кадровий потенціал, освітні та адміністративні процеси, документообіг, ресурси й виконання завдань. Такий підхід дозволить кожній управлінській ролі бачити саме ті дані, які потрібні для прийняття рішень.

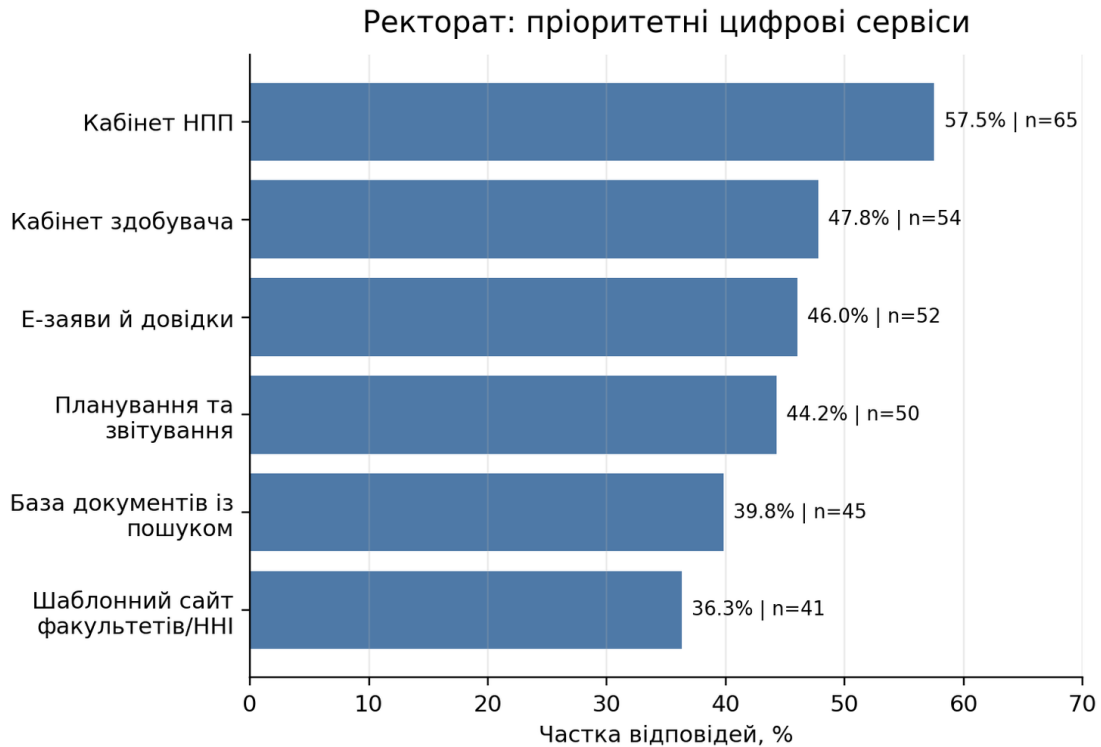


Рисунок 5.6. Ректорат: пріоритетні цифрові сервіси

Аналітичне заключення: рисунок показує, які цифрові сервіси Ректорат і стратегічний менеджмент вважають найбільш пріоритетними для подальшої цифрової трансформації університету. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідний сервіс, а відсоток – частку таких відповідей. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найвищий пріоритет має кабінет НПП – 57,5%, або 65 відповідей. Це означає, що керівний рівень бачить академічний цифровий контур як один із ключових для запуску платформи: планування, звітність, навантаження, Moodle, документи, заяви, довідки та взаємодія НПП з університетом мають бути зібрані в більш зручну й керовану систему.

Другий за значенням сервіс – кабінет здобувача: 47,8%, або 54 відповіді. Це підтверджує, що студентський цифровий досвід також розглядається як стратегічний пріоритет. Кабінет здобувача має зменшити розпорошеність інформації, спростити доступ до розкладу, Moodle, повідомлень, довідок, заяв і базових сервісів.

Також високий попит мають е-заяви й довідки – 46,0%, планування та звітування – 44,2%, база документів із пошуком – 39,8% та шаблонний сайт факультетів / ННІ – 36,3%. Це показує, що Ректорат очікує від цифрової платформи не окремих “красивих” інтерфейсів, а сервісів, які реально впорядковують щоденні процеси: звернення, погодження, звітність, пошук документів, представлення інформації підрозділів і роботу з даними.

Практичний висновок: перша хвиля цифрової платформи має поєднати сервіси для трьох ключових аудиторій: НПП, здобувачів і працівників адміністративного контуру. Пріоритетне ядро доцільно формувати навколо кабінету НПП, кабінету здобувача, е-заяв і довідок, планування та звітування, бази документів із пошуком і

уніфікованих сайтів факультетів / ННІ. Саме ці сервіси можуть швидко дати управлінський ефект: зменшити ручну роботу, дублювання, кількість розрізнених каналів і залежність від неактуальних джерел інформації.

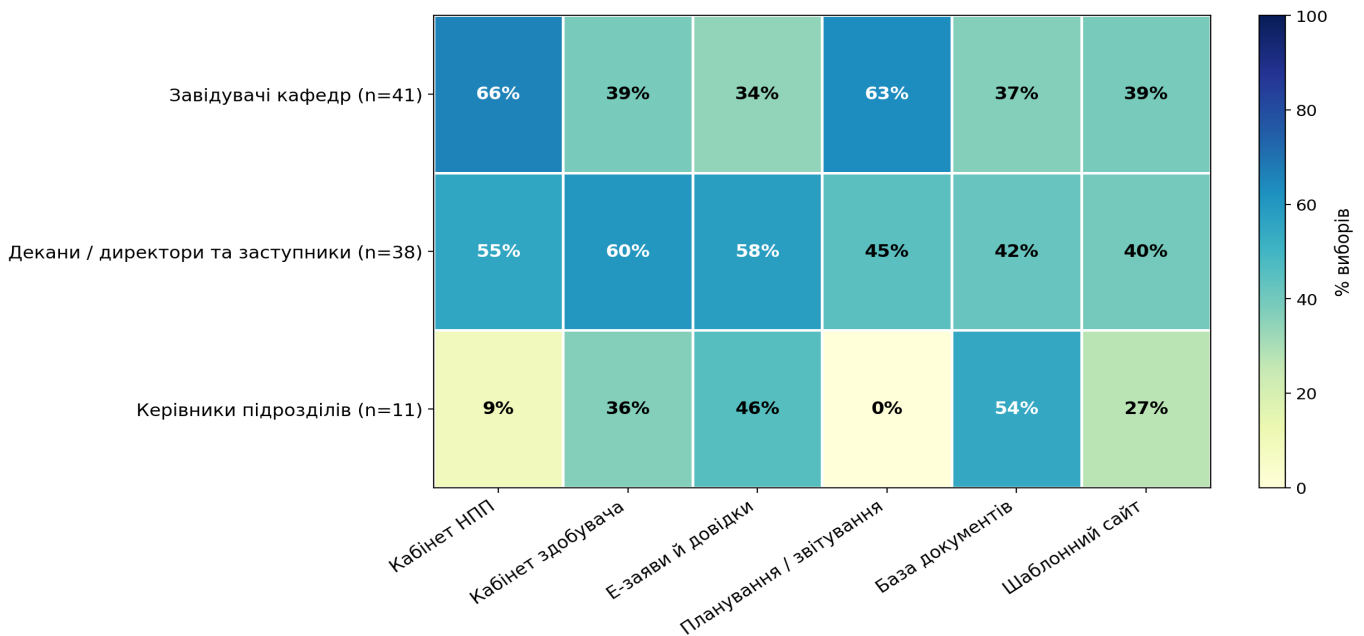


Рисунок 5.7. Пріоритетні цифрові сервіси за управлінською роллю

Таблиця 5.4. Повні формулювання відповідей до рисунка 5.7

Мітка на рисунку	Повне формулювання відповіді Google Forms	Кількість	Частка
Кабінет НПП	Особистий кабінет науково-педагогічного працівника	65	57.5%
Кабінет здобувача	Особистий кабінет здобувача	54	47.8%
Е-заяви й довідки	Модуль «Електронні заяви й довідки»	52	46.0%
Планування та звітування	Модуль «Планування та звітування»	50	44.2%
База документів із пошуком	База нормативних документів	45	39.8%
Шаблонний сайт факультетів/ННІ	Єдиний шаблонний сайт	41	36.3%

Аналітичне заключення: таблиця 5.4 і відповідний рисунок показують, які цифрові сервіси Ректорат і стратегічний менеджмент вважають пріоритетними залежно від управлінської ролі. У цьому блоці n означає кількість респондентів у відповідній групі, а відсоток у клітинці – частку респондентів цієї групи, які обрали конкретний сервіс. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків у межах одного рядка не дорівнює 100%.

Для завідувачів кафедр найбільш пріоритетними є кабінет НПП – 66% та планування / звітування – 63%. Це логічно, оскільки кафедральний рівень безпосередньо працює з навчальним навантаженням, індивідуальними планами НПП, звітністю, дисциплінами, освітніми програмами та поточними академічними процесами. Для цієї групи цифровий сервіс має насамперед зменшувати ручну роботу, дублювання даних і складність підготовки планово-звітних матеріалів.

Для деканів / директорів та їхніх заступників пріоритети розподілені ширше. Найвищий показник має кабінет здобувача – 60%, далі е-заяви й довідки – 58%, кабінет НПП – 55% та планування / звітування – 45%. Це показує, що на рівні факультетів / ННІ управлінська потреба охоплює одразу два ключові контури: академічний контур НПП і студентський сервісний контур. Для цієї групи важливо бачити не лише роботу викладачів, а й цифровий маршрут здобувача: заяви, довідки, звернення, доступ до сервісів і комунікацію з деканатом.

Для керівників підрозділів найвищий попит має база документів із пошуком – 54%, а також е-заяви й довідки – 46%. Це означає, що для адміністративно-операційного рівня першочерговими є сервіси, пов'язані з документами, запитами, довідками, актуальними регламентами та швидким пошуком службової інформації. Водночас низький показник кабінету НПП – 9% і відсутність вибору планування / звітування – 0% є логічними, оскільки ці сервіси менш пов'язані з прямими функціями більшості керівників адміністративних підрозділів.

Загальний висновок: цифрові сервіси мають бути не універсальним однаковим набором для всіх управлінських ролей, а рольовою системою. Кафедральний рівень потребує насамперед кабінету НПП і планування / звітування; деканський рівень – поєднання кабінету здобувача, кабінету НПП, е-заяв і довідок; керівники підрозділів – бази документів, е-заяв, довідок і сервісів адміністративної взаємодії.

Практичний висновок: під час проєктування цифрової платформи потрібно передбачити різні сценарії для різних управлінських ролей. Для завідувачів кафедр пріоритетом мають бути сервіси академічного планування та звітності; для деканів / директорів – інструменти управління студентським і академічним контуром; для керівників підрозділів – документообіг, база документів, е-заяви, довідки та контроль адміністративних процесів. Такий підхід дозволить зробити платформу не просто єдиною, а справді корисною для різних рівнів управління університетом.

Таблиця 5.5. Найвищі бар'єри на рівні Ректорату

Мітка	Повне формулювання бар'єра Google Forms	Індекс ризику	Критичний бар'єр
Паперова + електронна звітність	Подвійне ведення паперової та електронної звітності	78.8	62.8%
Дублювання даних	Дублювання одних і тих самих даних у різних таблицях, формах і звітах	77.4	57.5%
Ручне перенесення даних	Ручне перенесення оцінок, даних, звітів або відомостей між різними системами	73.0	50.4%
Розрізнені системи	Надмірна кількість розрізнених систем і таблиць	72.6	48.7%
Відсутність інтеграції	Відсутність інтеграції між LMS Moodle, ПС-Деканат, ІАСУ-Р, ЄДЕБО та іншими системами	69.0	47.8%

Поглиблений внутрішньогруповий аналіз Ректорату і стратегічного менеджменту

Мета цього блоку - перейти від загального стратегічного профілю до внутрішньогрупової управлінської діагностики: які ролі формують найсильніший мандат цифрової трансформації, де зосереджені слабкі місця шару даних, які аналітичні панелі й сервіси мають бути першими в базовій версії платформи, а також які бар'єри можуть заблокувати перехід до єдиної цифрової платформи. Базові таблиці й висновки розділу 5 залишено без змін; нижче додано деталізацію для управлінського використання.

Методологічна примітка: розрахунки виконано на масиві Ректорату і стратегічного менеджменту $n=113$, який відповідає поточному загальному звіту. Низький рівень означає відповіді 1-2 за шкалою 1-5; високий рівень - відповіді 4-5. Для owner-ролі окремо враховано часткову або повну відповідальність за ІТ-систему / процес (рівні 3-5). Для багатовибіркових питань варіанти рахувалися за повними формулюваннями відповідей, без розщеплення за комами всередині варіантів.

Таблиця 5.6. Статистична рамка стратегічного управлінського контуру

Показник	n	Середній бал	Низький 1-2	Високий 4-5	Інтерпретація
Стратегічний пріоритет DX	113	3.88	6.2%	69.9%	сильна зона
Спільна відповідальність	113	3.83	10.6%	64.6%	сильна зона
Цифрова компетентність	113	3.59	8.0%	54.0%	перехідна зона
Дотичність до DX	113	3.35	18.6%	55.8%	зона ризику
Готовність до Стратегії DX	113	3.35	16.8%	51.3%	зона ризику
Готовність підрозділу до участі	113	3.28	16.8%	39.8%	зона ризику
Готовність до платформи	113	3.08	29.2%	35.4%	зона ризику
Рішення на основі даних	113	2.77	34.5%	15.0%	критична зона
Dashboard у реальному часі	113	2.81	37.2%	26.5%	критична зона
Координація ініціатив	113	2.81	35.4%	24.8%	критична зона
Відсутність дублювання	113	2.55	49.6%	17.7%	критична зона
AI-ready організації	113	3.02	27.4%	30.1%	зона ризику

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 5.6 показує загальну статистичну рамку стратегічного управлінського контуру Ректорату. У цьому блоці “високий рівень” означає частку відповідей 4–5 за шкалою від 1 до 5, тобто позитивну або дуже позитивну оцінку. “Низький рівень” означає частку відповідей 1–2, тобто негативну або скоріше негативну оцінку.

Найсильніші показники Ректорату пов'язані зі стратегічним розумінням цифрової трансформації. Цифрова трансформація як стратегічний пріоритет має 3,88 бала та 69,9% високих оцінок, спільна відповідальність – 3,83 бала та 64,6%, цифрова компетентність – 3,59 бала та 54,0%, безпека майбутньої платформи – 3,42 бала та 51,3%, дотичність до процесів цифрової трансформації – 3,35 бала та 55,8%. Це

означає, що на рівні Ректорату вже є базовий управлінський мандат на цифрову трансформацію: керівний рівень визнає її стратегічну важливість і розуміє, що це не лише завдання ІТ-служби.

Водночас найслабші показники стосуються зрілості управління даними та відповідальності за цифрові процеси. Роль Owner має лише 2,24 бала та 81,4% низьких оцінок. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: посадова особа чи підрозділ, які відповідають за актуальність інформації, правила її оновлення, якість даних і використання в управлінських рішеннях. Також проблемними залишаються відсутність дублювання – 2,55 бала та 49,6% низьких оцінок, dashboard у режимі, наближеному до реального часу – 2,81 бала та 37,2%, координація цифрових ініціатив – 2,81 бала та 35,4%, а також стратегічне бачення цифрової трансформації – 2,88 бала та 35,4%.

Це показує ключовий розрив стратегічного управлінського контуру: Ректорат підтримує цифрову трансформацію як напрям розвитку, але ще не має достатньо зрілої системи даних для її повноцінного управління. Під зрілим шаром даних мається на увазі не окрема таблиця чи звіт, а узгоджена система офіційних джерел, відповідальних осіб, правил оновлення, інтеграцій між системами та управлінських dashboard.

Окремо важливо, що показники нормативної бази – 3,04, культури змін – 3,10, готовності платформи – 3,08, реінжинірингу – 3,03 та AI-ready – 3,02 перебувають у перехідній зоні. Це означає, що Ректорат загалом готовий рухатися в напрямі змін, але для сталого впровадження потрібні чіткі регламенти, відповідальні за процеси, описані маршрути даних, правила безпеки та зрозуміла модель використання AI в управлінні й сервісах.

Практичний висновок: для стратегічного управлінського контуру першочерговим завданням є перехід від загальної підтримки цифрової трансформації до керованої моделі реалізації. Потрібно визначити власників ключових даних і процесів, прибрати дублювання звітності, погодити єдині управлінські показники, запустити базові dashboard, оновити регламенти та забезпечити координацію цифрових ініціатив між підрозділами. Саме це дозволить Ректорату управляти цифровою трансформацією не в ручному режимі, а на основі актуальних, перевірених і відповідально підтримуваних даних.

Таблиця 5.7. Стратегічний мандат, шар даних і готовність до участі за управлінськими ролями

Рольова група	n	Стратег. x̄	Готові 4-5	Data layer	Dashbo ard x̄	Owner 3-5	Стратег ія 4-5	Реінж. x̄
Ректорат + декани/директори	46	3.96	73.9%	2.93	2.89	28.3%	60.9%	3.17
Завідувачі кафедр	47	3.74	63.8%	2.73	2.77	8.5%	42.6%	2.87
Керівники/заст. структурних підрозділів	12	4.50	100.0%	3.19	2.92	33.3%	75.0%	3.33
Інші ролі	8	3.38	37.5%	2.56	2.38	0.0%	12.5%	2.62

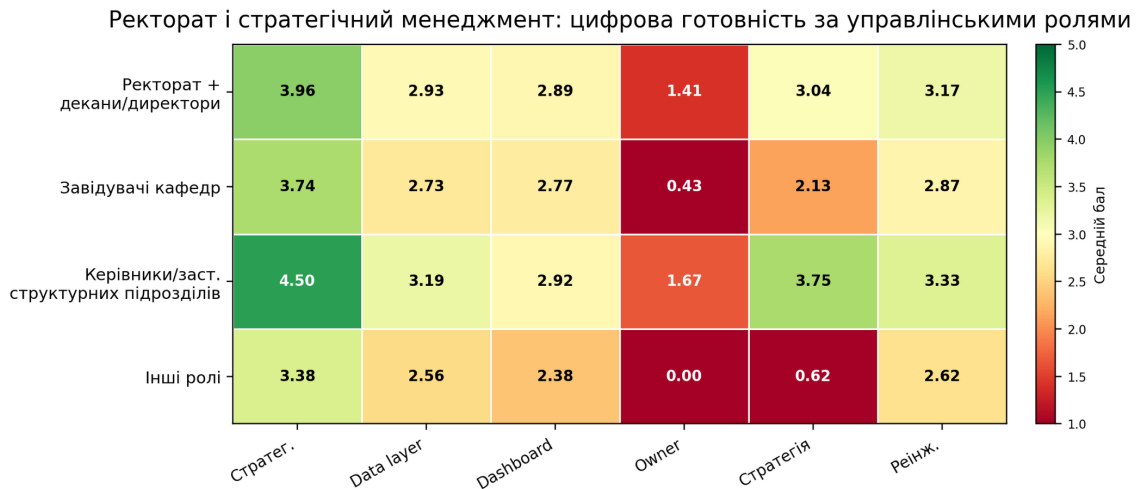


Рисунок 5.8. Ректорат і стратегічний менеджмент: цифрова готовність за управлінськими ролями

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 5.7 і відповідний рисунок 5.8 показують, як відрізняється цифрова готовність стратегічного управлінського контуру за управлінськими ролями. У цьому блоці порівнюються стратегічний пріоритет цифрової трансформації, зрілість шару даних, готовність до dashboard, роль Owner, готовність долучатися до Стратегії та готовність до реінжинірингу процесів.

Найсильнішим показником майже для всіх управлінських ролей є стратегічний пріоритет цифрової трансформації. Найвище значення мають керівники / заступники структурних підрозділів – 4,50 бала, Ректорат + декани / директори – 3,96, завідувачі кафедр – 3,74. Це означає, що цифрова трансформація загалом сприймається управлінським рівнем як важливий напрям розвитку університету, а не як вузьке технічне завдання.

Водночас показники, пов'язані із шаром даних і dashboard, є помірними. Шар даних має 3,19 бала у керівників / заступників структурних підрозділів, 2,93 – у групі Ректорат + декани / директори, 2,73 – у завідувачів кафедр. Dashboard також перебуває в перехідній зоні: 2,92 у керівників / заступників структурних підрозділів, 2,89 у Ректорату + деканів / директорів, 2,77 у завідувачів кафедр. Це показує, що стратегічний запит на цифрову трансформацію вже є, але управлінська аналітика ще потребує зрілих джерел даних, єдиних показників і регулярних інформаційних панелей.

Найслабшим показником є роль Owner. Під Owner у цьому контексті мається на увазі відповідальний за процес, сервіс або дані: той, хто відповідає за актуальність інформації, якість даних, правила оновлення та використання в управлінських рішеннях. Низькі значення цього показника в більшості управлінських ролей означають, що відповідальність за дані та цифрові процеси ще недостатньо формалізована. Саме це може бути головним ризиком для впровадження цифрової платформи: стратегічна підтримка є, але не завжди зрозуміло, хто відповідає за конкретні дані, процеси й сервіси.

Окремо виділяються керівники / заступники структурних підрозділів. Вони мають найвищі значення за стратегічним пріоритетом – 4,50, шаром даних – 3,19,

Стратегією – 3,75 та реінжинірингом – 3,33. Це свідчить, що саме ця група може бути важливим операційним партнером у впровадженні змін, оскільки поєднує управлінське бачення з розумінням реальних процесів підрозділів.

Практичний висновок: стратегічний мандат на цифрову трансформацію в управлінському контурі є, але для його реалізації потрібно посилити три речі: визначити відповідальних за дані та процеси, сформувати зрілий шар офіційних даних і запустити рольові dashboard для різних рівнів управління. Без цього цифрова трансформація може залишатися підтриманою на рівні ідеї, але недостатньо керованою на рівні щоденних управлінських рішень.

Таблиця 5.8. Найбільш затребувані аналітичні панелі та пріоритети першої базової версії управлінського контуру

Dashboard / звіт	К-сть виборів	Частка	MVP-вибір	MVP-частка
Освітній процес	92	81.4%	47	41.6%
Кадровий потенціал	67	59.3%	11	9.7%
Наука та інновації	59	52.2%	4	3.5%
Документообіг	59	52.2%	15	13.3%
Якість освіти / акредитація	58	51.3%	7	6.2%
Стратегічне управління	32	28.3%	10	8.8%
Міжнародна діяльність	31	27.4%	2	1.8%
Фінанси та ресурси	23	20.4%	4	3.5%
Студентський досвід	26	23.0%	1	0.9%
ІТ / якість даних	102	90.3%	56	49.6%

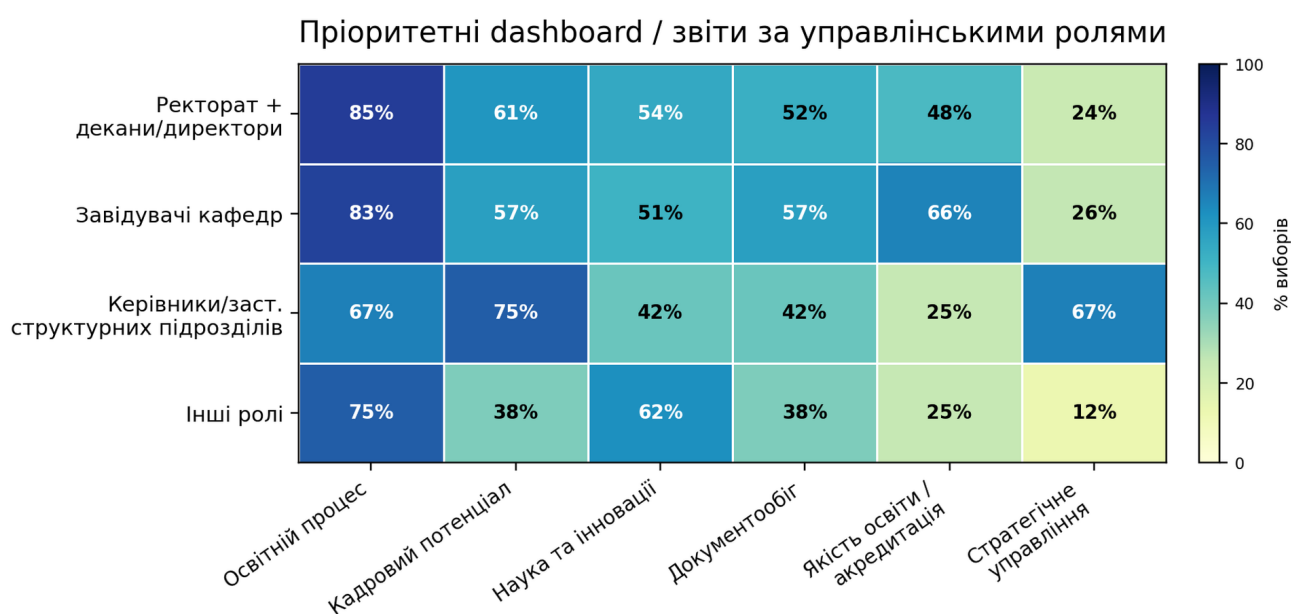


Рисунок 5.9. Пріоритетні аналітичні панелі / звіти за управлінськими ролями

Аналітичне заключення: таблиця 5.8 і відповідний рисунок 5.9 показують, які аналітичні панелі та звіти мають увійти до першого управлінського контуру цифрової платформи. У цьому блоці dashboard означає управлінську інформаційну панель – зведений екран або звіт із ключовими показниками, який дає змогу бачити стан процесів без ручного збору інформації з різних таблиць, листів, систем і запитів. MVP означає першу базову версію цифрового рішення, тобто мінімально необхідний набір функцій, який можна запустити першим і поступово розширювати.

Найбільш універсальним пріоритетом для всіх управлінських ролей є dashboard освітнього процесу. Його обрали 85% респондентів у групі “Ректорат + декани / директори”, 83% завідувачів кафедр, 67% керівників / заступників структурних підрозділів та 75% представників інших ролей. Це означає, що перший управлінський контур має починатися саме з освітнього процесу як ключової діяльності університету: контингент, навчальне навантаження, розклад, виконання освітніх програм, академічні показники, якість освіти та ризики.

Другим важливим напрямом є кадровий потенціал. Найвищий попит на цей dashboard мають керівники / заступники структурних підрозділів – 75%, а також Ректорат + декани / директори – 61% і завідувачі кафедр – 57%. Це свідчить, що управлінський рівень потребує актуальної інформації про НПП і працівників, ставки, навантаження, кадрове забезпечення освітніх програм, вакансії, сумісництво та потенційні кадрові ризики.

Для завідувачів кафедр особливо важливими є якість освіти / акредитація – 66% та документообіг – 57%. Це логічно, оскільки кафедральний рівень безпосередньо працює з освітніми програмами, силабусами, акредитаційними матеріалами, навчальним навантаженням і поточними документами. Для групи “Ректорат + декани / директори” також важливими є наука та інновації – 54%, документообіг – 52% і якість освіти / акредитація – 48%.

Окремо виділяються керівники / заступники структурних підрозділів: окрім кадрового потенціалу – 75%, вони високо оцінюють стратегічне управління – 67% та освітній процес – 67%. Це означає, що для цієї групи dashboard має допомагати не лише відстежувати окремі показники, а й координувати виконання завдань, планів, ресурсів і управлінських рішень.

Практичний висновок: перша базова версія управлінського контуру має включати насамперед dashboard освітнього процесу, кадрового потенціалу, якості освіти / акредитації, документообігу та науки / інновацій. Саме ці панелі мають найвищий попит і можуть швидко дати управлінський ефект: зменшити ручний збір інформації, прискорити підготовку рішень, зробити дані більш прозорими та забезпечити керівний рівень актуальною картиною стану ключових процесів університету.

Таблиця 5.9. Найбільш затребувані цифрові сервіси та пріоритети першої базової версії Ректорату / стратегічного менеджменту

Сервіс / інтеграція	К-сть виборів	Частка	MVP-вибір	MVP-частка
Кабінет НПП	65	57.5%	22	19.5%
Кабінет здобувача	54	47.8%	7	6.2%
Е-заяви й довідки	52	46.0%	11	9.7%
Планування та звітування	50	44.2%	14	12.4%
База документів із пошуком	45	39.8%	13	11.5%
Шаблонний сайт факультетів/ННІ	41	36.3%	8	7.1%
LMS Moodle	33	29.2%	2	1.8%
Мобільний застосунок	29	25.7%	7	6.2%
ПС-Деканат	29	25.7%	4	3.5%
Кабінет працівника	27	23.9%	8	7.1%

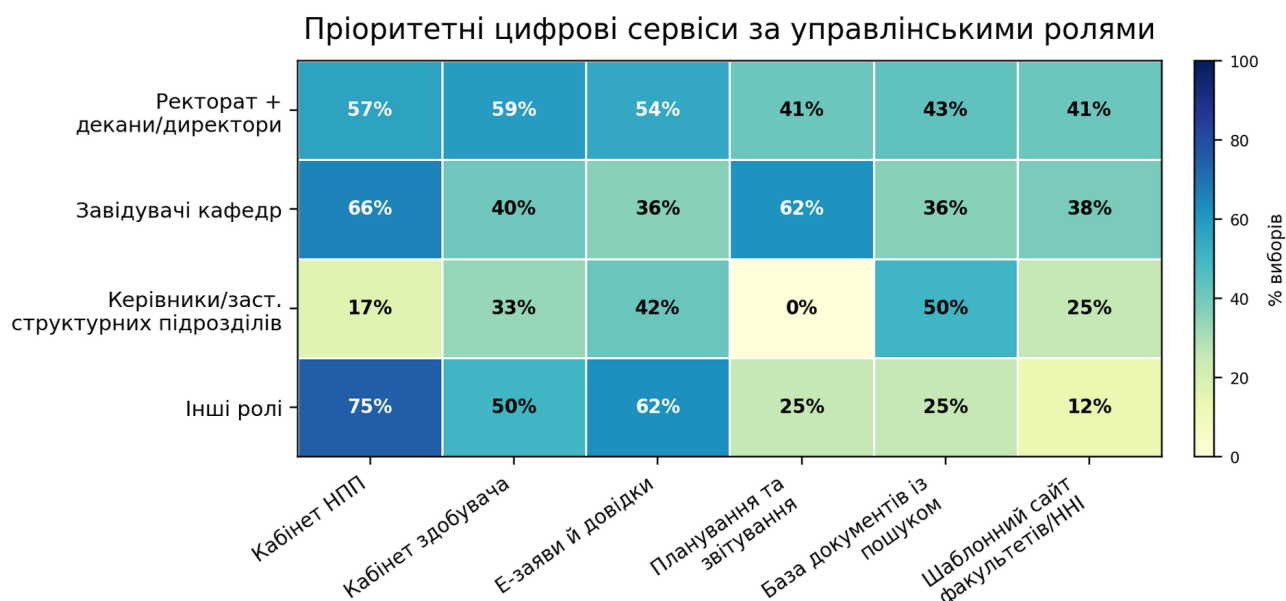


Рисунок 5.10. Пріоритетні цифрові сервіси за управлінськими ролями

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 5.9 і відповідний рисунок 5.10 показують, які цифрові сервіси Ректорат і стратегічний менеджмент вважають найбільш потрібними для першої базової версії цифрової платформи. У цьому блоці відсотки означають частку респондентів відповідної управлінської ролі, які обрали конкретний сервіс. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків у межах одного рядка не дорівнює 100%.

Найбільш стабільним сервісним пріоритетом є кабінет НПП. Його обрали 57% респондентів у групі “Ректорат + декани / директори”, 66% завідувачів кафедр та 75% представників інших ролей. Це означає, що академічний цифровий контур залишається одним із ключових для управлінського рівня: планування, звітність,

навантаження, документи, заяви, довідки та взаємодія НПП з університетом мають бути зібрані в більш керовану й зручну систему.

Для групи “Ректорат + декани / директори” пріоритети розподілені досить рівномірно: кабінет здобувача – 59%, кабінет НПП – 57%, е-заяви й довідки – 54%, база документів із пошуком – 43%, планування та звітування і шаблонний сайт факультетів / ННІ – по 41%. Це показує, що на цьому рівні важливо бачити платформу як комплексну систему, яка одночасно підтримує здобувачів, НПП, адміністративні звернення, документи й публічну інформацію підрозділів.

Для завідувачів кафедр найважливішими є кабінет НПП – 66% та планування / звітування – 62%. Це логічно, оскільки кафедральний рівень безпосередньо працює з навчальним навантаженням, індивідуальними планами, звітами, дисциплінами, освітніми програмами та кадровим забезпеченням освітнього процесу. Саме тому для цієї групи перша версія платформи має насамперед зменшувати ручну роботу й дублювання у планово-звітних процедурах.

Для керівників / заступників структурних підрозділів найвищий попит має база документів із пошуком – 50%, а також е-заяви й довідки – 42%. Це означає, що для адміністративно-операційного рівня першочерговими є сервіси, пов’язані з актуальними документами, регламентами, запитами, довідками та службовою взаємодією. Низький показник кабінету НПП – 17% і відсутність вибору планування / звітування – 0% є очікуваними, оскільки ці сервіси менш пов’язані з прямими функціями більшості адміністративних підрозділів.

Практичний висновок: перша базова версія цифрової платформи має бути рольовою, а не однаковою для всіх. Для кафедрального рівня пріоритетом мають бути кабінет НПП і планування / звітування; для деканів, директорів і Ректорату – поєднання кабінету здобувача, кабінету НПП, е-заяв, довідок і бази документів; для керівників структурних підрозділів – база документів, е-заяви, довідки та адміністративні сервіси. Саме такий підхід дозволить першій версії платформи швидко дати практичний ефект для різних рівнів управління університетом.

Таблиця 5.10. Найкритичніші бар’єри стратегічного управлінського контуру

Бар’єр	Індекс ризику	Критичний бар’єр
Паперова + електронна звітність	78.76	62.8%
Дублювання даних	77.43	57.5%
Ручне перенесення даних	73.01	50.4%
Розрізнені системи	72.57	48.7%
Відсутність інтеграції	69.03	47.8%
Єдине джерело даних відсутнє	65.49	41.6%
Пошук у різних джерелах	63.27	33.6%
Складні погодження	61.06	38.9%
Технічні збої	60.62	33.6%
Застарілі регламенти	58.41	31.0%

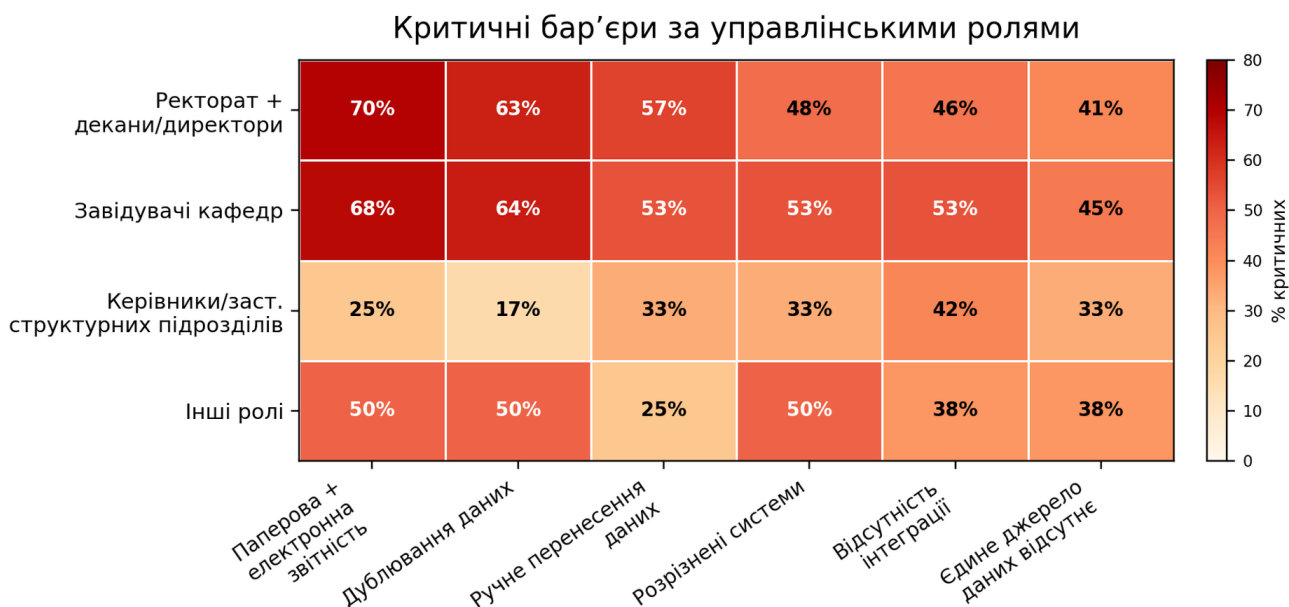


Рисунок 5.11. Критичні бар'єри за управлінськими ролями

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 5.10 і відповідний рисунок 5.11 показують, які бар'єри можуть найбільше ускладнити цифрову трансформацію на рівні стратегічного управління. У цьому блоці відсотки означають частку респондентів відповідної управлінської ролі, які визначили бар'єр як критичний. Під “шаром даних” мається на увазі система офіційних джерел інформації, відповідальних за дані, правил оновлення, інтеграцій між системами та управлінських dashboard.

Найбільш критичними для групи “Ректорат + декани / директори” є паперова та електронна звітність – 70%, дублювання даних – 63% і ручне перенесення даних – 57%. Це означає, що на верхньому управлінському рівні чітко видно проблему паралельного існування старих і нових процедур: електронні інструменти вже використовуються, але часто не замінюють паперові, табличні або ручні процеси.

Для завідувачів кафедр картина дуже подібна: паперова та електронна звітність – 68%, дублювання даних – 64%, ручне перенесення даних, розрізнені системи та відсутність інтеграції – по 53%. Це важливий сигнал, оскільки кафедральний рівень безпосередньо працює з навчальним навантаженням, індивідуальними планами, звітами, освітніми програмами, силабусами, кадровими даними та акредитаційними матеріалами. Якщо ці дані не інтегровані, кафедра змушена постійно дублювати й уточнювати інформацію вручну.

Для керівників / заступників структурних підрозділів найвищим бар'єром є відсутність інтеграції – 42%, тоді як ручне перенесення даних, розрізнені системи та відсутність єдиного джерела даних мають по 33%. Це показує, що для адміністративного управлінського рівня головною проблемою є не лише сама звітність, а неузгодженість інформації між різними системами, документами та підрозділами.

Загальний висновок: стратегічний контур цифрової трансформації може бути заблокований не браком підтримки, а незрілістю роботи з даними. Якщо дані

дублюються, переносяться вручну, існують у розрізних системах і не мають єдиного офіційного джерела, то навіть якісна цифрова платформа не забезпечить очікуваного управлінського ефекту.

Практичний висновок: перед запуском управлінських dashboard і нових цифрових сервісів потрібно впорядкувати шар даних: визначити офіційні джерела, відповідальних за оновлення, правила інтеграції, єдині показники та механізм скасування дублюючої паперово-електронної звітності. Інакше нова платформа ризикує відтворити старі проблеми в новому інтерфейсі.

Таблиця 5.11. Що потрібно забезпечити для довіри до безпечного використання цифрової платформи

Умова довіри до безпеки	К-сть виборів	Частка
Правила доступу	85	75.2%
Захист від витоку	84	74.3%
Технічна підтримка	75	66.4%
Інструкції з безпеки	68	60.2%
Історія власних дій	64	56.6%
Розмежування прав	61	54.0%
Відновлення доступу	52	46.0%
Офіційний регламент	53	46.9%
2FA	34	30.1%
Журналювання адмінів	34	30.1%

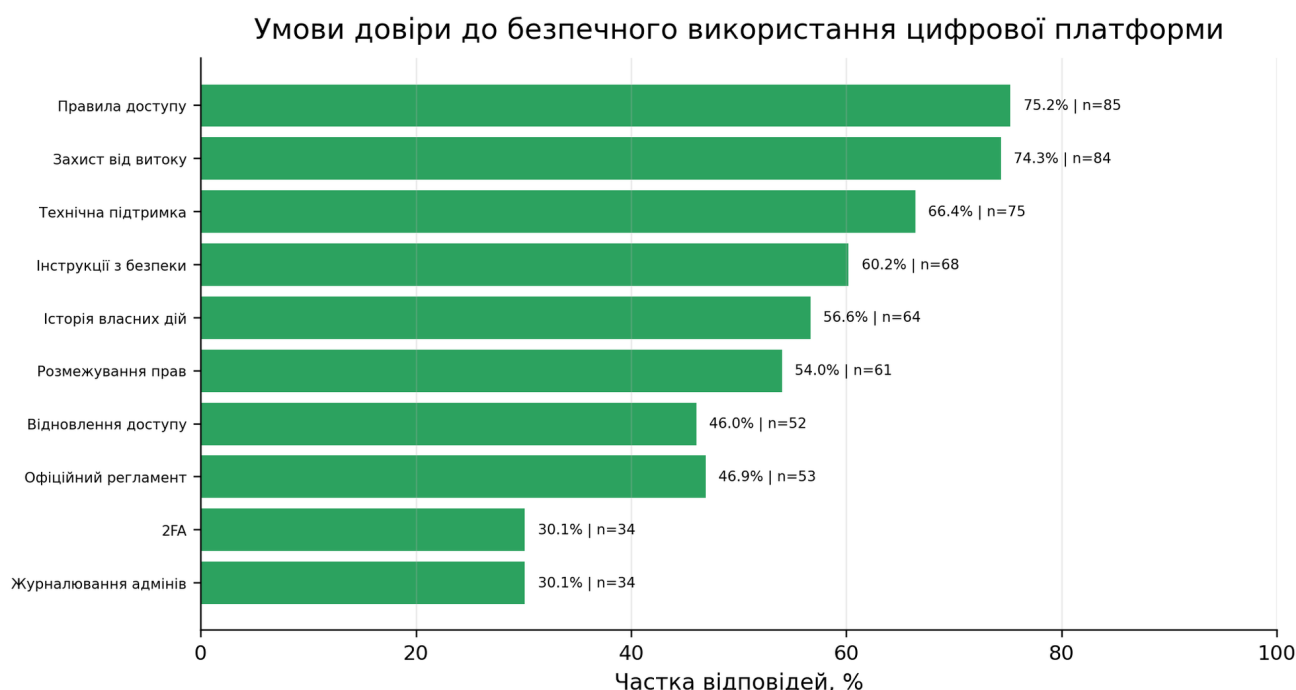


Рисунок 5.12. Умови довіри до безпечного використання цифрової платформи

Аналітичне заключення: додаткова таблиця 5.11 і відповідний рисунок 5.12 показують, які умови Ректорат і стратегічний менеджмент вважають найбільш важливими для довіри до безпечного використання єдиної цифрової платформи. У цьому блоці n означає кількість респондентів, які обрали відповідну умову, а відсоток – частку таких відповідей. Оскільки можна було обрати кілька варіантів, сума відсотків не дорівнює 100%.

Найвищий запит стосується зрозумілих правил доступу – 75,2%, або 85 відповідей, та захисту від витоку даних – 74,3%, або 84 відповіді. Це означає, що для керівного рівня безпека цифрової платформи починається не лише з технічного захисту, а з чіткої відповіді на базові питання: хто має доступ до яких даних, на яких підставах, як цей доступ надається, змінюється або припиняється, і як університет запобігає несанкціонованому використанню інформації.

Також високий попит має технічна підтримка – 66,4%, або 75 відповідей, та інструкції з безпеки – 60,2%, або 68 відповідей. Це показує, що безпечне використання платформи має супроводжуватися не лише регламентами, а й практичною допомогою користувачам: що робити при втраті доступу, підозрі на помилку, зміні ролі, роботі з персональними даними або виникненні технічної проблеми.

Важливими умовами також є історія власних дій – 56,6%, розмежування прав доступу – 54,0%, відновлення доступу – 46,0% та офіційний регламент – 46,9%. Історія власних дій означає можливість бачити, які операції користувач виконував у системі. Розмежування прав доступу означає, що різні категорії користувачів бачать лише ті дані й функції, які потрібні їм відповідно до посадових обов'язків або ролі.

Нижчі показники мають 2FA – 30,1% та журналювання адміністраторів – 30,1%. 2FA означає двофакторну автентифікацію, тобто додаткове підтвердження входу до системи, наприклад через телефон, застосунок або одноразовий код. Журналювання адміністраторів означає фіксацію дій технічних адміністраторів у системі. Нижчі значення цих пунктів не означають, що вони менш важливі для безпеки; радше вони є більш технічними й менш очевидними для управлінських користувачів.

Практичний висновок: довіра до єдиної цифрової платформи має формуватися через поєднання технічної безпеки, зрозумілих правил і користувацької підтримки. На старті потрібно забезпечити чіткі правила доступу, захист від витоку даних, розмежування прав, інструкції з безпечного користування, технічну підтримку, процедуру відновлення доступу та офіційний регламент роботи платформи. Це особливо важливо для подальшого використання AI-сервісів, оскільки штучний інтелект має працювати лише з тими даними й у тих межах, які дозволені політиками безпеки університету.

Управлінські висновки для стратегічного контуру цифрової трансформації

1. Ректорат і стратегічний менеджмент створюють достатній мандат для цифрової трансформації, але наступний крок має бути не декларативним, а архітектурним: визначити офіційні джерела даних, власників даних, власників процесів, правила інтеграції та відповідальність за оновлення інформації.

2. Перший контур управлінської аналітики доцільно запускати навколо освітнього процесу, кадрового потенціалу, науки / інновацій, документообігу та якості освіти. Аналітичні панелі мають запускатися як перша базова версія на мінімально достатніх, але перевірених даних.

3. Пріоритетні сервіси Ректорату підтверджують платформний підхід: кабінет НПП, кабінет здобувача, е-заяви, планування / звітування, база документів, шаблонні сайти та інтеграції мають розглядатися як єдина екосистема, а не як окремі незалежні проєкти.

4. Головний ризик - цифровізація без реінжинірингу. Якщо нові цифрові форми не скасовують старі паперові та табличні процеси, навантаження на підрозділи не зменшиться, а зросте.

5. Для безпечної платформи потрібна не тільки технічна інфраструктура, а й зрозуміла модель управління: права доступу, розмежування ролей, журналювання дій, офіційні регламенти, підтримка користувачів і правила відповідальності за дані.

РОЗДІЛ 6. УНІВЕРСИТЕТСЬКІ БАР'ЄРИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДОРОЖНЯ КАРТА

Аналіз бар'єрів, які повторюються в академічному, операційному та стратегічному контурах, і які сервіси мають увійти до першої базової версії цифрової платформи.

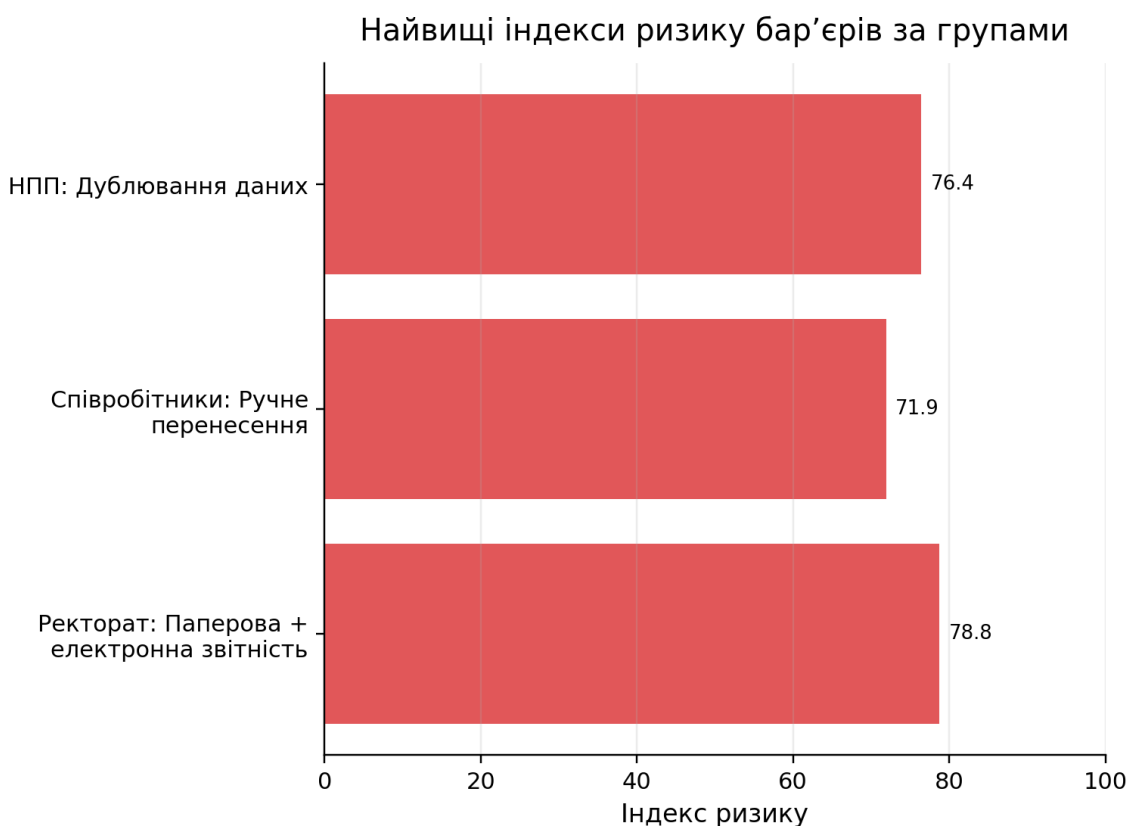


Рисунок 6.1. Найвищі індекси ризику бар'єрів за групами

Аналітичне заключення: рисунок показує, який бар'єр має найвищий індекс ризику в кожній із трьох управлінсько-операційних груп університету. Найвищий показник зафіксовано у Ректораті – паперова та електронна звітність з індексом ризику 78,8. Це означає, що на стратегічному рівні головною проблемою залишається паралельне існування кількох форматів звітності, коли цифрові інструменти ще не замінили повністю паперові та ручні процедури.

У групі НПП / ПП / НП / гарантів ОП найбільший ризик пов'язаний із дублюванням даних – 76,4. Це свідчить, що академічний персонал часто змушений повторно вносити одну й ту саму інформацію в різні форми, таблиці, системи або звіти. Для цієї групи цифрова трансформація насамперед має зменшити повторну роботу й усунути дублювання.

У групі співробітників відділів та центрів найвищий ризик має ручне перенесення даних – 71,9. Це означає, що операційна діяльність багатьох підрозділів досі значною мірою тримається на ручному копіюванні, перенесенні та звірянні інформації між різними файлами, документами й системами.

Загалом рисунок показує спільну для університету тенденцію: у всіх трьох групах головні бар'єри стосуються не нестачі цифрових ідей, а неоптимальної організації процесів і даних. Різниця лише в тому, як саме це проявляється: для Ректорату – через перевантаження звітністю, для НПП – через дублювання, для співробітників – через ручні операції.

Практичний висновок: пріоритетом першого етапу цифрової трансформації має бути не просто запуск нових сервісів, а скорочення дублювання, ручного перенесення та паралельної звітності. Саме ці три проблеми формують найбільший системний ризик і найбільше гальмують реальний управлінський ефект від цифрових змін.

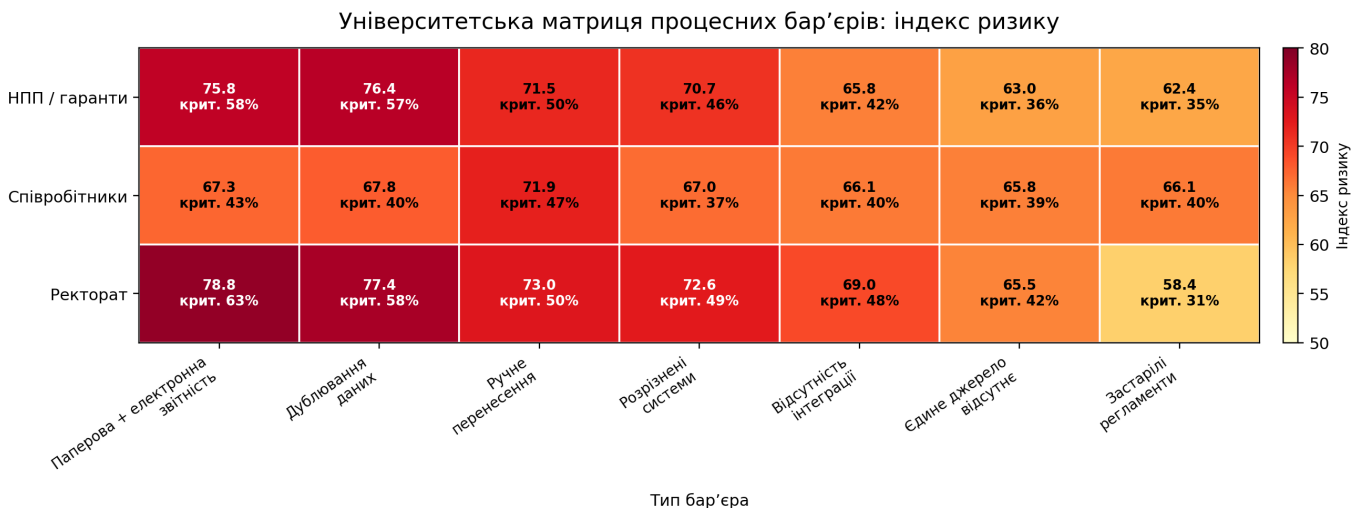


Рисунок 6.2. Університетська матриця процесних бар'єрів: індекс ризику та частка критичних оцінок

Аналітичне заключення: додатковий рисунок 6.2 показує не один найвищий бар'єр у кожній групі, а повну матрицю повторюваних процесних проблем академічного, операційного та управлінського контурів. У клітинках наведено індекс ризику, а нижче – частку респондентів, які визначили бар'єр як критичний. Індекс

ризиків враховує і критичні, і помірні оцінки бар'єра, тому показує загальну гостроту проблеми.

Найвищі ризики для Ректорату пов'язані з подвійною паперовою та електронною звітністю – 78,8 індекс ризику і 63% критичних оцінок, дублюванням даних – 77,4 і 58%, ручним перенесенням – 73,0 і 50%, а також розрізненими системами – 72,6 і 49%. Це означає, що на стратегічному рівні найбільший ризик полягає у відсутності єдиного управлінського шару даних.

Для академічної групи найгострішим є дублювання даних – 76,4 індекс ризику і 57% критичних оцінок, паперова та електронна звітність – 75,8 і 58%, ручне перенесення – 71,5 і 50%, розрізнені системи – 70,7 і 46%. Для НПП це прямо пов'язано з планами, звітами, Moodle, ПС-Деканат, силабусами, відомостями та акредитаційними матеріалами.

Для співробітників першим бар'єром є ручне перенесення документів і даних – 71,9 індексу ризику і 47% критичних оцінок. Також високими є дублювання даних – 67,8, подвійна звітність – 67,3, розрізнені системи – 67,0, відсутність інтеграції та застарілі регламенти – по 66,1. Це підтверджує, що операційний контур потребує не лише нових сервісів, а й реінжинірингу процесів.

Практичний висновок: Розділ 6 доцільно посилити тезою, що університетські бар'єри мають спільне ядро – дублювання, ручне перенесення, паралельна паперово-електронна звітність, розрізнені системи, слабка інтеграція і відсутність єдиного джерела даних. Тому цифрова трансформація має починатися не з додавання нових форм, а з упорядкування процесів, визначення відповідальних за дані та поступового скасування дублюючих процедур.

Таблиця 6.1. Матриця ключових процесних бар'єрів за групами

Процесний бар'єр	НПП / гаранті	Співробітники	Ректорат
Паперова + електронна звітність	75,8 крит. 58%	67,3 крит. 43%	78,8 крит. 63%
Дублювання даних	76,4 крит. 57%	67,8 крит. 40%	77,4 крит. 58%
Ручне перенесення	71,5 крит. 50%	71,9 крит. 47%	73,0 крит. 50%
Розрізнені системи	70,7 крит. 46%	67,0 крит. 37%	72,6 крит. 49%
Відсутність інтеграції	65,8 крит. 42%	66,1 крит. 40%	69,0 крит. 48%
Єдине джерело відсутнє	63,0 крит. 36%	65,8 крит. 39%	65,5 крит. 42%
Застарілі регламенти	62,4 крит. 35%	66,1 крит. 40%	58,4 крит. 31%

Примітка. У кожній комірці збережено два показники з вихідної матриці: основне значення та частку критичних відповідей («крит.»).

Портфель першої базової версії цифрової платформи (MVP)

MVP означає *minimum viable product* – першу базову версію цифрового рішення з мінімально необхідним набором функцій, які можна запустити першими, перевірити на практиці та поступово розширювати.

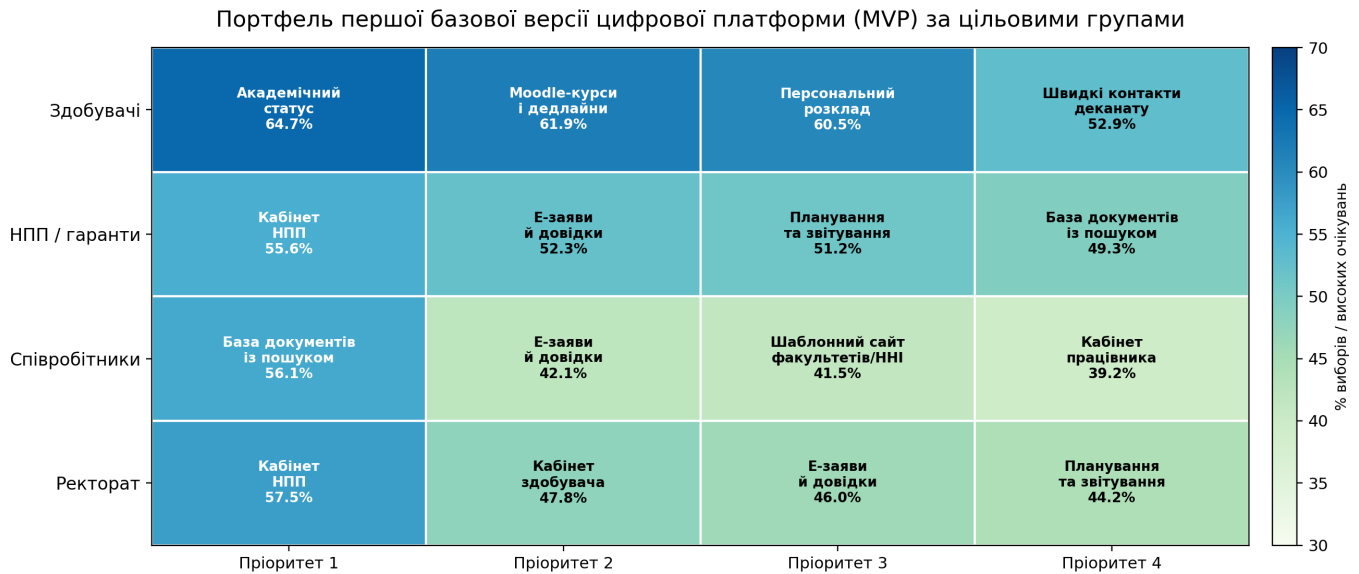


Рисунок 6.3. Портфель першої базової версії цифрової платформи за цільовими групами

Аналітичне заключення: рисунок 6.3 показує, що перша базова версія цифрової платформи не має бути однаковою для всіх груп. Кожна цільова аудиторія очікує власний набір сервісів, але разом ці очікування формують цілісний портфель MVP університетської платформи.

Для здобувачів ядром першої версії є академічний статус – 64,7%, Moodle-курси й дедлайни – 61,9%, персональний розклад – 60,5% та швидкі контакти деканату – 52,9%. Це означає, що студентський контур має починатися зі щоденних сценаріїв: де мої заняття, які дедлайни, який мій академічний стан, куди звернутися.

Для НПП / гарантів ОП ядро MVP має іншу логіку: кабінет НПП – 55,6%, е-заяви й довідки – 52,3%, планування та звітування – 51,2%, база документів із пошуком – 49,3%. Тут ключова цінність полягає у зменшенні звітного навантаження і ручного пошуку даних.

Для співробітників першим сервісом є база документів із пошуком – 56,1%. Далі йдуть е-заяви й довідки – 42,1%, шаблонний сайт факультетів / ННІ – 41,5% та кабінет працівника – 39,2%. Це показує, що операційний контур очікує насамперед швидкого доступу до актуальних документів, регламентів, форм, заяв і службової інформації.

Для Ректорату пріоритетами є кабінет НПП – 57,5%, кабінет здобувача – 47,8%, е-заяви й довідки – 46,0%, планування та звітування – 44,2%. Це означає, що управлінський рівень бачить платформу як інструмент одночасного впорядкування академічного, студентського та адміністративного контурів.

Практичний висновок: MVP цифрової платформи доцільно будувати як рольовий набір сервісів, але з єдиною логікою даних. На першому етапі потрібно не

охопити всі можливі функції, а запустити ті сценарії, які мають найвищу щоденну цінність і прямо зменшують ручну роботу, дублювання та інформаційну розпорошеність.

Таблиця 6.2. Пріоритетний сервісний беклог MVP за цільовими групами

Цільова група	Пріоритет 1	Пріоритет 2	Пріоритет 3	Пріоритет 4
Здобувачі	Академічний статус 64.7%	Moodle-курси і дедлайни 61.9%	Персональний розклад 60.5%	Швидкі контакти деканату 52.9%
НПП / гаранті	Кабінет НПП 55.6%	Е-заяви й довідки 52.3%	Планування та звітування 51.2%	База документів із пошуком 49.3%
Співробітники	База документів із пошуком 56.1%	Е-заяви й довідки 42.1%	Шаблонний сайт факультетів/ННІ 41.5%	Кабінет працівника 39.2%
Ректорат	Кабінет НПП 57.5%	Кабінет здобувача 47.8%	Е-заяви й довідки 46.0%	Планування та звітування 44.2%

Аналітичне заключення: Таблиця 6.2 формує пріоритетний сервісний беклог MVP майбутньої цифрової платформи за цільовими групами. Вона показує, які цифрові сервіси мають найбільшу практичну цінність для здобувачів, НПП / гарантів, співробітників і ректорату на першому етапі впровадження.

Для здобувачів ключовими очікуваннями є сервіси, пов'язані з повсякденною організацією навчання: академічний статус – 64,7%, Moodle-курси і дедлайни – 61,9%, персональний розклад – 60,5%, швидкі контакти деканату – 52,9%. Це означає, що кабінет здобувача має насамперед закривати базовий студентський маршрут: бачити свій статус, розклад, навчальні курси, терміни виконання завдань і швидко знаходити відповідальний підрозділ.

Для НПП і гарантів найбільш пріоритетними є кабінет НПП – 55,6%, е-заяви й довідки – 52,3%, планування та звітування – 51,2%, база документів із пошуком – 49,3%. Ці результати підтверджують, що для академічної групи цифрові сервіси мають бути спрямовані не лише на комунікацію, а передусім на зменшення адміністративного навантаження, спрощення звітності та доступ до актуальних нормативних і методичних матеріалів.

Для співробітників відділів і центрів першим пріоритетом є база документів із пошуком – 56,1%. Далі йдуть е-заяви й довідки – 42,1%, шаблонний сайт факультетів / ННІ – 41,5% та кабінет працівника – 39,2%. Це вказує на високу потребу в упорядкуванні внутрішньої документації, стандартизації типових процесів і створенні єдиного інформаційного середовища для адміністративної роботи.

Позиція ректорату демонструє управлінський фокус на системних сервісах: кабінет НПП – 57,5%, кабінет здобувача – 47,8%, е-заяви й довідки – 46,0%, планування та звітування – 44,2%. Тобто стратегічний менеджмент бачить першочергову цінність у сервісах, які охоплюють основних учасників освітнього

процесу та створюють основу для подальшої аналітики, контролю виконання й управління якістю.

Практичний висновок: MVP цифрової платформи доцільно будувати навколо кількох сервісних ядер: кабінету здобувача, кабінету НПП / працівника, електронних заяв і довідок, бази документів із пошуком, персонального розкладу та модуля планування й звітування. Саме ці сервіси мають найвищу міжгрупову підтримку та можуть швидко дати відчутний ефект для університетської спільноти: менше ручної роботи, менше дублювання, кращий доступ до інформації та зрозуміліші цифрові маршрути для різних категорій користувачів.



Рисунок 6.4. Пропозиції до дорожньої карти: від сервісної стабілізації до зрілого шару даних

*Примітка: **governance-модель** розглядається як модель управління цифровою трансформацією університету. Вона визначає розподіл ролей, відповідальності, повноважень і процедур ухвалення рішень у цифрових проєктах.*

Аналітичне заключення: запропонована дорожня карта перетворює результати опитування на послідовність управлінських хвиль. Вона показує, що цифрову трансформацію не можна починати лише з технічного запуску платформи. Спочатку потрібно стабілізувати найбільш болючі сервіси, потім запустити MVP кабінетів, після цього сформуванати шар даних і лише далі масштабувати інтеграції.

Перша хвиля – 0-3 місяці – має бути спрямована на сервісну стабілізацію. Сюди входять актуальний розклад, стартові посилання, база документів із пошуком і правила доступу. Це швидкі кроки, які одразу відповідають на проблеми здобувачів, співробітників і управлінського рівня: розпорошеність інформації, ручний пошук документів, неактуальні джерела та нечіткі правила доступу.

Друга хвиля – 3-6 місяців – це запуск MVP кабінетів: кабінету здобувача, кабінету НПП, кабінету працівника, е-заяв і довідок. Її завдання – не створити всі

можливі сервіси, а закрити 5–7 найбільш повторюваних сценаріїв, які зараз породжують паперові процедури, ручне перенесення і дублювання.

Третя хвиля – 6-9 місяців – має формувати зрілий шар даних і базові dashboard. Саме на цьому етапі потрібно визначити власників даних, єдині показники, офіційні джерела та перші управлінські панелі: освітній процес, кадровий потенціал, документообіг, якість освіти / акредитація.

Четверта хвиля – 9-18 місяців – це інтеграції та масштабування: Moodle, ПС-Деканат, ЄДЕБО, ІАСУ-Р, політики безпеки й використання AI, реінжиніринг процесів. Її результатом має бути зменшення дублювання, ручного перенесення та паралельної паперово-електронної звітності.

Практичний висновок: у фінальній дорожній карті варто чітко зафіксувати, що кожна нова цифрова функція має супроводжуватися рішенням про процес: який старий паперовий, табличний або ручний сценарій вона замінює; хто є власником даних; як оновлюється інформація; хто підтримує користувачів; які показники будуть відображатися в dashboard.

Фінальне стратегічне заключення: Каразінський університет має достатню підтримку цифрової трансформації, але ще не має повністю зрілої цифрової екосистеми. Головний результат дослідження полягає в тому, що всі цільові групи бачать цінність цифровізації, але очікують від неї різного практичного ефекту.

Для здобувачів головна цінність – зручний цифровий маршрут: розклад, Moodle, повідомлення, академічний статус, мобільний доступ і єдиний кабінет. Для НПП – зменшення дублювання, автоматизація плану, звіту, навантаження, інтеграція з Moodle і ПС-Деканат. Для співробітників – база документів, е-заяви, довідки, документообіг, інтеграції та зменшення ручної роботи. Для Ректорату – якісні управлінські дані, інформаційні панелі, координація ініціатив і відповідальність за дані.

Ключовий ризик полягає в тому, що цифровізація може перетворитися на додатковий шар над старими процесами. Якщо паперові, табличні та ручні процедури не будуть переглянуті, платформа не зменшить навантаження, а лише додасть новий канал роботи.

Стратегічний висновок: наступний етап цифрової трансформації має поєднати чотири речі – цінність для користувача, реінжиніринг процесів, інтеграцію даних і зрозумілу відповідальність. Саме це дозволить Каразінському університету перейти від окремих цифрових інструментів до керованої цифрової екосистеми.

Додатковий управлінський висновок до розділу 6: крос-груповий аналіз показує, що університетські бар'єри мають спільне процесне ядро. Для НПП ключовою проблемою є дублювання даних і паралельна звітність; для співробітників – ручне перенесення документів і даних; для Ректорату – паперова та електронна звітність, дублювання й недостатня оперативність управлінських даних. Тобто цифрова трансформація має вирішувати не окремі локальні незручності, а системну проблему організації даних і процесів.

Першу базову версію цифрової платформи доцільно формувати як рольовий MVP: для здобувачів – академічний статус, Moodle-курси, дедлайни і персональний розклад; для НПП – кабінет НПП, планування, звітування, е-заяви й довідки; для

співробітників – база документів, кабінет працівника, е-заяви, довідки та шаблонні сайти; для Ректорату – dashboard освітнього процесу, кадрового потенціалу, документообігу, якості освіти та стратегічного контролю виконання рішень.

Ключовий принцип дорожньої карти: нова цифрова платформа не повинна дублювати наявні паперові, табличні та ручні процедури. Кожен запуск сервісу має супроводжуватися рішенням про скасування або спрощення старого процесу, визначенням відповідального за дані, правилами оновлення інформації та підтримкою користувачів.

Порівняльний аналіз відкритих коментарів респондентів Karazin Dx Assessment

Об'єкт аналізу: останній стовпець у чотирьох Excel-файлах опитування – «Додаткові зауваження, ризики або пропозиції щодо цифрової трансформації Університету».

Мета: виявити спільні позиції, сильні й слабкі сторони, гострі коментарі та управлінські сигнали для подальшої цифрової трансформації Каразинського університету.

1. Методологічна рамка

Аналіз є якісним, але доповнений базовою кількісною рамкою. Із відкритого поля вилучено формальні відповіді на кшталт «немає», «відсутні», «-», «_», якщо вони не містили змістовної пропозиції або ризику. Один коментар міг містити кілька тем, тому тематичні частки не потрібно підсумовувати до 100%.

Цільова група	Кількість респондентів	Усі непорожні відповіді	Змістовні коментарі	Частка змістовних коментарів
Здобувачі вищої освіти	730	119	88	12.1%
НПП / ПП / НП / гаранті ОП	428	53	37	8.6%
Співробітники відділів та центрів	171	6	6	3.5%
Ректорат і стратегічний менеджмент	113	10	9	8.0%

Найбільший масив змістовних відкритих коментарів надійшов від здобувачів – 88 коментарів, або 12,1% від масиву групи. У групі НПП / ПП / НП / гарантів ОП зафіксовано 37 змістовних коментарів, або 8,6%. Ректорат і стратегічний менеджмент надали 9 змістовних коментарів, або 8,0%. У співробітників відділів і центрів таких коментарів 6, або 3,5%, але вони є дуже концентрованими та управлінськи важливими.

2. Загальний порівняльний висновок

Відкриті коментарі підтверджують головний висновок кількісної частини дослідження: університетська спільнота не заперечує цифрову трансформацію, але очікує, що вона буде практичною, зрозумілою і реально зменшуватиме хаос, дублювання та ручну роботу. Найбільший ризик, який повторюється у всіх групах, – створення нової цифрової системи без скасування старих паперових, табличних або неінтегрованих процедур.

Ключовий сигнал звучить дуже чітко: цифровізація має не просто додати новий кабінет або платформу, а прибрати зайві дії, об'єднати інформацію, стабілізувати

Moodle / ПС-Деканат, зробити доступ до даних зрозумілим і забезпечити підтримку користувачів під час переходу.

3. Спільні позиції всіх цільових груп

- Потрібна єдина точка доступу до сервісів, інформації, повідомлень, документів і ключових даних.
- Нові цифрові сервіси мають замінювати старі дублюючі процеси, а не створювати ще один канал звітності.
- Moodle, ПС-Деканат, розклад, оцінки, документи та комунікації сприймаються як базові сценарії, які треба стабілізувати першими.
- Перед масштабуванням платформи потрібно описати процеси, визначити відповідальних за дані та прибрати зайві погодження, звіти й підписи.
- Користувачам потрібні інструкції, навчання, технічна підтримка, тестовий період і право на помилку без санкцій.
- AI та складні аналітичні інструменти не повинні бути стартовим фокусом, якщо не впорядковані бази даних, інтеграції та якість первинної інформації.
- Цифрова трансформація має враховувати людський фактор: навантаження, мотивацію, кадрові ресурси, інклюзивність і стабільність інфраструктури.

4. Тематичне кодування коментарів

Цільова група	Змістовні коментарі	Найпомітніші теми за відкритими відповідями
Здобувачі вищої освіти	88	Процеси, дані, документи, регламенти – 42; Moodle / ПС-Деканат / чинні системи – 39; Єдине середовище / менше розрізнених каналів – 33; Якість навчальних матеріалів і практик викладачів – 33
НПП / ПП / НП / гаранті ОП	37	Ресурси, мотивація, умови праці – 14; Процеси, дані, документи, регламенти – 13; Єдине середовище / менше розрізнених каналів – 11; Інфраструктура, стабільність, доступність – 8
Співробітники відділів та центрів	6	Інструкції, підтримка, навчання – 3; Єдине середовище / менше розрізнених каналів – 2; Ресурси, мотивація, умови праці – 2; Розклад, оцінки, статус, успішність – 1
Ректорат і стратегічний менеджмент	9	Процеси, дані, документи, регламенти – 5; Інфраструктура, стабільність, доступність – 5; Ресурси, мотивація, умови праці – 5; Moodle / ПС-Деканат / чинні системи – 3

Ця таблиця показує не математичний рейтинг проблем, а частотність тем у відкритих коментарях. Один коментар міг одночасно стосуватися Moodle, розкладу, підтримки, дублювання даних і навантаження.

5. Аналіз за цільовими групами

5.1. Здобувачі вищої освіти

Коментарі здобувачів є найбільш численними і дуже прикладними. Вони переважно описують не стратегічні принципи, а щоденні проблеми користувача: де знайти розклад, завдання, оцінки, дедлайни, контакти, посилання на заняття, документи й повідомлення. Головний студентський запит – зібрати все важливе в одному зрозумілому місці.

Найчастіше в коментарях згадуються Moodle / ПС-Деканат, єдина платформа, мобільний доступ, розклад, поточні оцінки, цифрові навчальні матеріали, комунікація з викладачами та деканатом. Окремо повторюється проблема заочної форми навчання: здобувачі-заочники частіше відчують інформаційну відірваність, несвоєчасний розклад, складність із документами та недостатню включеність в університетське життя.

Сильна сторона цієї групи – висока готовність до цифрового середовища і дуже конкретне бачення потрібних сервісів: мобільний застосунок, єдиний календар, поточні оцінки, архів курсів, онлайн-довідки, електронні договори практики, актуальні контакти викладачів і деканату. Слабка зона – недовіра до якості впровадження, якщо нова платформа буде перевантаженою, нестабільною або дублюватиме вже наявні інструменти.

Гострі сигнали: Moodle зависає під час заліків і екзаменів; завдання розкидані між різними платформами; частина викладачів не стандартизує подання матеріалів; студентам не завжди зрозуміло, де бачити поточні бали, академічні заборгованості або розклад. Один із найсильніших коментарів стосується відчуття, що студенти заочної форми «майже не існують» для університетської комунікації.

Практичний висновок: студентський цифровий кабінет має починатися з базових щоденних сценаріїв – актуальний розклад, Moodle-курси й дедлайни, поточні оцінки / академічний статус, офіційні повідомлення, контакти, онлайн-довідки та мобільний доступ. Окремий пріоритет – цифровий маршрут для заочної форми навчання.

5.2. НПП / ПП / НП / гаранті ОП

Коментарі академічної групи є найбільш процесними та критичними щодо ризику дублювання. Основний меседж: цифрова трансформація потрібна лише тоді, коли вона економить час викладача, а не додає нові форми, нові кабінети та нові канали звітності поверх старих.

НПП прямо вказують на ризик «цифровізації заради цифровізації». Частина коментарів ставить питання: що принципово нового дасть нова екосистема, якщо залишаться незручний сайт, Moodle, е-деканат, архівування, ручні звіти та паперові процедури? Це не є опором цифровізації; це вимога до її практичної корисності.

Сильна сторона академічної групи – глибоке розуміння, де саме виникають втрати часу: індивідуальні плани, річні звіти, навчальне навантаження, оцінки, Moodle, ПС-Кафедра, е-деканат, акредитаційні матеріали, документи і зв'язок між

факультетами. НПП добре формулюють принцип: кожен новий цифровий процес має вирішувати конкретну проблему і одночасно скасовувати старий дублюючий процес.

Слабкі та ризикові сигнали: брак часу, низька оплата, відсутність мотивації, побоювання санкцій за помилки, нестабільність Moodle, недовіра до нових систем після досвіду дублювання, а також ризик кадрового спротиву, якщо цифровізація буде сприйматися як загроза або додаткове неоплачуване навантаження.

Практичний висновок: академічний контур потрібно проєктувати не як «ще один кабінет», а як інструмент зменшення навантаження НПП. Першочерговими мають бути автоматизація індивідуального плану, річного звіту, навчального навантаження, інтеграція Moodle і ПС-Деканат, а також правило: новий цифровий сервіс запускається тільки разом зі скасуванням старої дублюючої процедури.

5.3. Співробітники відділів та центрів

Коментарів співробітників небагато, але вони дуже концентровані. Ця група бачить цифрову трансформацію через операційну реальність: будь-яку платформу потрібно наповнити даними, а для цього потрібні час, інструкції, інструменти, відповідальні та мотивація.

Найважливіший сигнал співробітників – неможливо просто оголосити запуск платформи без підготовки даних і людей. На старті потрібно зібрати, систематизувати та перевірити інформацію, яка зараз зберігається в підрозділах. Це означає, що адміністративний контур має бути залучений не після запуску, а до проєктування системи.

Особливо гостро звучить теза про санкції: покарання за помилки на етапі впровадження може зруйнувати позитивне ставлення до цифровізації. Також прозвучала важлива обережність щодо AI: не варто фокусуватися на штучному інтелекті на першому етапі, якщо ще не налаштовані бази даних та інтеграція сервісів.

Практичний висновок: для співробітників критично потрібні тестовий період, покрокові інструкції, приклади, підтримка, час на наповнення даних і зрозуміла мотивація. Перший рік використання нових сервісів варто розглядати як період адаптації, виправлення помилок і налаштування процесів, а не як режим контролю й санкцій.

5.4. Ректорат і стратегічний менеджмент

Коментарі управлінського контуру поєднують стратегічну підтримку цифровізації з високою вимогливістю до її змісту. Головне питання цієї групи – не «чи потрібна цифровізація», а «з якою метою створюється цифрова екосистема і що вона реально змінить».

Ректорат звертає увагу на те, що первинні дані все одно хтось має вводити: викладачі, приймальна комісія, деканати, кафедри або адміністратори. Отже, повністю уникнути введення даних неможливо, але можна і потрібно уникнути повторного введення однієї й тієї самої інформації в різні звіти, таблиці та системи.

У коментарях також чітко позначено інфраструктурні та соціальні ризики: резервне електроживлення для всіх підрозділів, стабільність Moodle, інклюзивність,

цифрові навички, робочі умови, ставки, навантаження, матеріальне заохочення і готовність людей працювати з новими системами.

Практичний висновок: стратегічний рівень очікує не просто цифрових сервісів, а керованої моделі змін. Перед запуском потрібно описати процеси, визначити відповідальних за дані, обґрунтувати кожен додатковий звіт / підпис / етап і закріпити правило: якщо немає нормативної або управлінської потреби – не збирати зайві дані й не створювати зайві погодження.

6. Сильні сторони, які видно з коментарів

- Є реальний запит на цифрову трансформацію, але він практичний, а не декларативний.
- Респонденти дуже добре бачать конкретні проблеми: Moodle, ПС-Деканат, розклад, документи, дублювання, підтримка, комунікація.
- У всіх групах є розуміння, що цифровізація має бути пов'язана з процесами, даними та відповідальністю.
- Є готовність до участі: частина НПП, співробітників і управлінців прямо декларує підтримку або готовність долучатися.
- Коментарі дають якісну основу для проєктування MVP – першої базової версії цифрових сервісів із найнеобхіднішими функціями.

7. Слабкі сторони та ризики

- Висока втома від дублювання: цифрові звіти іноді сприймаються як додаткова робота, яку потім ще потрібно друкувати.
- Недовіра до нових платформ може посилитися, якщо вони повторять проблеми Moodle, ПС-Деканат або ПС-Кафедра.
- Інфраструктурна нестабільність, особливо Moodle під час пікових навантажень, є репутаційним ризиком цифрової трансформації.
- Брак часу, оплати, ставок і формальної мотивації може знизити готовність НПП та співробітників брати участь у змінах.
- Надмірна цифровізація без спрощення процесів може створити ще більший адміністративний тиск.
- Заочна форма навчання виглядає як окрема зона ризику з погляду комунікації, розкладу, документів і включення в університетське життя.
- AI-рішення можуть викликати скепсис, якщо будуть запропоновані раніше, ніж буде наведено лад із базовими даними й інтеграціями.

8. Гострі коментарі як управлінські сигнали

Нижче наведено не персоналізовані короткі фрагменти відкритих відповідей. Їх варто сприймати не як емоційну критику, а як сигнали ризиків, які можуть вплинути на прийняття майбутньої платформи.

Група	Сигнальний фрагмент	Управлінське значення
Співробітники	«Санкції за помилки – поховання позитивного ставлення до цифровізації»	Потрібен тестовий період без каральної логіки
Співробітники	«Не варто фокусуватись на ІІІ на перших етапах»	Спочатку бази даних, інтеграції та підтримка, потім AI
Ректорат	«З якою метою створювати цю цифрову екосистему?»	Потрібно чітко пояснити цінність, не повторювати старі помилки
Ректорат	«Створюючи щось нове – не забувати скасовувати щось старе»	Ключове правило реінжинірингу процесів
НПП	«Цифрові звіти для того, щоб їх роздрукувати й занести особисто»	Цифровізація має замінювати папір, а не подвоювати роботу
НПП	«Цифрова трансформація повинна економити час викладача»	Головний критерій прийняття академічною групою
Здобувачі	«Зробіть просто все на одній платформі»	Студентський запит на єдину точку входу
Здобувачі	«Moodle зависає під час заліків і екзаменів»	Інфраструктурна стабільність – базова умова довіри
Здобувачі	«Студентів заочної форми для університету майже не існує»	Потрібен окремий цифровий маршрут для заочників

9. Рекомендовані управлінські дії

- Закріпити принцип: кожен новий цифровий сервіс має скасовувати або спрощувати старий дублюючий процес.
- Почати з базових сценаріїв: розклад, Moodle, ПС-Деканат, поточні оцінки, документи, заяви, довідки, контакти й офіційні повідомлення.
- Провести аудит Moodle та ПС-Деканат як критичних вузлів довіри до цифрової трансформації.
- Створити єдину точку входу для здобувачів, НПП, співробітників і управлінців, але з різними рольовими сценаріями.
- До запуску платформи описати процеси, джерела даних, власників даних і відповідальних за актуальність інформації.
- Передбачити пакет впровадження: інструкції, відео, приклади, база знань, підтримка, тестовий період і зрозумілий канал зворотного зв'язку.
- Окремо опрацювати цифровий маршрут заочної форми навчання: розклад, оцінки, документи, комунікації, доступ до заходів і участь у житті університету.
- Відкласти складні AI-сценарії до моменту, коли будуть стабілізовані дані, інтеграції, права доступу та якість базових сервісів.
- Врахувати мотивацію працівників: час, оплата, визнання, зменшення старого навантаження та підтримка під час переходу.

10. Підсумкове аналітичне заключення

Відкриті коментарі показують, що університетська спільнота очікує від цифрової трансформації не технологічної декларації, а практичного полегшення щоденної роботи й навчання. Для здобувачів це означає один зрозумілий цифровий маршрут,

актуальний розклад, Moodle, оцінки, документи й мобільний доступ. Для НПП – зменшення звітності, автоматизацію планів і звітів, стабільні системи та скасування дублювання. Для співробітників – підготовлені дані, інструкції, час, підтримку і тестовий режим. Для Ректорату – зрозумілу мету, якісні дані, інтеграції, відповідальних і реальне спрощення процесів.

Головний управлінський висновок: Каразінський університет має не просто впровадити цифрову платформу, а змінити логіку роботи з процесами й даними. Якщо платформа буде створена поверх чинної фрагментації, вона може посилити навантаження. Якщо ж вона одночасно прибере дублювання, стабілізує базові сервіси, визначить відповідальних і дасть користувачам підтримку, цифрова трансформація матиме високу практичну цінність для всієї університетської спільноти.