

УДК 378:004.8:17:005.31

JEL Classification: I23, O33, D83, M12, M14

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.232.247>

*Гребешкова Олена Миколаївна**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА РОЛЬ У ПІДГОТОВЦІ ЛІДЕРІВ ЗМІН

Анотація. У статті проаналізовано етичні виклики цифрової трансформації вищої освіти в умовах стрімкого впровадження штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є система вищої освіти, предметом — етичні аспекти цифровізації. Метою є визначення стратегічної ролі вищої освіти у формуванні культури цифрової доброчесності та підготовці лідерів змін. Застосовано методи контент-аналізу, анкетування, порівняльного аналізу міжнародного досвіду. Встановлено необхідність переходу від адміністративного контролю до інституціалізації цифрової етики. Наведено приклади ефективних ініціатив із підвищення цифрової компетентності викладачів.

Ключові слова: цифрова трансформація; вища освіта; цифрова доброчесність; штучний інтелект; етичні виклики; лідерство; цифрові компетентності; smart-економіка.

Вступ. Цифрова трансформація стала визначальною характеристикою сучасного соціально-економічного розвитку, суттєво змінюючи не лише технологічні платформи, а й ціннісні орієнтири, моделі управління та освітні практики. Вища освіта, перебуваючи на перетині впливів з боку науки, бізнесу, держави та суспільства, змушена реагувати не тільки на технологічні виклики, але й на потребу формування нових типів лідерства — гнучкого, етично вмотивованого, здатного діяти у швидкоплинному цифровому середовищі.

Штучний інтелект, великі дані, смарт-аналітика та автоматизовані рішення дедалі активніше проникають в освітній простір, водночас актуалізуючи питання цифрової доброчесності, авторства, автономії та відповідальності. Ситуації, що ще недавно здавались крайовими, як-от використання генеративного ШІ для написання текстів, виконання аналітичних завдань або оцінювання, нині стають щоденною практикою. Це створює не лише можливості для інновацій, а й значні етичні ризики, що потребують системного переосмислення ролі освіти як культурного і ціннісного середовища.

У цьому контексті підготовка лідерів змін, здатних діяти доброчесно, критично мислити та нести відповідальність за технологічні рішення, постає як стратегічне завдання вищої школи. Лідерство в добу штучного інтелекту — це не лише про інновації, а й про етику застосування, баланс між автономією і контролем, уміння бачити довгострокові наслідки рішень у цифровому середовищі.

*Гребешкова Олена Миколаївна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6896-3941>, email: grebeshkova@kneu.edu.ua

Цифрова трансформація вищої освіти в останнє десятиліття розглядається не лише як модернізація інфраструктури, а як структурна зміна філософії та культури навчання, взаємодії і лідерства в академічному середовищі. Як наголошують Gkrimpizi, Peristeras і Magnisalis [1], ефективна трансформація передбачає не просто інтеграцію технологій, а злагоджену зміну організаційної культури, управлінських практик і стратегічних підходів. Це підтверджується систематичними оглядами [2], які вказують на ключові фактори успіху: наявність цифрової стратегії, розвиток цифрових компетентностей персоналу та гнучка інституційна модель.

Водночас, цифрова трансформація супроводжується значними етичними викликами. Використання штучного інтелекту в освіті спричиняє дискусії щодо академічної доброчесності, авторства, захисту даних та алгоритмічної справедливості. Porayska-Pomsta, Holmes і Nemorin [3] відзначають, що впровадження AI у викладання і навчання без належної етичної рамки може призвести до прихованого посилення нерівності, втрати довіри до освітніх результатів та викривлення автономії студента. У цьому контексті Coghlan, Miller і Paterson [4] порушують питання “етики спостереження”, зокрема в умовах автоматизованого контролю, прокторингу та оцінювання.

Особливого значення в контексті цифрових трансформацій набуває лідерство. Musaigwa, Misheck, і VivenceKalitanyi [5] показують, що трансформаційні моделі лідерства, які поєднують стратегічне бачення, етичну чутливість і цифрову грамотність, ефективніше відповідають на виклики гібридного навчання, управління командами в умовах дистанційної взаємодії та впровадження smart-технологій. На думку Onan [6], цифрове лідерство у вищій освіті має бути не лише функціональним, а й культурно-ціннісним, ґрунтуватися на глибокому розумінні впливу технологій на академічну автономію, креативність і довіру.

Провідні міжнародні ініціативи, зокрема EmbeddedEthiCS [7], демонструють важливість міждисциплінарного підходу до інтеграції етичного мислення в підготовку майбутніх лідерів. Впровадження етичних компонентів у навчальні програми зі штучного інтелекту, управління цифровими проєктами та аналітики сприяє формуванню відповідальної поведінки в технологічно насиченому середовищі.

У вітчизняному контексті значна увага приділяється дослідженню ролі smart-технологій у розвитку цифрових компетентностей викладачів і студентів. Зокрема, у наших попередніх публікаціях на прикладі використання Microsoft Teams аналізується, як цифрове середовище впливає на емоційно-інтелектуальну структуру онлайн-курсу [8], висвітлюється формування освітньої екосистеми через соціальні мережі [9], розкривається потенціал інноваційної освіти у формуванні цифрової компетентності майбутніх підприємців [10], що є важливим у контексті підготовки лідерів цифрової економіки.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація вищої освіти потребує системного узгодження трьох складових: технологічної інфраструктури, етичної культури та лідерського потенціалу. Саме

їх поєднання забезпечує можливість формування відповідальних агентів змін у добу штучного інтелекту.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація вищої освіти, що супроводжується активним впровадженням штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітики великих даних та EdTech-платформ, змінила не лише інструментарій викладання, а й засади взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Поряд із новими можливостями постає цілий спектр соціально-етичних викликів, серед яких особливе значення має проблема доброчесності, етики цифрової взаємодії та відповідального лідерства. Проблематика цифрової доброчесності на сьогодні переосмислюється як складне багатовимірне явище, що охоплює як академічну етику, так і цифрову поведінку в ширшому сенсі — від самоменеджменту до алгоритмічної справедливості [11].

Незважаючи на наявність ряду наукових досліджень, присвячених цифровій трансформації освіти, питання про взаємозв'язок між розвитком цифрової доброчесності та формуванням лідерських якостей залишається недостатньо опрацьованим. У фокусі більшості робіт перебувають технічні або педагогічні аспекти диджиталізації, тоді як етична складова часто згадується побіжно або розглядається в контексті контролю, а не ціннісного розвитку.

Разом із тим, емпіричні дані, у тому числі отримані нами на основі опитування у 2024–2025 рр. [12], свідчать про суперечливе ставлення викладачів, аспірантів і студентів до використання ШІ в навчанні. З одного боку, респонденти демонструють високий рівень зацікавленості в нових технологіях, а з іншого — часто використовують їх у спосіб, що суперечить нормам академічної етики. У цьому контексті підготовка бізнес-лідерів, здатних орієнтуватися в етичних дилемах цифрової епохи, стає ключовим завданням системи вищої освіти.

Таким чином, актуальність проблеми полягає в необхідності переосмислення ролі освіти не лише як джерела знань, а як простору формування цифрової відповідальності, етичної чутливості та готовності до лідерства в умовах технологічної невизначеності.

Мета дослідження — визначити потенціал цифрової трансформації вищої освіти у формуванні етичного лідерства та цифрової доброчесності в умовах активного впровадження ШІ.

У дослідженні використано комбінований методологічний підхід. Теоретична частина ґрунтується на системному аналізі наукових публікацій, зокрема оглядах [1; 3; 6] та інших. Емпіричний блок представлено кількісним аналізом результатів анкетного опитування студентів магістратури ($n = 160$).

Результати.

1. Цифрова трансформація вищої освіти: зміст і тренди

Поняття цифрової трансформації вищої освіти в сучасному академічному дискурсі набуває дедалі ширшого значення, виходячи далеко за межі інструментальної диджиталізації освітнього процесу. Йдеться не лише про впровадження електронних журналів, платформ дистанційного навчання або LMS-рішень, а про

докорінну зміну логіки навчання, викладання, взаємодії, оцінювання та управління в освітньому просторі. Цифрова трансформація — це не стільки про заміну аналогових інструментів, скільки про перехід до цифрово-медіатизованої культури освіти, в якій інформація, комунікація, знання і лідерство реалізуються через нові цифрові середовища.

Одним із ключових аспектів цієї трансформації є зміна ролі технологій — від допоміжних інструментів до повноцінних посередників між знанням і його застосуванням. Сучасні платформи EdTech, системи штучного інтелекту, хмарні сервіси, аналітичні панелі й цифрові симулятори не лише оптимізують логістику навчального процесу, а створюють умови для персоналізованого, адаптивного, data-driven навчання. Завдяки цьому змінюється структура освітньої взаємодії: студенти набувають автономності, а викладачі переходять від ролі джерела знань до фасилітаторів і менторів освітніх траєкторій.

Ці тенденції підтверджуються й результатами анкетного опитування, проведеного авторкою серед магістрантів у 2021–2025 роках. Серед 160 магістрантів-учасників тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі», який викладається у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, 100 % респондентів користуються цифровими інструментами платформ Microsoft 365 і GoogleWorkspace, а 42 % — мають досвід роботи з професійно-орієнтованими програмними продуктами (як-то ERP, CRM тощо).

З появою масового доступу до генеративних моделей ШІ їх використання стрімко поширюється. Згідно дослідження [13] у березні 2023 року лише 43 % студентів у США мали досвід використання таких інструментів, причому близько 22 % студентів прямо визнавали, що залучали ШІ до виконання навчальних завдань або іспитів. Уже восени 2023 року ці показники стрімко зросли: повторне опитування BestColleges показало, що 56 % студентів використовували ШІ при виконанні завдань чи екзаменів [14]. Аналогічні тенденції зафіксовано у Великій Британії: згідно з опитуванням політичного центру NERI (1 041 студент, кінець 2024 — початок 2025 рр.) [15], 92 % британських студентів тепер використовують ШІ так чи інакше, тоді як у 2024 році таких було 66 %. Більш того, 88 % опитаних у Британії студентів хоча б раз застосовували генеративний ШІ для підготовки саме навчальних робіт (проти 53 % роком раніше). Ці цифри підтверджують глобальну картину: генеративні ШІ-інструменти за лічені місяці стали масовим явищем у студентському середовищі.

Суттєво змінюється і організаційний ландшафт вищої освіти. Формується цифрова освітня екосистема, в якій активну участь беруть не лише викладачі та студенти, а й інституційні партнери, технологічні провайдери, ментори, випускники, представники бізнесу. Таке середовище передбачає відкритість, гнучкість, партнерське співтворення контенту, спільне вирішення практичних завдань і постійний обмін досвідом через цифрові канали. Студент перестає бути пасивним об'єктом педагогічного впливу і перетворюється на співтворця змісту, якості та цінностей навчального процесу.

Цифрова трансформація вищої освіти — це багаторівневий процес, який охоплює як технологічні зміни, так і глибші зрушення у педагогічних підходах, ролях учасників та етичних нормах взаємодії. Саме в цьому контексті виникає потреба в новому типі лідерства — етичному, цифрово грамотному, орієнтованому на розвиток культури відповідального використання технологій.

2. Етичні виклики цифрової освіти

Цифрова трансформація вищої освіти спричиняє етичні дилеми, що стосуються змісту, засобів і цілей навчання в умовах зростаючої автоматизації. З появою генеративного штучного інтелекту (ШІ), зокрема ChatGPT, Copilot, Gemini та інших інструментів, студенти отримали можливість швидко генерувати тексти, розв'язувати задачі, писати коди — і водночас поставили під сумнів саму суть академічної доброчесності. Низка глобальних та національних опитувань демонструє, що більшість студентів уже використовують ШІ у навчанні. Згідно з глобальним опитуванням Digital Education Council (майже 3 839 студентів із 16 країн, 2024 рік), 86 % студентів заявили, що користуються ШІ у навчальних цілях. Студенти застосовують ШІ переважно для пошуку інформації (69 % респондентів), перевірки граматики (42 %), резюмування текстів (33 %), перефразування (28 %) чи генерування чорнових варіантів робіт (24 %) [16].

Дослідження свідчать, що панічні побоювання про тотальне шахрайство з приходом ШІ дещо перебільшені. Дані моніторингу академічної доброчесності показують відносно помірний рівень зловживань: за даними компанії Turnitin, яка з квітня 2023 року впровадила інструмент для виявлення ШІ-згенерованих текстів, приблизно в 10 % з понад 200 млн перевірених студентських робіт було знайдено певні ознаки використання ШІ, але лише в 3 % робіт понад 80 % тексту виявилися згенерованими ШІ [17]. Ці показники стабільні від перших місяців запуску інструменту і аж до квітня 2024 року. Іншими словами, масового «списування на ШІ» не зафіксовано — частка робіт, повністю створених штучним інтелектом, залишається низькою (близько 3 %). Опитування школярів і студентів також свідчать, що поява ChatGPT не підвищила загальний рівень недоброчесності: ще до ери генеративних моделей 60–70 % учнів зізнавалися у випадках списування, і ця частка не зросла за результатами опитувань 2023 року [17].

У цьому контексті поняття цифрової доброчесності виступає як міждисциплінарна категорія, що поєднує академічну етику, інформаційну безпеку, культуру користування цифровими інструментами, а також здатність до етичного самоконтролю в онлайн-середовищі. Проблема полягає не лише у порушенні правил (плагіат, фабрикація, підміна авторства), а в деформації ціннісного ставлення до процесу здобуття знань — переході від особистої рефлексії до шаблонного продукування контенту.

У відповідь на ці виклики міжнародні та національні інституції розробляють нормативно-етичні документи, що окреслюють принципи використання ШІ в освіті. У 2021 році ЮНЕСКО ухвалила «Рекомендації щодо етики штучного інтелекту», які містять універсальні принципи: прозорість, справедливість, відпо-

відальність, пояснюваність і людський контроль над алгоритмами [11]. У документі наголошується, що ШІ не повинен знецінювати людський внесок в освіту, а використання технологій має базуватись на повазі до людської гідності та прав.

У контексті ЄС важливими є «EthicsGuidelines for Trustworthy AI» [18], які пропонують сім вимог для доброчесного застосування ШІ: контрольованість, надійність, захист приватності, прозорість, недискримінацію, соціальну справедливість і підзвітність. Ці принципи активно інтегруються в політики європейських університетів і рекомендовані для освітніх програм, що передбачають використання AI-інструментів.

Попри активне користування інструментами ШІ, за результатами глобального дослідження 58 % студентів зізнаються, що не мають достатніх знань і навичок з використання ШІ, а 48 % почуваються невідповідними до роботи в умовах, де ШІ відіграє значну роль [16]. Це вказує на потребу в підвищенні ШІ-грамотності — запит, який самі студенти артикулюють: понад 70 % хочуть, щоб університети забезпечили навчання викладачів і студентів ефективному використанню ШІ та запровадили курси з ШІ-літератури [16].

Ці дані цілком узгоджуються з проміжними результатами опитування, що проводиться у 2024–2025 роках в Україні [12], згідно яких 76 % респондентів (студентів, аспірантів і викладачів) визнають, що мають запитання щодо етики використання ШІ, з них 23 % мають «багато запитань» (рис. 1). При цьому 70 % опитаних стикались з ситуаціями прямої заборони на використання ШІ в освітньому (дослідницькому) процесі і з них лише 30 % цю заборону ніколи не порушують. Ці дані свідчать про етичну невизначеність, що виникає у цифровому освітньому середовищі без чітких орієнтирів.

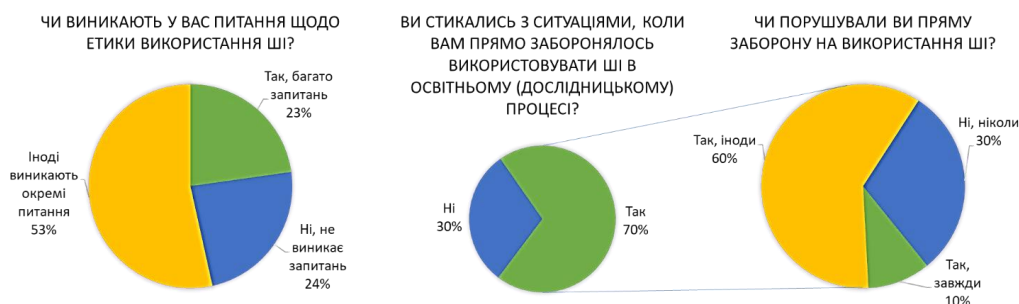


Рис. 1. Вплив штучного інтелекту на академічну доброчесність (результати опитування магістрантів КНЕУ імені Вадима Гетьмана у 2024–2025 рр.)

Джерело: складно авторкою за проміжними результатами триваючого опитування, що проводиться за авторською методикою [12].

В Україні у 2025 році було оприлюднено «Рекомендації щодо відповідального впровадження і використання ШІ у закладах вищої освіти» (МОН, НАЗЯВО, НДІ

інформатики і права) [19], в яких сформульовано базові етичні положення: чесність, наукова відповідальність, обізнаність користувачів, прозорість і захист від зловживань. Згідно з цим документом, вищі навчальні заклади мають впроваджувати внутрішні політики використання ІІІ, адаптувати освітні програми й посилювати цифрову обізнаність студентів та викладачів.

Попри існування таких документів, їх імплементація залишається фрагментарною. Відсутність оновлених внутрішніх кодексів у багатьох українських університетах, брак інституційних практик самооцінки етичної поведінки в цифровому середовищі та невизначеність меж використання ІІІ створюють ризики для довіри до освітнього процесу. Саме тому важливо не лише приймати декларації, а переводити принципи цифрової доброчесності в освітню дію: через навчання, фасилітацію етичних діалогів, прозорі правила та моделювання ситуацій етичного вибору.

3. Лідерство в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація вищої освіти вимагає не лише технологічного оновлення, а й зміни управлінських підходів, у центрі яких — лідерство, здатне діяти в умовах невизначеності, інновацій та етичних викликів. На відміну від традиційних адміністративних моделей, що зосереджуються на контролі й стабільності, цифрове середовище потребує гнучкіших, більш партнерських і ціннісно-орієнтованих стилів лідерства.

Як показують сучасні дослідження, трансформаційне лідерство, яке ґрунтується на візійному підході, емпатії, натхненні та підтримці автономії команд, значно краще адаптується до викликів цифрової освіти, ніж транзакційні моделі, засновані на формальних правилах і винагородах [5]. Лідери, які мислять стратегічно, вміють бачити не лише інструменти, а й ціннісні засади їх використання, відіграють ключову роль у просуванні етичної цифрової культури в ЗВО.

Сучасний лідер у вищій освіті — це не лише управлінець або викладач, а фасилітатор змін, що володіє цифровими компетентностями, стратегічним мисленням та розумінням етичного контексту. Як зазначає Gökhan Onan [6], цифрове лідерство у ЗВО включає здатність до управління проєктами цифровізації, аналізу даних у прийнятті рішень, критичної оцінки впливу технологій на якість освіти, а також формування середовища довіри та відкритості до змін. Емпіричні дані підтверджують наявність високого суспільного запиту на лідерів нового типу: 61 % студентів і 63 % викладачів погоджуються, що в освітньому процесі вкладач буде не лише носієм знань, а «досвідченим партнером» [20], що накладає на викладача нові вимоги. Як зазначається у дослідженні [16], проведеного в університетах Середньо-атлантичного регіону США, виявлено помірну позитивну кореляцію між трансформаційним лідерством та цифровою стійкістю викладачів ($r = 0,36$, $p < 0,001$). Особливо значущими предикторами цифрової стійкості виявилися надихаюча мотивація та індивідуалізований підхід з боку лідерів. Ці аспекти сприяли емоційній та психологічній адаптації викладачів до цифрових змін під час пандемії COVID-19, хоча прямий вплив на розвиток технічних цифрових

компетентностей був обмеженим. Слід зазначити, що в Україні на початку пандемії у 2020 році ми виявляли порівняно низьку готовність викладачів до онлайн-роботи: лише 6 % опитаних викладачів (проти 48 % студентів) надавали перевагу онлайн формату [20].

Особливого значення набуває етичний вимір лідерства. В умовах поширення штучного інтелекту саме лідери мають задавати рамки відповідального використання технологій, впроваджувати внутрішні політики доброчесності, створювати можливості для рефлексії, навчання та адаптації. Цифровий лідер — це насамперед моральний навігатор змін, який сприяє формуванню культури доброчесності на рівні освітньої організації, а ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації — це стратегічна передумова розвитку відповідального, інноваційного та людиноцентричного університету.

4. Вища освіта як інституція підготовки лідерів змін

У сучасному світі, де цифрові технології стрімко трансформують усі сфери життя, вища освіта відіграє ключову роль у підготовці лідерів, здатних ефективно керувати змінами. Університети не лише передають знання, але й формують компетенції, необхідні для адаптації та процвітання в умовах постійних трансформацій.

Стрімке проникнення генеративного ШІ в освітній процес застало університети зненацька. У 2022–2023 рр. ЗВО по всьому світу шукали відповіді на запитання: «Забороняти чи інтегрувати?». Перші реакції були різноманітними. Частина закладів оголосила заборону на використання ШІ-інструментів студентами, побоюючись масового плагіату. Наприклад, у січні 2023 року один з провідних університетів Франції — SciencesPo офіційно заборонив студентам користуватися ChatGPT та іншими генеративними ШІ, попередивши, що порушників можуть навіть відрахувати [21]. Подібні кроки робили окремі університети в Індії та інших країнах, а низка шкіл і коледжів повернулася до традиційних «ручних» екзаменів. Зокрема, в Австралії на початку 2023 р. повідомлялося про повернення до іспитів на папері через випадки списування з ChatGPT [22].

Такі репресивні заходи відображали зрозумілу стурбованість щодо академічної чесності, але мали й недоліки — заборони важко контролювати, а надмірна зосередженість на покаранні може стримувати інновації. Паралельно все більше університетів усвідомлювали, що повна заборона ШІ не є ні ефективною, ні продуктивною стратегією. Роботодавці очікують від випускників уміння працювати з ШІ, тож вищі мають навчити “жити” з цими технологіями, а не ігнорувати їх. Так, 75 % опитаних викладачів у США вважають, що випускникам будуть потрібні навички ефективного використання генеративного ШІ в професійному середовищі [23]. Відповідно, упродовж 2023 року багато закладів вищої освіти змінили курс із заборон на розробку етичних політик і рекомендацій щодо використання ШІ.

Однією з основних задач вищої освіти є розвиток трансформаційного лідерства, яке передбачає здатність впливати на бачення, культуру, цінності та дії ін-

ших. Цей тип лідерства спрямований на натхнення, підтримку ініціатив і створення умов для інновацій. Крім того, вища освіта повинна забезпечити розвиток цифрових і етичних компетентностей майбутніх лідерів. Це включає не лише володіння інструментами ШІ чи аналітики даних, а й здатність до критичної рефлексії щодо меж їх використання. У цьому контексті не залишається осторонь КНЕУ імені Вадима Гетьмана, за результатами опитування магістрантів якого виявлено високий рівень самооцінки їх готовності до роботи в умовах SMART-економіки (рис. 2).

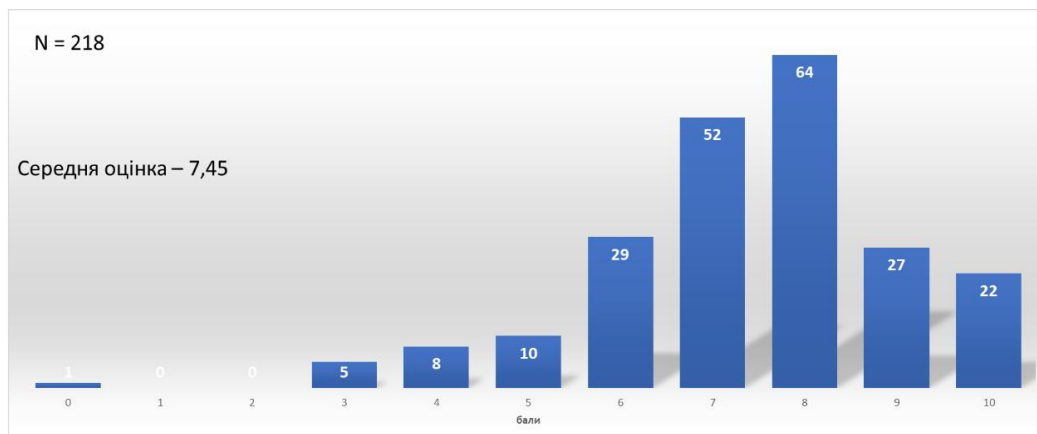


Рис. 2. Готовність до роботи у SMART-бізнесі: результати опитування магістрантів КНЕУ імені Вадима Гетьмана у 2021–2025 рр.

Джерело: складно авторкою за результатами опитування магістрантів ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг» та «Бізнес-економіка» в межах тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі».

Нарешті, університети мають створювати екосистеми співпраці з високим рівнем цифрової зрілості [24], де студенти, викладачі, стейкхолдери з бізнесу та громадянського суспільства спільно працюють над вирішенням актуальних проблем із активним використанням усіх доступних цифрових рішень. Такий підхід сприяє формуванню навичок командної взаємодії, міждисциплінарного мислення й лідерства дій, що базується на цінностях. В умовах smart-економіки саме такі якості стають ключовими для кар'єрного розвитку та впливу на суспільні зміни.

5. Практики розвитку цифрової доброчесності та етичного лідерства

Проблема формування цифрової доброчесності не може бути вирішена виключно за рахунок регулювання чи адміністративного контролю. У сучасній системі вищої освіти зростає потреба у впровадженні культури доброчесності, яка підтримує свідоме, критичне та етично обґрунтоване використання цифрових технологій. Це передбачає як зміну внутрішніх політик, так і трансформацію освітніх практик.

Впровадження етичних кодексів ШІ у ЗВО. Одним із ключових напрямів є розробка та впровадження етичних кодексів використання ШІ. Подібні документи повинні містити не лише перелік дозволених і недозволених дій, а й окреслювати етичні рамки: принципи автономії, чесності, відповідальності, прозорості, рівності доступу. Деякі ЗВО в Україні вже ініціюють створення внутрішніх рекомендацій щодо допустимого використання генеративного ШІ для виконання навчальних завдань, проте такі політики ще не є масовими.

Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до впровадження етичних кодексів ШІ. З 2024 року з'явилися перші системні політики та принципи щодо генеративного ШІ. Яскравим прикладом є об'єднання провідних університетів Великої Британії: у липні 2023 р. Russell Group (24 університети) проголосила спільні принципи використання генеративного ШІ в освіті [25]. Цей документ наголошує, що університети зобов'язуються до етичного і відповідального використання ШІ, готуючи студентів і співробітників до роботи в світі, де ШІ поширений. Серед ключових принципів: (1) підтримка ШІ-обізнаності — навчальні заклади повинні забезпечити, щоб всі студенти і викладачі розуміли можливості, обмеження і етичні питання, пов'язані з використанням ШІ; (2) навчання викладачів — університети розробляють ресурси і тренінги, щоб педагоги могли давати студентам чіткі настанови щодо доречного використання генеративних інструментів у навчанні та дослідженнях; (3) адаптація методів навчання та оцінювання — ЗВО переглядатимуть свої підходи, інтегруючи етичне використання ШІ та забезпечуючи рівний доступ до таких технологій для всіх студентів. Принципи Russell Group фактично закріпили колективну позицію: не забороняти, а навчати і спрямувати. Показово, що ці провідні університети відмовилися від мір покарання і зробили акцент на розвиткові навичок та оновленні освітніх практик у відповідь на появу ШІ.

Українські університети починають формувати власні політики. Показовим є кейс Херсонського державного університету (ХДУ). Ще у 2023 році, реагуючи на появу ChatGPT, ХДУ одним з перших в Україні дозволив використання ШІ у навчальному процесі та розробив внутрішні політики його застосування [27]. Ці політики чітко регламентували ролі і відповідальність усіх учасників. Зокрема, в університеті були прописані умови, за яких студент може використовувати генеративний ШІ для виконання завдань (скажімо, лише за згодою викладача і з обов'язковим зазначенням, які саме матеріали згенеровано ШІ).

Менторство, peer-to-peer навчання, моделювання ситуацій з етичними дилемами. Іншим перспективним напрямом є розвиток форматів етичного наставництва та горизонтального навчання. У багатьох зарубіжних університетах запроваджуються формати peer-to-peer взаємодії, коли старші студенти або лідери груп фасилітують обговорення етичних кейсів, проводять воркшопи з доброчесного використання цифрових інструментів, аналізують ситуації з використанням ШІ у завданнях. Такі підходи підсилюють не лише обізнаність, а й внутрішню рефлексію, яка є критичною для розвитку етичного лідерства. В українському

контексті такі практики щойно починають формуватися, зокрема у проєктних курсах, бізнес-інкубаторах і хабах підприємництва.

Оцінювання доброчесності: від санкцій до формування внутрішньої мотивації. Особливої уваги потребує перехід від каральної моделі оцінювання доброчесності до стимулювання відповідального ставлення через формування внутрішньої мотивації. Це означає переосмислення оцінювання в умовах доступу до ІІІ: завдання мають включати етапи особистої рефлексії, презентації власної позиції, захисту аргументів, критики технологічних рішень. Деякі університети, такі як Гарвардський університет, впроваджують онлайн-курси з етики та доброчесності, спрямовані на розвиток внутрішньої мотивації студентів до дотримання етичних норм.

Участь студентів у формуванні політик доброчесності. Важливим чинником стало б залучення студентів до формування політик цифрової доброчесності. Участь молоді у створенні кодексів, обговоренні меж використання ІІІ, оцінюванні цифрових ризиків сприяє не лише демократизації управління, а й формуванню почуття відповідальності за загальні правила гри. Така участь може реалізовуватись через студентські ради, факультетські ініціативи, хакатони, фокус-групи. Вона також відповідає принципам європейської практики забезпечення якості освіти — як через внутрішню, так і зовнішню етично обґрунтовану взаємодію. Наприклад, у Гонконгу університети активно залучають студентів до розробки політик щодо використання ІІІ, що сприяє формуванню культури доброчесності та відповідального лідерства.

Отже, практики розвитку цифрової доброчесності та етичного лідерства у вищій освіті повинні орієнтуватися не лише на мінімізацію порушень, а передусім на створення середовища довіри, рефлексії та моральної зрілості в умовах стрімкої технологічної динаміки.

Висновки. Цифрова трансформація вищої освіти виходить за межі простої диджиталізації процесів, формуючи нову цифрово-медіатизовану культуру навчання. Цей перехід вимагає переосмислення ролі лідерства, доброчесності та етики в освітньому середовищі.

Ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації повинно поєднувати цифрові компетенції з етичними принципами, забезпечуючи відповідальне впровадження технологій у навчальний процес. Формування культури доброчесності вимагає не лише впровадження політик, але й активного залучення студентів до їх розробки та реалізації, сприяючи внутрішній мотивації та усвідомленню етичних норм. Зростаюча роль ІІІ в освіті підкреслює важливість розробки етичних кодексів і навчальних програм, що враховують принципи прозорості, відповідальності та справедливості.

Університетам слід створити чіткі політики щодо використання ІІІ, які базуються на міжнародних етичних стандартах, таких як рекомендації ЮНЕСКО з етики ІІІ. Запровадження програм розвитку лідерських компетенцій, що поєднують цифрові навички з етичними принципами, сприятиме формуванню відпові-

дальних лідерів змін. Активна участь студентів у розробці та впровадженні політик сприятиме підвищенню їхньої відповідальності та усвідомленню важливості етичних норм. Включення тем з етики використання ІІІ та цифрової доброчесності у навчальні курси забезпечить студентів необхідними знаннями для відповідального використання технологій. Нарешті, формування культури, що заохочує відкритий діалог, рефлексію і спільне вирішення етичних дилем, сприятиме зміцненню доброчесності в університетському середовищі.

Успішна цифрова трансформація вищої освіти вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з етичним лідерством і культурою доброчесності. Забезпечення цих умов сприятиме підготовці майбутніх лідерів, здатних ефективно діяти в умовах цифрової епохи.

Література

1. Gkrimpizi T., Peristeras V., Magnisalis I. Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13, № 7. P. 746. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci13070746> (accessed 18.05.2025)
2. Benavides L. M. C., Tamayo Arias J. A., Arango Serna M. D., Branch Bedoya J. W., Burgos D. Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*. 2020. Vol. 20, № 11. P. 3291. DOI: <https://doi.org/10.3390/s20113291> (accessed 18.05.2025)
3. Porayska-Pomsta K., Holmes W., Nemorin S. The Ethics of AI in Education. *arXiv preprint*. 2024. arXiv:2406.11842. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.11842> (accessed 18.05.2025)
4. Coghlan S., Miller T., Paterson J. Good Proctor or 'Big Brother'? AI Ethics and Online Exam Supervision Technologies. *arXiv preprint*. 2020. arXiv:2011.07647. URL: <https://arxiv.org/abs/2011.07647> (accessed 18.05.2025)
5. Musaigwa M., Kalitanyi V. Effective Leadership in the Digital Era: An Exploration of Change Management. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. № 1(4(75)). С. 6–14. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297374> (accessed 18.05.2025)
6. Onan G. Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education Institutions: Insights from the Literature. *International Journal of New Approaches in Social Studies*. 2024. Vol. 8, № 2. P. 198–213. DOI: <https://doi.org/10.38015/sbyy.1587587> (accessed 18.05.2025)
7. Grosz B. J. et al. Embedded EthiCS: Integrating Ethics Broadly Across Computer Science Education. *Harvard University*, 2018. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1808.05686> (accessed 18.05.2025)
8. Гребешкова О. М. SMART-технології в моделюванні емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (на прикладі Microsoft Teams). *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 51. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175> (дата звернення 18.05.2025)
9. Кизенко О. О. та ін. Формування екосистеми освітньої програми на основі технології соціальних мереж. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 49. С. 138–155. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155> (дата звернення 18.05.2025)
10. Hrebeshkova O. M., Kyzenko O. O. Potential of Educational Innovations in Forming Digital Competence of Entrepreneurs in Ukraine. In: *Innovative Entrepreneurship: Approach*

to Facing Relevant Socio-Humanitarian and Technological Challenges, edited by I. M. Riepina et al., 160–178. Lviv–Toruń: Liha-Pres, 2019 DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-163-6/160-178> (accessed 18.05.2025)

11. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137> (accessed 18.05.2025)

12. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Анкета для проведення дослідження використання штучного інтелекту в сфері вищої освіти : свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 133504 від 18.02.2025 р.

13. Welding L. BestColleges Survey – Half of College Students Say Using AI is Cheating or Plagiarism, March 2023. URL: <https://www.bestcolleges.com/research/college-students-ai-tools-survey/> (accessed 18.05.2025)

14. Nam J. 56% of College Students Have Used AI on Assignments or Exams, 22 November 2023. URL: <https://www.bestcolleges.com/research/most-college-students-have-used-ai-survey/> (accessed 18.05.2025)

15. Freeman J. HEPI – Student Generative AI Survey 2025, February 2025. URL: <https://www.hepi.ac.uk/2025/02/26/student-generative-ai-survey-2025> (accessed 18.05.2025)

16. Kelly R. Survey: 86% of Students Already Use AI in Their Studies, 2024. URL: <https://campustechnology.com/articles/2024/08/28/survey-86-of-students-already-use-ai-in-their-studies.aspx> (accessed 18.05.2025)

17. Prothero A. New Data Reveal How Many Students Are Using AI to Cheat, April 2024. URL: <https://www.edweek.org/technology/new-data-reveal-how-many-students-are-using-ai-to-cheat/2024/04> (accessed 18.05.2025)

18. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels: European Commission, 2019. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (accessed 18.05.2025)

19. Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо відповідального впровадження і використання штучного інтелекту в закладах вищої освіти. Київ, 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Vykorystannya_AI_u_vyshchyy_osviti.pdf (дата звернення 18.05.2025)

20. Hrebeshkova O., Mykhailenko-Blayon O. Transformational Challenges of e-learning at the Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine // Transformative Digital Learning: Emerging Cases and Considerations. Rēzekne, Latvia: RTU Rēzeknes akadēmija, 2021. P. 73–81. URL: <https://books.rta.lv/index.php/RTA/catalog/book/23> (accessed 18.05.2025)

21. Nolan B. Here are the schools and colleges that have banned the use of ChatGPT over plagiarism and misinformation fears, January 2023. URL: <https://www.businessinsider.com/chatgpt-schools-colleges-ban-plagiarism-misinformation-education-2023-1> (accessed 18.05.2025)

22. Shiri A. ChatGPT and academic integrity // Information Matters. 2023. Vol. 3, Issue 2. URL: <https://informationmatters.org/2023/02/chatgpt-and-academic-integrity/> (accessed 18.05.2025)

23. Shaw C., Yuan L., Brennan D., Martin S., Janson N., Fox K., Bryant G. GenAI in Higher Education. Fall 2023 update. Time for class study. Tyton Partners, 23 October 2023. URL: <https://tytonpartners.com/app/uploads/2023/10/GenAI-IN-HIGHER-EDUCATION-FALL-2023-UPDATE-TIME-FOR-CLASS-STUDY.pdf> (accessed 18.05.2025)

24. Pasichnyi R., Serhieiev V., Shevchenko S., Petrukha N., Hryvna B. Digital Transformation of Higher Education As a Driver of Ukraine's Integration into the European Educational Space. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*. 2024. Vol. 17, se 4. P. 232–245. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245> (accessed 18.05.2025)
25. Russell Group. Principles on the use of generative AI tools in education, 3 липня 2023. URL: <https://www.russellgroup.ac.uk/policy/policy-briefings/principles-use-generative-ai-tools-education> (accessed 18.05.2025)
26. ХДУ оновлює політики використання ІІІ у навчанні : новина від 7 травня 2025 р. URL: <https://www.kspu.edu/PublisherReader.aspx?newsId=21547> (дата звернення 18.05.2025)

References

1. Gkrimpizi, Thomais, Vassilios Peristeras, and Ioannis Magnisalis. 2023. "Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review." *Education Sciences* 13, no. 7: 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
2. Benavides, Lina María Castro, Johnny Alexander Tamayo Arias, Martín Darío Arango Serna, John William Branch Bedoya, and Daniel Burgos. 2020. "Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review." *Sensors* 20, no. 11: 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>
3. Porayska-Pomsta, Kaska, Wayne Holmes, and Selena Nemorin. 2024. "The Ethics of AI in Education." *arXiv preprint arXiv:2406.11842*. <https://arxiv.org/abs/2406.11842>
4. Coghlan, Simon, Tim Miller, and Jeannie Paterson. 2020. "Good Proctor or 'Big Brother'? AI Ethics and Online Exam Supervision Technologies." *arXiv preprint arXiv:2011.07647*. <https://arxiv.org/abs/2011.07647>
5. Musaigwa, Misheck, and Vivence Kalitanyi. 2024. "Effective Leadership in the Digital Era: An Exploration of Change Management." *Technology Audit and Production Reserves* 1(4(75)): 6–14. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297374>
6. Onan, Gökhan. 2024. "Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education Institutions: Insights from the Literature." *International Journal of New Approaches in Social Studies* 8, no. 2: 198–213. <https://doi.org/10.38015/sbyy.1587587>
7. Grosz, Barbara J., David Gray Grant, Kate Vredenburg, Jeff Behrends, Lily Hu, Alison Simmons, and Jim Waldo. 2018. *Embedded EthiCS: Integrating Ethics Broadly Across Computer Science Education*. Harvard University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1808.05686>
8. Hrebeshkova, Olena. 2022. "SMART Technologies in the Design of Emotionally Intelligent Online Courses (on the Example of Microsoft Teams)." *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 51: 164–175. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175> [in Ukrainian]
9. Kyzenko, Olena, Olena Hrebeshkova, Iryna Kubarieva, Vitalii Pazdrii, Veronika Verba, Dmytro Lifintsev, and Anna Hurenko. 2021. "Formation of an Educational Program Ecosystem Based on Social Network Technology." *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 49: 138–155. <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155> [in Ukrainian]
10. Hrebeshkova, Olena M., and Olena O. Kyzenko. 2019. "Potential of Educational Innovations in Forming Digital Competence of Entrepreneurs in Ukraine." In *Innovative Entrepreneurship: Approach to Facing Relevant Socio-Humanitarian and Technological Challenges*, edited by I. M. Riepina et al., 160–178. Lviv–Toruń: Liha-Pres. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-163-6/160-178>

11. UNESCO. *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
12. Hrebeshkova, Olena M., and Olena O. Kyzenko. *Questionnaire for the Study on the Use of Artificial Intelligence in Higher Education: Certificate of Copyright Registration No. 133504 dated February 18, 2025*. [in Ukrainian]
13. Welding, Lyss. "BestColleges Survey – Half of College Students Say Using AI Is Cheating or Plagiarism." March 2023. <https://www.bestcolleges.com/research/college-students-ai-tools-survey/>
14. Nam, Jane. "56% of College Students Have Used AI on Assignments or Exams." November 22, 2023. <https://www.bestcolleges.com/research/most-college-students-have-used-ai-survey/>
15. Freeman, Josh. "HEPI – Student Generative AI Survey 2025." February 2025. <https://www.hepi.ac.uk/2025/02/26/student-generative-ai-survey-2025>
16. Kelly, Rhea. "Survey: 86% of Students Already Use AI in Their Studies." 2024. <https://campustechnology.com/articles/2024/08/28/survey-86-of-students-already-use-ai-in-their-studies.aspx>
17. Prothero, Arianna. "New Data Reveal How Many Students Are Using AI to Cheat." April 2024. <https://www.edweek.org/technology/new-data-reveal-how-many-students-are-using-ai-to-cheat/2024/04>
18. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. Brussels: European Commission, 2019. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine. *Recommendations for the Responsible Implementation and Use of Artificial Intelligence in Higher Education Institutions*. Kyiv, 2025. https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Vykorystannya_AI_u_vyshchyy_osviti.pdf [in Ukrainian]
20. Hrebeshkova, Olena, and Olena Mykhailenko-Blayon. "Transformational Challenges of E-learning at the Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine." In *Transformative Digital Learning: Emerging Cases and Considerations*, 73–81. Rēzekne, Latvia: RTU Rēzeknes akadēmija, 2021. <https://books.rta.lv/index.php/RTA/catalog/book/23>
21. Nolan, Beatrice. 2023. *Here Are the Schools and Colleges That Have Banned the Use of ChatGPT over Plagiarism and Misinformation Fears*. January. <https://www.businessinsider.com/chatgpt-schools-colleges-ban-plagiarism-misinformation-education-2023-1>
22. Shiri, Ali. 2023. "ChatGPT and Academic Integrity." *Information Matters* 3 (2). <https://informationmatters.org/2023/02/chatgpt-and-academic-integrity/>
23. Shaw, Charles, Li Yuan, David Brennan, Sarah Martin, Noah Janson, Katie Fox, and George Bryant. 2023. *GenAI in Higher Education. Fall 2023 Update. Time for Class Study*. October 23. Tyton Partners. <https://tytonpartners.com/app/uploads/2023/10/GenAI-IN-HIGHER-EDUCATION-FALL-2023-UPDATE-TIME-FOR-CLASS-STUDY.pdf>
24. Pasichnyi, Roman, Viacheslav Serhieiev, Sergii Shevchenko, Nina Petrukha, and Bohdan Hryvnak. 2024. "Digital Transformation of Higher Education as a Driver of Ukraine's Integration into the European Educational Space." *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade* 17 (se4): 232–245. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245>
25. Russell Group. 2023. *Principles on the Use of Generative AI Tools in Education*. July 3. <https://www.russellgroup.ac.uk/policy/policy-briefings/principles-use-generative-ai-tools-education>

26. Kherson State University. 2025. *KSU Updates AI Usage Policies in Education: News Article from May 7*. <https://www.kspu.edu/PublisherReader.aspx?newsId=21547> [in Ukrainian]

DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION: ETHICAL CHALLENGES AND THE ROLE OF PREPARING CHANGE LEADERS

Olena Hrebeshkova

*PhD, Associate Professor,
Business Economics and Entrepreneurship Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID 0000-0002-6896-3941*

Abstract. This article explores the ethical challenges posed by the digital transformation of higher education, focusing specifically on integrating artificial intelligence (AI) tools into academic processes. The subject of the research is the transformation of higher education institutions. At the same time, the core theme addresses the development of a culture of digital integrity and the evolving role of university leadership in ensuring responsible use of AI. The study aims to identify institutional strategies that foster ethical AI adoption and evaluate the leadership competencies required to guide change in digitally enriched learning environments.

The research employs a mixed-methods approach, including a review of international policy documents, analysis of empirical data from a 2025 Ukrainian academic survey, and case-based comparisons of university-level digital ethics initiatives. Findings demonstrate a widening gap between rapid technological adoption and institutional preparedness for ethical oversight. Evidence suggests that administrative control mechanisms are insufficient and must be supplemented by long-term cultural and policy shifts toward digital responsibility.

The study highlights the significance of faculty members' transformational leadership, particularly in setting ethical standards and promoting student engagement in the responsible use of AI. It also outlines practical steps Ukrainian universities take, such as launching national upskilling programs and embedding ethics into professional development frameworks. The results contribute to broader discourse on how higher education can prepare future leaders to manage technological disruption with integrity. The paper offers policy recommendations for universities seeking to balance innovation with ethical responsibility in the era of smart technologies.

Keywords: digital transformation; higher education; digital integrity; artificial intelligence; ethical challenges; leadership; digital competencies; smart economy.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025