

## Відгук

доктора наук з державного управління, доцента, професора кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну Ахмедової Олени Олегівни на дисертаційну роботу Попика Андрія Васильовича «Забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління: інформаційно-комунікаційний аспект», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

### **Актуальність теми дисертаційної роботи**

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена глибинними трансформаційними процесами, що відбуваються у системі публічного управління в умовах цифровізації, інформаційних викликів та кризових явищ, зокрема воєнного стану, дезінформаційного впливу та зростання ролі цифрових комунікацій. У сучасних умовах інформація та комунікація перестають бути допоміжними елементами управління, натомість виступають його стратегічною основою, що визначає ефективність взаємодії між державою, суспільством і бізнесом.

Особливої актуальності набуває питання забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління через розвиток інформаційно-комунікаційних механізмів, що дозволяють забезпечити прозорість, підзвітність, оперативність прийняття управлінських рішень та формування довіри громадян до державних інституцій. В умовах інформаційних загроз, кризових ситуацій та високої динаміки суспільних процесів ефективна державна комунікація стає критично важливою для стабільності управлінської системи.

У дисертаційній роботі обґрунтовується, що інформаційно-комунікаційне забезпечення є не лише функціональним елементом, а визначальним чинником інституційної спроможності системи публічного управління, що охоплює нормативно-правові, організаційні, технологічні та кадрові аспекти. Зокрема, цифрова трансформація, розвиток електронного урядування та інтегрованих інформаційних систем формують нову модель публічного управління, орієнтовану на відкритість, інтерактивність та адаптивність.

З огляду на це, обрана тема дисертаційного дослідження є своєчасною, науково обґрунтованою та практично значущою, оскільки спрямована на вирішення актуального наукового завдання щодо підвищення ефективності функціонування системи публічного управління через удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів.

### **Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування, що пов'язані з дослідженням процесів цифрової трансформації, розвитку інформаційного суспільства та підвищення ефективності функціонування державних інституцій, у межах науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за темами: «Європейський досвід інноваційного розвитку системи публічного управління для забезпечення суспільної стабільності України» (№ 0120U104277), де автором здійснено аналіз європейського досвіду щодо механізмів взаємодії суб'єктів громадянського суспільства в напрямі їх адаптаційного потенціалу та формування на цій основі моделі адаптивного управління; «Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах переформатування владних відносин» (№ 0120U105292), де автором запропоновано антикризові механізми реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства на регіональному рівні; «Публічне управління та децентралізація влади» (№ 0120U101815), де автором визначено пріоритети розвитку системи публічного управління в контексті інституціоналізації громадянського суспільства.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій**

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані у ній наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними та методологічно вивіреними. Дисертаційне дослідження характеризується системним підходом до розв'язання поставленої наукової проблеми, чіткою структурно-логічною побудовою, відповідністю мети, завдань і отриманих результатів.

Обґрунтованість наукових результатів забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного, структурно-функціонального, порівняльного аналізу, а також методів оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів. Важливим є поєднання теоретичного аналізу з емпіричними дослідженнями, що дозволило автору не лише узагальнити існуючі підходи, але й сформулювати власне бачення удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління.

Аналізуючи дослідження слід зазначити, що дисертант опрацював значну кількість наукових праць та нормативно-правових актів за темою дослідження (230 найменувань).

Виклад матеріалу є послідовним, логічно структурованим, що дозволяє прослідкувати взаємозв'язок між теоретичними положеннями, результатами аналізу та запропонованими практичними рекомендаціями, а також дає підстави стверджувати, що поставлені завдання повною мірою виконані, мета досягнута.

Обґрунтованість наукових пропозицій, висновків та представлених рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, науковими публікаціями автора.

**Структура та зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 248 сторінок, з них основного тексту 198 сторінок. Робота містить 33 таблиці, 34 рисунки, 2 додатки.

У першому розділі дисертаційної роботи здійснено ґрунтовне теоретичне обґрунтування засад забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління в умовах інформаційно-комунікаційних викликів. Обґрунтовано, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від рівня розвитку інформаційно-комунікаційної взаємодії, яка забезпечує прозорість, своєчасність обміну інформацією, цифровізацію управлінських процесів та формування діалогу між органами влади і громадянами. Доведено, що інформаційно-комунікаційна складова виступає не лише функціональним елементом, а стратегічною основою модернізації публічного сектору. Автором розкрито сутність механізмів інформаційно-комунікаційного забезпечення як індикаторів інституційної спроможності системи публічного управління, що включають нормативно-правову базу, цифрову інфраструктуру, технологічні рішення, кадровий потенціал та організаційні процедури взаємодії. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації, електронного урядування та інтегрованих інформаційних систем, які розглядаються як основа формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на відкритість, доступність, інклюзивність та стійкість у кризових умовах.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз практичних аспектів інформаційно-комунікаційних процесів у системі публічного управління, що дозволило оцінити їх ефективність, виявити проблемні аспекти та визначити напрями вдосконалення. На основі аналізу міжнародних індексів та сучасних практик встановлено, що, незважаючи на позитивні тенденції цифровізації, у системі публічного управління зберігається низка проблем, зокрема обмежена

інтеграція цифрових сервісів, фрагментарність політики відкритих даних, недостатній рівень зворотного зв'язку та прозорості управлінських процесів. Важливим результатом є виявлення бар'єрів ефективної комунікації між владою, суспільством і бізнесом, серед яких виокремлено низький рівень довіри до офіційної інформації, відсутність стабільних механізмів двостороннього діалогу, інформаційну фрагментацію та вплив дезінформації. У роботі обґрунтовано необхідність формування ефективних каналів зворотного зв'язку з урахуванням соціокультурних, вікових та регіональних особливостей споживання інформації, що дозволяє підвищити результативність комунікаційної політики держави. Окремої уваги заслуговує запропонований автором коефіцієнт відновлення медіапростору, який дозволяє здійснювати кількісну оцінку стійкості інформаційного середовища в умовах криз та проводити міжрегіональні порівняння.

У третьому розділі дисертації запропоновано напрями удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів у системі публічного управління з метою підвищення його ефективності. Розроблено організаційно-функціональний механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення, який інтегрує результати теоретичного та аналітичного дослідження у практичні управлінські рішення. Доведено, що ефективність комунікацій не обмежується технологічними аспектами, а потребує комплексного підходу, що враховує інституційні бар'єри, цифрову нерівність, рівень довіри до держави та інформаційні загрози. У роботі підкреслено значення стратегічних комунікацій як інструменту не лише інформування, але й залучення громадян, мобілізації суспільства та легітимації державної політики. Важливим науковим результатом є обґрунтування необхідності формування Національної стратегії розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління, яка повинна визначати пріоритети, індикатори ефективності, етапи реалізації та механізми координації між суб'єктами управління. Запропоновано також підходи до оцінювання ефективності комунікацій на основі поєднання кількісних та якісних показників, що дозволяє забезпечити моніторинг, адаптацію та стратегічне планування державної інформаційної політики.

Дисертаційна робота є логічною, послідовною та завершеною працею, що виконана автором самостійно. Наукове дослідження оформлене відповідно встановлених вимог та містить усі необхідні структурні компоненти.

### **Достовірність та наукова новизна одержаних результатів**

Детальний аналіз наукових результатів дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що дослідження містить низку теоретичних і науково-методологічних положень, які розвивають науку державного управління у

частині поглиблення знань про інформаційно-комунікаційні процеси в публічно-управлінській системі.

Достовірність отриманих у дисертаційній роботі результатів забезпечується використанням сучасного методологічного інструментарію, що включає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адекватних поставленій меті та завданням. Застосування системного, структурно-функціонального, порівняльного аналізу, а також методів оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів дозволило автору комплексно дослідити об'єкт і предмет дослідження та сформулювати обґрунтовані наукові положення і висновки.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, статистичні дані, міжнародні індекси розвитку цифрового врядування, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, що забезпечило достатній рівень репрезентативності та достовірності отриманих результатів.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних механізмів забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління через удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів.

До найбільш вагомих результатів, що містять елементи наукової новизни, доцільно віднести:

- обґрунтування комплексного підходу до інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління, який розглядається як ключовий чинник інституційної спроможності держави та ефективності управлінських процесів;
- розробку організаційно-функціонального механізму удосконалення інформаційно-комунікаційних процесів, що інтегрує інституційні, технологічні, аналітичні та комунікаційні складові в єдину систему забезпечення ефективної взаємодії між державою і суспільством;
- методику оцінювання ефективності державних комунікацій на основі поєднання кількісних (охоплення, швидкість поширення інформації, доступність) та якісних (рівень довіри, залученість, сприйняття інформації) показників, що дозволяє забезпечити більш об'єктивний моніторинг результативності комунікаційної політики;
- розробку та апробацію коефіцієнта відновлення медіапростору, який дозволяє здійснювати кількісну оцінку стійкості інформаційного середовища в умовах кризових ситуацій та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо інформаційної політики;

- подальший розвиток концепції стратегічних та кризових комунікацій у системі публічного управління, зокрема через визначення принципів їх побудови (проактивність, багатоканальність, прозорість, достовірність, своєчасність та відповідальність), що забезпечують стабільність управлінської системи в умовах кризових викликів;

- обґрунтування необхідності формування Національної стратегії розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління як комплексного інструменту інтеграції державної комунікаційної політики.

Отримані результати характеризуються логічною завершеністю, внутрішньою узгодженістю та практичною спрямованістю.

Основні положення дисертаційної роботи відображені в наукових публікаціях автора, які відповідають встановленим вимогам щодо кількості та якості наукових праць для здобуття ступеня доктора філософії, а їх зміст повною мірою відображає результати проведеного дослідження.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Практичне значення дисертаційної роботи полягає в тому, що сформульовані теоретичні, методологічні та науково-практичні положення можуть бути використані у процесі вироблення та ухвалення публічно-управлінських рішень, спрямованих на розвиток механізмів інформаційно-комунікаційного забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління в умовах сучасних викликів.

Основні положення, висновки та рекомендації дослідження знайшли практичне застосування у діяльності органів місцевого самоврядування. Отримані результати були враховані при розробці Стратегії розвитку Кіптівської територіальної громади на 2021–2027 роки, зокрема у частині II «Аналіз розвитку громади» (розділ «Сценарії розвитку Кіптівської громади») та частині III «Стратегічне бачення, цілі розвитку та завдання» (розділ «Цілі розвитку – стратегічні та оперативні»). При цьому використано пропозиції автора щодо оптимізації комунікаційних стратегій, спрямованих на відновлення довіри до медіа та публічних джерел інформації, а також на підвищення рівня медіаграмотності населення. Зазначені рекомендації сприяли визначенню напрямів підвищення рівня соціальної комунікації серед мешканців громади та зміцнення довіри між ними (довідка про впровадження від 05.03.2026 р. № 03-09/322); Чернігівської обласної ради в процесі підготовки ряду нормативних документів – 1) при підготовці проекту Антикорупційної програми Чернігівської обласної ради на 2026-2028 роки в частині 5 «Принципи антикорупційної політики Чернігівської обласної ради та стратегічні пріоритети (цілі) діяльності обласної ради, спрямовані на досягнення належного рівня виконання обласною радою своїх функцій в

інтересах суспільства за рахунок налагодження ефективної системи запобігання та протидії корупції»; 2) при розробці Програми комплексного відновлення Чернігівської області в частині формування Плану її реалізації: демографічний потенціал (формування комфортних умов проживання у всіх громадах області); регіональна економіка (інформаційної, фінансової та інвестиційної підтримки бізнесу); іміджева політика, міжнародне співробітництво (залучення малого та середнього бізнесу до здійснення заходів із соціально-економічного розвитку окремих територій) (довідка про впровадження від 19.03.2026 р. № 01-05/273).

Крім того, окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Національного університету «Чернігівська політехніка» при викладанні дисциплін «Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління», «Теорія та практика функціонування публічного управління та адміністрування», «Комунікаційна політика в публічному управлінні» у межах освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, а також дисципліни «Кадрова політика в публічному управлінні» у межах освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня (довідка про впровадження від 22.09.2025 р. № 202/08-2501/BC).

Отже, результати дисертаційної роботи мають прикладний характер, сприяють підвищенню ефективності публічного управління, розвитку стратегічних комунікацій та можуть бути використані як у практичній діяльності органів влади, так і в освітньому процесі.

### **Повнота викладу наукових результатів дисертації в опублікованих працях**

За темою дослідження опубліковано 8 наукових праць, з яких 3 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття, що включена до міжнародної наукометричної бази Web of Science, 4 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

За результатами аналізу всіх представлених матеріалів не виявлено фактів, що могли б свідчити про порушення принципів академічної доброчесності. Всі основні положення роботи базуються на достовірних даних, сучасних теоретичних підходах і практичних дослідженнях. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатнім.

**Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації**

Оцінюючи в цілому високий науково-теоретичний рівень дисертаційного дослідження, його логічну завершеність, системність викладення матеріалу та практичну спрямованість отриманих результатів, слід висловити окремі зауваження та дискусійні положення, які не знижують загальної позитивної оцінки роботи, але можуть бути предметом подальшого наукового осмислення та дискусії.

1. У п. 1.2 дисертаційного дослідження, де розкривається сутність механізмів інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління, автором сформовано комплексне бачення їх структури та складових. Водночас, на нашу думку, доцільним було б більш чітко вибудувати ієрархію цих механізмів, зокрема розмежувати базові (інституційні та нормативні) та прикладні (технологічні, комунікаційні, аналітичні) компоненти. Така деталізація дозволила б підсилити концептуальну завершеність авторського підходу та забезпечити більш чітке розуміння взаємозв'язків між окремими елементами системи.

2. У п. 1.3, присвяченому дослідженню цифрової трансформації публічного управління, автором обґрунтовано значну роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління. Разом з тим, у роботі переважає акцент на позитивних аспектах цифровізації, тоді як питання потенційних ризиків (цифрова нерівність, кіберзагрози, залежність від цифрової інфраструктури, питання захисту персональних даних) висвітлені недостатньо. Врахування цих аспектів дозволило б сформулювати більш збалансоване бачення цифрової трансформації як складного та багатовимірного процесу.

3. У п. 2.1 дисертаційного дослідження, де здійснюється оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення на основі міжнародних індексів, автором використано репрезентативний аналітичний інструментарій. Водночас доцільним було б доповнити дослідження розробкою або адаптацією національної системи індикаторів, що враховує специфіку українських умов функціонування публічного управління, зокрема особливості інформаційного середовища в умовах воєнного стану та трансформаційних процесів.

4. У п. 2.3, де запропоновано коефіцієнт відновлення медіапростору як інструмент оцінювання стійкості інформаційного середовища, автором зроблено важливий науковий внесок. Разом з тим, методика розрахунку зазначеного показника представлена на узагальненому рівні, що дещо

обмежує можливості його безпосереднього практичного застосування. Більш детальне розкриття алгоритму розрахунку, джерел даних та умов застосування могло б підвищити прикладну цінність цього інструменту.

5. У п. 3.1–3.2 дисертації, в якому обґрунтовуються напрями удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення та розробляється відповідний організаційно-функціональний механізм, автором запропоновано комплексний підхід до вирішення проблеми, що досліджується. Водночас доцільним було б більш детально розкрити механізми взаємодії між суб'єктами публічного управління, а також етапи реалізації запропонованих заходів, що дозволило б підсилити практичну орієнтованість роботи та сприяти її впровадженню на різних рівнях управління.

Зазначені зауваження мають переважно рекомендаційний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

### **Загальні висновки та оцінка дисертації**

Дисертаційна робота Попика Андрія Васильовича на тему «Забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління: інформаційно-комунікаційний аспект» є завершеною, цілісною науковою працею. Отримані теоретичні та практичні результати є вагомим внеском у розвиток сучасної науки публічного управління.

Дисертація за своєю актуальністю, науковою новизною отриманих результатів, їх теоретичним і практичним значенням, ступенем обґрунтованості та достовірності наукових положень, сформульованих у висновках і практичних рекомендаціях, повнотою викладення матеріалу в наукових статтях та апробації на наукових конференціях, повною мірою відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та вимогам Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами) «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій», «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами та доповненнями від 19 травня 2023 року № 502) та вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами та доповненнями від 19 травня 2023 року № 502).

Попик Андрій Васильович, автор дисертації на тему «Забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління: інформаційно-

комунікаційний аспект», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний опонент**

доктор наук з державного управління, доцент  
професор кафедри туризму та  
готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного університету  
технологій та дизайну

**Ахмедова О.О.**