

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Національний лісотехнічний університет України Калашник Надії Сергіївни 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.** Обґрунтування актуальності проведення дослідження у сфері забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління з урахуванням інформаційно-комунікаційного аспекту ґрунтується на сучасних глобальних викликах та внутрішніх трансформаційних процесах, що відбуваються в Україні та світі. У сучасних умовах інформаційне середовище стає одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування державних інституцій. Розвиток цифрових технологій, зростання обсягів інформації, поширення дезінформації, а також необхідність забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади зумовлюють підвищення ролі інформаційно-комунікаційного забезпечення у системі публічного управління. Саме якість комунікації визначає рівень довіри до державних інституцій, ефективність прийняття управлінських рішень та здатність держави реагувати на сучасні виклики.

Кризи сучасності мають комплексний характер і зумовлюються як внутрішніми чинниками – політичними, соціально-економічними, інституційними, так і зовнішніми – глобальними трансформаціями, військовими конфліктами, інформаційними загрозами та технологічними змінами. Особливої актуальності дослідження набуває в умовах війни росії проти України, що супроводжується масштабними інформаційними впливами, необхідністю забезпечення ефективної комунікації держави з суспільством та формування стійкого інформаційного середовища. У цих умовах постає необхідність пошуку нових моделей публічного управління, які б враховували роль інформаційно-комунікаційних процесів, забезпечували адаптивність управлінських систем, сприяли впровадженню цифрових технологій та формуванню ефективної комунікаційної політики. Особливого значення набуває розробка механізмів, що дозволяють підвищити результативність взаємодії між державою і громадянами, забезпечити прозорість управлінських процесів та зміцнити довіру до публічних інституцій.

Отже, актуальність дисертаційної роботи Попика Андрія Васильовича щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки сучасних механізмів забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління з урахуванням інформаційно-комунікаційного аспекту не підлягає сумніву. Вона зумовлена як теоретичними потребами розвитку науки «Публічне управління та адміністрування», так і практичними завданнями підвищення ефективності діяльності державних інституцій в умовах сучасних викликів.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано в 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, сформульованих у дисертації.** Дисертаційна робота характеризується високим рівнем структурованості, логічністю викладу матеріалу, глибиною опрацювання теоретичних і прикладних аспектів досліджуваної проблематики, а також належним рівнем обґрунтованості сформульованих висновків і рекомендацій. Поставлену в роботі мету дослідження досягнуто, вона повною мірою відповідає обраній темі та спрямована на вирішення актуального наукового завдання щодо забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління в умовах сучасних інформаційно-комунікаційних трансформацій.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, відповідають вимогам до досліджень у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Високий рівень їх обґрунтованості та достовірності забезпечено послідовним вирішенням автором комплексу наукових завдань, узгодженістю структурно-логічної схеми дослідження із поставленою метою, а також використанням широкої джерельної бази, що включає нормативно-

правові акти, аналітичні матеріали, міжнародні індекси та сучасні наукові праці.

У першому розділі дисертації здійснено глибокий аналіз теоретико-методологічних засад забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління. Розкрито сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення як ключового елементу управлінської системи, що визначає її відкритість, прозорість та результативність. Узагальнено сучасні наукові підходи до визначення ефективності публічного управління, уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема щодо державних та стратегічних комунікацій. Доведено, що ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від якості інформаційної взаємодії між суб'єктами управління та суспільством. Особливу увагу приділено аналізу структури інформаційно-комунікаційного забезпечення, включаючи його інституційні, нормативно-правові, організаційні та технологічні складові, а також ролі цифрової трансформації у формуванні сучасної моделі публічного управління.

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено сучасний стан інформаційно-комунікаційного забезпечення системи публічного управління та проаналізовано основні проблеми його функціонування. Визначено, що сучасні виклики, зокрема поширення дезінформації, інформаційні загрози, а також обмеженість ефективних каналів зворотного зв'язку, суттєво впливають на результативність управлінських процесів. Проаналізовано міжнародний досвід розвитку інформаційно-комунікаційних процесів, що дозволило виявити сучасні тенденції та окреслити можливості їх адаптації до українських реалій. Доведено, що в умовах кризових явищ важливого значення набуває здатність системи публічного управління до адаптації, зокрема через використання сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів. Особливу увагу приділено оцінюванню інформаційної стійкості, у межах чого запропоновано авторський показник – коефіцієнт відновлення медіапростору, який дозволяє визначати здатність інформаційного середовища до відновлення в умовах кризових впливів.

У третьому розділі дисертації обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення системи публічного управління. Запропоновано комплексний підхід до формування ефективної державної комунікаційної політики, що передбачає інтеграцію стратегічних і кризових комунікацій, розвиток цифрових платформ взаємодії з громадянами, а також удосконалення механізмів зворотного зв'язку. Розроблено організаційно-функціональний механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення, який забезпечує системність управлінських процесів, підвищує рівень прозорості

діяльності органів влади та сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій. Показано, що реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити ефективність функціонування системи публічного управління, забезпечити її адаптивність до сучасних викликів та сформувати стійке інформаційне середовище.

Загалом дисертаційна робота характеризується системністю, логічністю та послідовністю викладення матеріалу. Сформульовані висновки є обґрунтованими, відповідають поставленим завданням і відображають результати проведеного дослідження. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані у публічно-управлінській практиці, зокрема в умовах цифрової трансформації та сучасних кризових викликів.

Ознайомлення з текстом дисертації дає підстави констатувати актуальність досліджуваної проблематики, наявність чітко визначених завдань, а також елементів наукової новизни, що свідчить про високий рівень виконаного дослідження.

**Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях.** Достовірність одержаних результатів підтверджується застосуванням автором сучасного науково-методологічного інструментарію, який дозволив комплексно розкрити мету та завдання дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є системний підхід, що забезпечив розгляд інформаційно-комунікаційного забезпечення як цілісної складової системи публічного управління, яка функціонує у взаємозв'язку інституційних, організаційних, технологічних та соціальних компонентів.

Використання сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дозволило забезпечити комплексність і системність дослідження. Застосування методів аналізу та синтезу сприяло узагальненню наукових підходів до розуміння інформаційно-комунікаційних процесів у публічному управлінні та визначенню їх ключових характеристик. Метод узагальнення дозволив сформувати цілісну концептуальну основу дослідження, а індуктивний та дедуктивний підходи – перейти від окремих емпіричних спостережень до формування теоретичних висновків і навпаки.

Використання порівняльно-аналітичного методу забезпечило можливість дослідження міжнародного досвіду розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення та визначення перспектив його адаптації до українських умов. Контент-аналіз дав змогу дослідити сучасний стан інформаційного середовища та виявити ключові тенденції державної комунікації. Застосування методу моделювання дозволило обґрунтувати організаційно-функціональний механізм

інформаційно-комунікаційного забезпечення, а індикаторний підхід – розробити авторський показник оцінювання інформаційної стійкості, що відображає здатність системи адаптуватися до кризових впливів.

Аналіз дисертаційної роботи свідчить про те, що отримані результати мають як теоретичну, так і практичну значущість. Наукові положення, висновки та рекомендації сформульовані чітко, логічно пов'язані між собою та базуються на ґрунтовному теоретичному і емпіричному підґрунті, що дозволяє зробити висновок про цілісність, системність і послідовність викладення матеріалу, а також про достатній рівень обґрунтованості отриманих результатів.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у формуванні нових концептуальних підходів та теоретичних засад забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління з урахуванням інформаційно-комунікаційного аспекту в умовах цифрової трансформації та сучасних інформаційних викликів.

До безперечних наукових результатів дисертаційної роботи слід віднести: 1) обґрунтування організаційно-функціонального механізму інформаційно-комунікаційного забезпечення, який дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами публічного управління та суспільством, підвищити рівень прозорості діяльності органів влади та зміцнити довіру до публічних інституцій; 2) розвиток підходів до оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів шляхом застосування індикаторного аналізу та розробки авторського показника інформаційної стійкості – коефіцієнта відновлення медіапростору, що дозволяє оцінювати здатність інформаційного середовища до адаптації в умовах криз.

Слід відзначити авторський підхід до розгляду інформаційно-комунікаційного забезпечення як системоутворюючого елементу публічного управління, що визначає ефективність управлінських процесів, рівень відкритості державних інституцій та якість взаємодії з громадянами. У цьому контексті обґрунтовано необхідність формування сучасної державної комунікаційної політики, орієнтованої на забезпечення прозорості, підзвітності та адаптивності управлінської системи. Автором також запропоновано систематизацію ключових напрямів розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення, а також підходи до формування ефективної взаємодії між державою і суспільством, що сприяє підвищенню результативності управлінських рішень та зміцненню інформаційної стійкості. У роботі розширено та доповнено: понятійно-категоріальний апарат дослідження у сфері інформаційно-комунікаційного забезпечення публічного управління; методичні підходи до оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів;

практичне обґрунтування принципів і механізмів удосконалення державної комунікаційної політики з урахуванням сучасних викликів.

Таким чином, дисертаційна робота характеризується високим рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної спрямованості отриманих результатів.

За темою дисертації опубліковано 8 наукових праць, з них 3 статті у наукових фахових виданнях, 1 стаття у виданні, індексованому наукометричною базою “Web of Science” та 4 публікації у збірниках всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій.

**Важливість одержаних здобувачем результатів для науки та практики.** Висновки та результати дисертаційної роботи визначаються високим рівнем наукової новизни та практичної значущості в контексті розвитку теорії і практики публічного управління в Україні. Наукова цінність дослідження полягає у формуванні сучасного науково-теоретичного підходу до забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління з урахуванням інформаційно-комунікаційного аспекту, що набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації, інформаційних загроз та кризових процесів.

У дисертаційній роботі обґрунтовано роль інформаційно-комунікаційного забезпечення як системоутворюючого елементу публічного управління, який визначає рівень відкритості, прозорості та результативності управлінських процесів. Автором сформовано організаційно-функціональний механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення, що інтегрує інституційні, технологічні, аналітичні та комунікаційні складові та спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення довіри до публічних інституцій. Важливим науковим результатом є розвиток підходів до оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційних процесів у системі публічного управління. Зокрема, запропоновано використання індикаторного аналізу та розроблено авторський показник інформаційної стійкості – коефіцієнт відновлення медіапростору, що дозволяє оцінювати здатність інформаційного середовища адаптуватися до кризових впливів і відновлювати функціональність у складних умовах.

У роботі також розширено методологічні підходи до дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення, зокрема у контексті аналізу державної комунікаційної політики, стратегічних і кризових комунікацій, а також впровадження цифрових інструментів взаємодії між державою і суспільством. Обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до управління інформаційними процесами, що передбачає інтеграцію різних рівнів публічного управління та забезпечення узгодженості дій усіх суб'єктів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів публічного управління, відповідальних за формування та реалізацію державної комунікаційної політики. Запропоновані підходи та рекомендації дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності органів влади, удосконалити механізми зворотного зв'язку з громадянами та зміцнити довіру до публічних інституцій. Отримані результати можуть бути використані при розробці стратегічних документів, програм цифрової трансформації, комунікаційних стратегій, а також у процесі модернізації системи публічного управління з урахуванням сучасних інформаційних викликів, зокрема в умовах воєнного стану, поширення дезінформації та необхідності забезпечення інформаційної безпеки.

Матеріали дисертаційної роботи були використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Кіптівської сільської ради Чернігівського району Чернігівської області, при розробці Стратегії розвитку територіальної громади на 2021–2027 роки, де застосовано рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних стратегій, підвищення рівня довіри до публічної інформації та розвитку медіаграмотності населення; Чернігівської обласної ради в процесі підготовки нормативних документів – при підготовці проєкту 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»; при розробці Програми комплексного відновлення Чернігівської області в частині формування Плану її реалізації. Окремі теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес Національний університет «Чернігівська політехніка» при викладанні дисциплін, пов'язаних з інформаційно-аналітичним забезпеченням публічного управління, комунікаційною політикою та функціонуванням системи публічного управління, що підтверджує їх прикладну значущість та актуальність для підготовки фахівців.

Результати дослідження є цінними для подальших наукових розвідок у сфері публічного управління, зокрема у напрямі розвитку інформаційно-комунікаційних механізмів, цифрового врядування та формування ефективної комунікаційної політики. Вони також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації державних службовців, розробки освітніх програм і

навчальних курсів, спрямованих на формування сучасних компетентностей у сфері управління.

Таким чином, дисертаційна робота має вагоме теоретичне та практичне значення, сприяє розвитку науки «Публічне управління та адміністрування» та відповідає сучасним потребам удосконалення системи публічного управління в Україні.

**Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації.** Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційної роботи Попика А.В. засвідчив їх повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкту, предмету, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків. Загалом зміст анотації містить інформацію про методологію дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації. Анотація не містить інформації, яка була б відсутньою в роботі. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені згідно з Вимогами до оформлення дисертації.

#### **Дотримання принципів академічної доброчесності**

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності.

#### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.**

Оцінюючи в цілому позитивно високий рівень теоретичної та методичної розробки дослідження, обґрунтованість наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, доцільно висловити такі зауваження та дискусійні положення до дисертаційної роботи Попика А.В.:

1. У першому розділі дисертації (рис. 1.1) автором представлено схему «Роль інформації та комунікації у формуванні ефективного публічного управління», яка узагальнює результати теоретичного аналізу та відображає взаємозв'язок ключових складових досліджуваної проблематики. Представлена схема є логічно структурованою та наочно демонструє поділ системи на два базові блоки. Разом з тим, на нашу думку, дана модель потребує подальшого аналітичного поглиблення та структурного уточнення. По-перше, у схемі відсутнє чітке відображення причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами. Зокрема, не показано, яким чином конкретні інформаційні інструменти (бази даних, аналітика, відкриті дані) трансформуються у якісні управлінські рішення, а також як комунікаційні механізми безпосередньо впливають на рівень довіри та ефективність управління. По-друге, спостерігається певна асиметрія між блоками «Інформація» та «Комунікація». Інформаційний блок більше орієнтований на внутрішні управлінські процеси (аналіз, моніторинг, системи), тоді як комунікаційний – на зовнішню взаємодію. Водночас у сучасних умовах ці процеси є взаємопроникними, і доцільним було б відобразити їх інтеграцію, зокрема через спільні елементи



(наприклад, аналітика зворотного зв'язку, data-driven комунікації). По-третє, блок кризової комунікації (виділений окремо) є важливим та актуальним, особливо в умовах сучасних викликів, однак він представлений як ізольований елемент. Доцільним було б показати його взаємозв'язок із загальною системою управління, зокрема інтеграцію у процеси моніторингу, прийняття рішень та комунікації з громадськістю.

2. У другому розділі дисертації (пп. 2.1–2.3) автором проведено комплексний аналіз сучасного стану інформаційно-комунікаційного забезпечення, зокрема виявлено ключові проблеми, пов'язані з низьким рівнем довіри до інформації, обмеженістю каналів комунікації та поширенням дезінформації. Разом з тим, зазначений аналіз має переважно якісний характер. Доцільним було б посилити дослідження використанням кількісних показників, статистичних даних або результатів соціологічних опитувань, що дозволило б більш чітко аргументувати сформульовані висновки. Зокрема, це могло б стосуватися оцінювання рівня довіри до публічних інституцій або ефективності державних комунікацій у динаміці.

3. У третьому розділі дисертаційної роботи (рис. 3.1) автором представлено схему, що ілюструє взаємозв'язок між аналітичними висновками попередніх розділів та розробкою комплексного механізму інформаційно-комунікаційного забезпечення системи публічного управління. Запропонована модель є логічно вибудованою та відображає послідовність переходу від виявлених проблем до формування відповідних управлінських рішень і практичних рекомендацій. Позитивним є те, що автор намагається поєднати результати теоретичного аналізу (розділ 1) та емпіричного дослідження (розділ 2) із розробкою механізму (розділ 3), що свідчить про системний підхід до дослідження. Водночас, на нашу думку, представлена схема потребує подальшого уточнення та аналітичного поглиблення. По-перше, хоча у верхній частині моделі чітко визначено перелік виявлених проблем (фрагментарність комунікаційної політики, низький рівень довіри, нерівномірна медіаграмотність тощо), відсутній їх пріоритетний розподіл або класифікація за рівнем впливу на систему публічного управління. Доцільним було б структурувати ці проблеми за критеріями значущості, масштабу впливу або рівня управління (національний, регіональний, локальний), що дозволило б зробити модель більш аналітичною. По-друге, блоки 3.1, 3.2 та 3.3 представлені як окремі етапи, однак їх внутрішній зміст і взаємозв'язок розкрито недостатньо. Зокрема, не до кінця зрозуміло, чи є ці етапи послідовними, чи вони можуть реалізовуватись паралельно, а також які саме інструменти та управлінські рішення відповідають кожному з них.

4. У третьому розділі дисертаційної роботи автором запропоновано стратегічний підхід до вдосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення системи публічного управління, що є важливим результатом дослідження. Водночас, на нашу думку, зазначений підхід потребує подальшої формалізації. Зокрема, у роботі не в повній мірі виокремлено ключові елементи стратегії, такі як чітка система цілей, етапність реалізації та індикатори досягнення результатів. Крім того, недостатньо розкрито питання ресурсного забезпечення та інституційної відповідальності за реалізацію запропонованих заходів, що ускладнює їх практичне впровадження. Також доцільним було б більш чітко визначити можливі ризики реалізації стратегії та механізми оцінювання її ефективності. Таким чином, запропонований стратегічний підхід має значний науковий потенціал, однак його подальша деталізація дозволила б підвищити його прикладну значущість.

5. У роботі обґрунтовано необхідність цифрової трансформації та використання інструментарію Big Data як чинників підвищення ефективності публічного управління. Водночас автором заявляється про інклюзивність запропонованого комунікаційного механізму, зокрема для осіб старшого віку (параграфи 2.3, 3.1). У зв'язку з цим виникає певна дуальність пропозиції, яким чином у межах розробленої моделі пропонується долати «цифровий розрив» та забезпечувати реальну, а не декларативну включеність цієї категорії громадян (яка традиційно не схильна до швидкої цифровізації), якщо основний фокус механізму зосереджений саме на цифрових платформах?

Разом з тим, висловлені зауваження та рекомендації носять переважно дискусійний характер і не знижують загалом високого теоретико-методологічного рівня представленої дисертаційної роботи.

### **Загальний висновок та оцінка дисертації**

Дисертаційна робота Попика Андрія Васильовича на тему «Забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління: інформаційно-комунікаційний аспект» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, яке виконано з використанням значної кількості наукових і прикладних досліджень, сучасних методик. Отримані теоретичні та практичні результати є вагомим внеском в розвиток сучасної науки публічного управління та адміністрування.

Дисертаційна робота Попика Андрія Васильовича «Забезпечення ефективності функціонування системи публічного управління: інформаційно-комунікаційний аспект» за своєю актуальністю, ступенем обґрунтованості та достовірності наукових положень, сформульованих у висновках і практичних рекомендаціях, повнотою викладення матеріалу в наукових статтях та апробації на наукових конференціях, форумах відповідає спеціальності 281 «Публічне

управління та адміністрування» та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 року № 283), 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, а її автор Попик Андрій Васильович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

доктора наук з державного управління, професор  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Національного лісотехнічного  
університету України

**Надія КАЛАШНИК**