Рішення
разової спеціалізованої вченої ради PhD 17093
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувачка ступеня доктора філософії Алла ОСТАПЕНКО, 1982 року народження, громадянка України, освіта вища: закінчила у 2004 році Миколаївський державний аграрний університет за спеціальністю «Менеджмент організацій», працює головним державним аудитором відділу контролю в галузі оборони, в правоохоронних органах та органах влади Управління Південного офісу Держаудитслужби в Миколаївській області, виконала акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у Миколаївському національному аграрному університеті.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Миколаївського національного аграрного університету Міністерства освіти і науки України, м. Миколаїв, від 01 вересня 2026 року № 145-О на виконання рішення вченої ради університету від 26 серпня 2026 року (протокол № 1), у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради — Олени ДОВГАЛЬ, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри українознавства та суспільних наук Миколаївського національного аграрного університету;

Рецензента — Тетяни КУЧМІЙОВОЇ, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету;

Офіційних опонентів:

Юрія БОГАЧА, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

Ірини ЛОМАЧИНСЬКОЇ, доктора економічних наук, професора, проректора з науково-педагогічної роботи Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;

Юлії УШКАРЕНКО, доктора економічних наук, професора, професора кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету,

на засіданні 28 жовтня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Аллі ОСТАПЕНКО на підставі публічного захисту дисертації «Інновінг сталого розвитку громад в умовах цифровізації управлінських процесів» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисертацію виконано в Миколаївському національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Миколаїв.

Науковий керівник — Альона КЛЮЧНИК, доктор економічних наук, професор, Миколаївський національний аграрний університет, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Аналіз дисертації щодо дотримання вимог пункту 6 Порядку присудження ступеня

доктора філософії та припинення дії 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, зокрема внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2026 року № 1240), охоплює такі положення.

Дисертація присвячена розв'язанню наукового завдання поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування інновінгу сталого розвитку територіальних громад в умовах цифровізації управлінських процесів. Зміст дослідження охоплює організацію управлінської діяльності, стратегічне планування, оцінювання результативності цифрових змін, управління ресурсами та взаємодію учасників місцевого розвитку, що відповідає предметній сфері спеціальності 073 «Менеджмент».

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення спроможності територіальних громад в умовах воєнних загроз, ресурсних обмежень, демографічних змін і цифрової нерівності. Упровадження окремих електронних сервісів без узгодження зі стратегічними цілями, кадровим забезпеченням і фінансовими можливостями громади не забезпечує стійкого управлінського результату. Дослідження спрямоване на формування цілісної системи цифрових змін, орієнтованої на доступність послуг, прозорість управління, участь населення та збалансованість економічних, соціальних і екологічних результатів.

Роботу виконано в межах науково-дослідної теми МНАУ «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад», державний реєстраційний номер 0121U114744.

Об'єктом дослідження є процес формування сталого розвитку територіальних громад в умовах цифрової трансформації діяльності органів місцевого самоврядування. Предмет охоплює теоретичні, методичні та прикладні положення формування інновінгу, оцінювання цифровізації, розроблення цифрових стратегій і моделей сталого розвитку громад.

У першому розділі систематизовано теоретичні засади інновінгу, уточнено його зміст і місце в управлінні сталим розвитком, розглянуто цифрові технології та методичні підходи до оцінювання цифровізації. У другому розділі проаналізовано стан розвитку громад Миколаївської області, організацію управлінських процесів і відмінності цифрової зрілості. У третьому розділі обґрунтовано диференційовані моделі цифрового розвитку, алгоритм формування цифрової стратегії та механізми стимулювання участі громадян.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та вдосконаленні науково-методичних і прикладних положень щодо формування інновінгу сталого розвитку територіальних громад в умовах цифровізації управлінських процесів. Основні положення, що визначають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому:

вперше:

- розроблено концептуальну модель інновінгу сталого розвитку територіальних громад в умовах цифровізації управлінських процесів, формалізовану як замкнений інновінговий цикл, що охоплює діагностику проблем і цифрової готовності громади, генерацію ідей за участю влади, бізнесу, наукових установ і громадськості, прототипування, апробацію та впровадження цифрових

рішень, моніторинг результатів за системою KPI і формування зворотного зв'язку. На відміну від фрагментарного впровадження окремих технологій, запропонована модель забезпечує безперервне оновлення управлінських рішень, їх адаптацію до ресурсних та інституційних можливостей громади, а також узгодження з економічною, соціальною й екологічною складовими сталого розвитку;

удосконалено:

- методичні засади оцінювання ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад, які передбачають поєднання макрорівневих показників розвитку електронного урядування та електронної участі з локальним оцінюванням цифрової економіки, цифрових навичок населення, цифрової інфраструктури, цифровізації публічних послуг і цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Особливістю підходу є врахування впливу цифровізації на економічну, соціальну й екологічну складові розвитку, а також фінансових можливостей, кадрових компетентностей та інституційної спроможності громади;

- науково-методичний підхід до формування цифрових стратегій сталого розвитку територіальних громад, який, на відміну від наявних підходів, ґрунтується на поетапному переході від діагностики цифрової готовності та визначення проблем громади до проєктування, апробації, упровадження й моніторингу цифрових рішень. Підхід передбачає узгодження цифрових проєктів із Цілями сталого розвитку, визначення очікуваних економічних, соціальних та екологічних ефектів, установлення відповідних індикаторів результативності й використання зворотного зв'язку для коригування стратегічних пріоритетів;

- комплексну модель стимулювання участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень через цифрові платформи, яка інтегрує технологічний, інституційний і соціально-психологічний механізми в єдиний управлінський цикл. Технологічний механізм передбачає омніканальність, синхронізацію електронних сервісів, гейміфікацію та формування цифрового профілю активності; інституційний – нормативну валідацію електронного голосу, алгоритмізований зворотний зв'язок і впровадження муніципального digital-регламенту; соціально-психологічний – розвиток мережі амбасадорів електронної демократії та візуалізацію суспільного результату участі. Це дає змогу розглядати громадянську участь як безперервний процес відтворення довіри й мотивації, а не як сукупність окремих електронних консультацій;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат управління сталим розвитком територіальних громад у частині уточнення сутності поняття «інновінг», яке запропоновано розглядати як безперервний управлінський процес організації інноваційної діяльності, що охоплює пошук, розроблення, апробацію, упровадження, поширення та оцінювання нових продуктів, технологій і управлінських рішень із залученням людських, креативних, фінансових та інформаційних ресурсів задля забезпечення сталого розвитку громади;

- класифікація цифрових інструментів управління територіальними громадами за рівнями їх функціонального використання: офіційні інформаційні ресурси, комунікаційні канали та спеціалізовані цифрові екосистеми. На

відміну від наявних класифікацій, визначено роль кожної групи інструментів у забезпеченні економічної, соціальної, екологічної та інституційної резильєнтності територій, підвищенні прозорості управління, залученні інвестицій і розвитку електронної участі;

науково-прикладні положення щодо диференціації моделей сталого розвитку громад залежно від їх функціональної спеціалізації, рівня цифрової зрілості, ресурсного потенціалу та управлінських потреб. На цій основі обґрунтовано модель «Цифрове відродження» для Шевченківської сільської територіальної громади, орієнтовану на прозоре відновлення, залучення донорських ресурсів та екологічну модернізацію, і модель «Смарт-логістика та сервіс» для Новобузької міської територіальної громади, спрямовану на цифрове управління ресурсами, підвищення безпеки, розвиток логістики та зміцнення функцій громади як регіонального сервісного центру;

- теоретичні положення щодо визначення цифрових технологій не лише як технічного засобу автоматизації управлінських операцій, а як інституційного середовища взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ і громадян. Обґрунтовано їхній вплив на підвищення легітимності управлінських рішень, зміцнення соціального капіталу, розвиток цифрової інклюзії, покращення інвестиційної привабливості та забезпечення резильєнтності територіальних громад.

Особистий внесок здобувачки охоплює розроблення концептуальної моделі інновінгу, методичного інструментарію оцінювання цифрової зрілості та готовності, формування цифрової стратегії і стимулювання громадянської участі. У спільній статті в журналі DANUBE внесок авторки, зазначений у дисертації, полягає в аналізі показників EGDI та EPI України і їх порівнянні зі світовими показниками та лідером регіону.

Методологічну основу становлять теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, монографічний, системний та структурно-логічний методи, нормування, інтегральне оцінювання, групування, ранжування, кореляційний аналіз, аналіз чутливості, сценарний і розрахунково-конструктивний методи.

Інтегральний індекс цифрової зрілості поєднує цифрову економіку, цифрові навички, цифрову інфраструктуру та цифровізацію публічних послуг. Методичний підхід апробовано на даних 49 громад Миколаївської області. За наведеними в дисертації розрахунками середнє значення індексу становить 0,286, медіанне — 0,224. Отримані оцінки дають змогу визначати відмінності між громадами та проблемні складові їх цифрового розвитку.

У роботі наведено перевірку узгодженості авторських та офіційних оцінок і аналіз чутливості індексу: коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмена становлять відповідно 0,978 і 0,979. Ці результати характеризують узгодженість оцінок, однак самі по собі не доводять причинного впливу цифровізації на сталий розвиток. Практичне використання індексу в динаміці потребує зіставної інформаційної бази та незмінних правил нормування.

Прикладний результат дослідження полягає в обґрунтуванні моделі «Цифрове відродження» для Шевченківської сільської територіальної громади та моделі «Смарт-логістика та сервіс» для Новобузької міської територіальної громади. Перша орієнтована на потреби відновлення, облік руйнувань,

доступність послуг і взаємодію з донорами; друга — на управління ресурсами, інфраструктурою, логістикою та сервісними функціями громади.

Практична цінність також визначається можливістю застосування восьмиетапного алгоритму цифрової стратегії, оцінювання цифрової готовності, пріоритетності проєктів і повної вартості володіння цифровими рішеннями, а також інструментів моніторингу громадянської участі.

За відомостями дисертації результати впроваджено у практичну діяльність Новобузької міської ради Миколаївської області, довідка від 04.08.2026 № 1878-02-12. Застосування стосується методичних підходів до оцінювання цифровізації управлінських процесів, формування цифрової стратегії та використання цифрових платформ для комунікації з громадянами. Розроблення моделей для двох громад не ототожнюється з підтвердженням повного впровадження всіх запропонованих сервісів.

За характеристикою, наведеною у вступі, дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 137 найменувань і 14 додатків; загальний обсяг становить 207 сторінок, робота містить 9 таблиць і 27 рисунків.

Рукопис дисертації перевірено на наявність текстових запозичень програмним засобом StrikePlagiarism. Виявлені текстові збіги пов'язані з власними публікаціями здобувачки, науковою термінологією, посиланнями на бібліографічні джерела, загальновживаними словосполученнями та нормативно-правовими матеріалами. За результатами перевірки та змістового аналізу дисертації ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації не виявлено. Використані ідеї, результати й тексти інших авторів супроводжуються належними посиланнями на джерела. Дисертація відповідає вимогам чинного законодавства України щодо дотримання академічної доброчесності та вимогам пункту 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії 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).

За результатами розгляду дисертації та її публічного захисту разова рада встановила належний рівень набуття здобувачкою теоретичних знань, відповідних умінь, навичок та компетентностей для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент». Здобувачка продемонструвала здатність самостійно формулювати й розв'язувати наукові завдання, обирати та застосовувати методи дослідження, обґрунтовувати наукові результати і вести фахову наукову дискусію.

Здобувачка має 11 наукових публікацій, наведених у дисертації: 4 одноосібні статті у наукових фахових виданнях України, 1 співавторську статтю у журналі, проіндексованому в базі Scopus, та 6 конференційних публікацій:

1. Остапенко А. Оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 94–100. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-54-14.

2. Остапенко А. М. Розробка цифрових стратегій сталого розвитку громад з урахуванням інновінгу. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 16. DOI: 10.5281/zenodo.17490300.

3. Остапенко А. М. Стимулювання залучення громадян до процесів прийняття рішень через цифрові платформи. Modern Economics. 2026. № 55. С. 196–201. DOI: 10.31521/modecon.V55(2026)-27.

4. Остапенко А. Характеристика сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області. Бізнес-навігатор. 2026. Вип. 2 (85). С. 359–368. DOI: 10.32782/business-navigator.85-56.

5. Kliuchnyk A., Shyshpanova N., Sokolyk V., Ostapenko A., Kryvko O. Digitalisation of Public Administration Processes in Shaping the Investment Environment of Territorial Communities. DANUBE. 2025. Vol. 16, № 3. P. 264–276. DOI: 10.2478/danb-2025-0013.

6. Остапенко А. М. Організаційні питання щодо ефективного та прозорого здійснення закупівель (спрощених закупівель) територіальними громадами. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 30-річчю незалежності України (м. Миколаїв, 23–24 червня 2021 р.). Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 149–151.

7. Остапенко А. М. Організація публічних закупівель в Новобузькій територіальній громаді. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : збірник матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 25 травня 2023 р.). Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 233–237.

8. Остапенко А. М., Oleksiuk M. Організація публічних закупівель в територіальних громадах. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : тези доповідей ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 2–3 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 177–179.

9. Остапенко А. М. Дотримання принципів публічних закупівель. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 30–31 травня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024.

10. Остапенко А. М. Демографічна ситуація в Україні — проблема сталого розвитку. Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри : доповіді учасників ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Міжнар. форуму (м. Миколаїв, 30–31 травня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024.

11. Остапенко А. М. Інновінг сталого розвитку громад в умовах цифровізації управлінських процесів. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 150–154.

У дискусії взяли участь (голова, рецензент, офіційні опоненти, інші присутні) та висловили зауваження:

Олена ДОВГАЛЬ — голова разової спеціалізованої вченої ради.

1. У роботі використано індекси цифрової готовності та цифрової зрілості територіальних громад. Водночас доцільно чіткіше розмежувати їхнє функціональне призначення та конкретизувати послідовність спільного

застосування під час прийняття управлінських рішень. Зокрема, потребує докладнішого пояснення, як результати оцінювання цифрової готовності впливають на вибір заходів підвищення цифрової зрілості та визначення пріоритетів цифрового розвитку громади.

2. Важливим складником цифрової готовності громади визначено «Кіберстійкість і безперервність». Практичну спрямованість запропонованого підходу посилила б конкретизація організаційно-управлінських механізмів забезпечення цього складника: розподілу відповідальності, резервування даних, відновлення доступу до інформаційних систем та підтримання критично важливих управлінських процесів у разі порушення роботи цифрової інфраструктури. Доцільно також визначити показники, за якими громада може оцінювати дієвість зазначених механізмів.

3. Розроблена концептуальна модель інновінгу має теоретичне та прикладне значення. Водночас її наукову аргументацію посилило б більш чітке визначення управлінських результатів кожного етапу інновінгового циклу, умов переходу між етапами та порядку коригування рішень за результатами моніторингу. Це дозволило б конкретніше показати, як замкнений цикл інновінгу забезпечує досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку громади.

Тетяна КУЧМІЙОВА — рецензент.

1. Мінімаксне нормування в підрозділі 2.3 забезпечує порівняння громад у межах наявної сукупності. Для подальшого моніторингу варто визначити правила його застосування в динаміці: чи фіксуватимуться граничні значення базового періоду, чи вони перераховуватимуться під час кожного оновлення. За зміни мінімумів і максимумів динаміка нормованої оцінки може відображати одночасно власні зміни громади та зміни інших спостережень. Уточнення цієї процедури підвищило б придатність індексу для міжчасових зіставлень.

2. Групування громад за інтервалами інтегрального індексу є зрозумілим способом подання результатів. Разом із тим потребує додаткового пояснення змістова відповідність меж інтервалів названим рівням цифрової зрілості. Доцільно показати, які спостережувані організаційні або сервісні характеристики відрізняють сусідні рівні. Це посилило б управлінську інтерпретацію групування, особливо для громад зі значеннями поблизу встановлених меж.

3. У третьому розділі передбачено застосування геоінформаційних систем, цифрових сервісів, реєстрів та аналітичних інструментів. Практичну конкретизацію моделей посилив би опис інформаційної взаємодії на прикладі одного процесу, наприклад обліку об'єкта комунальної інфраструктури: які дані надходять, як пов'язуються записи з різних систем, як обробляються дублікати та суперечливі значення. Такий приклад дозволив би докладніше показати реалізацію принципу сумісності цифрових рішень.

4. Авторка передбачає навчання працівників і враховує цифрові компетентності у діагностиці готовності. Доцільно доповнити ці положення підходом до оцінювання результатів навчання через виконання конкретних робочих операцій. Зокрема, корисно визначити, як зміни в кількості помилок, тривалості оброблення звернень або повноті електронних записів використовуватимуться для перегляду навчальних заходів. Це пов'язало б

розвиток компетентностей із перевірюваними результатами управлінської діяльності.

5. У концепції сталого розвитку поєднано економічні, соціальні й екологічні цілі. Для відбору цифрових проєктів варто докладніше розглянути ситуації, коли результати за цими напрямами не узгоджуються: наприклад, підвищення доступності послуг супроводжується зростанням поточних витрат або енергоспоживання. Доцільно пояснити, за якими правилами громада визначає прийнятний компроміс і які обмеження не можуть компенсуватися високою оцінкою за іншими критеріями. Це поглибило б застосування авторського підходу до збалансованого розвитку.

Юрій БОГАЧ — офіційний опонент.

1. У першому розділі та положеннях наукової новизни інновінг обґрунтовано як безперервний управлінський цикл. Водночас відмінності запропонованої концептуальної моделі від споріднених моделей інноваційного менеджменту, управління змінами та спільного створення рішень доцільно було б систематизувати за єдиними критеріями. Це посилило б аргументацію результату, заявленого як одержаний уперше.

2. У підрозділі 2.3 належно розкрито нормування, рівні ваг та аналіз чутливості індексу. Проте включення дев'яти громад із нульовими значеннями всіх складників потребує додаткової перевірки, оскільки авторка сама допускає, що нулі можуть відображати неповноту звітування. Доцільно зіставити розподіл громад за базовим розрахунком і сценарієм виключення таких спостережень або їх окремого позначення. Це уточнило б стійкість висновку щодо частки громад із найнижчою цифровою зрілістю.

3. Висока кореляція авторського індексу з офіційною оцінкою на с. 111-112 підтверджує узгодженість вимірювання на спорідненій інформаційній базі. Для оцінювання саме ефективності цифровізації доцільно доповнити цю перевірку незалежними показниками результатів і витрат: тривалістю надання послуг, адміністративними витратами, фактичним користуванням сервісами та доступністю для різних груп населення. Це дозволило б чіткіше розмежувати цифрову зрілість, цифрову готовність і результативність управлінських змін.

4. У таблиці 3.1 та формулах відбору проєктів поєднано вагову оцінку пріоритетів із подальшим коригуванням на ризик. Потребує докладнішого пояснення процедура встановлення ваг і балів, а також розмежування зниження ризиків як очікуваної користі проєкту та ризику його невиконання. Оскільки оцінки визначено як попередні авторські, їх перевірка робочими групами громад і зіставлення альтернативних ваг посилили б практичну обґрунтованість сформованих пріоритетів.

5. Формула повної вартості володіння цифровими рішеннями на с. 139 враховує інвестиційні й поточні витрати, безпеку та навчання. Для моделей «Цифрове відродження» і «Смарт-логістика та сервіс» доцільно доповнити цей методичний інструмент завершеним розрахунком хоча б одного пріоритетного проєкту з варіантами фінансування, часовим горизонтом та чутливістю до зміни витрат. Це зробило б перехід від концепції до управлінського рішення більш доказовим.

6. У підрозділі 3.3 запропоновано індекс електронної участі, однак апробація у таблиці 3.6 переважно характеризує доступність інформації.

Корисним було б навести повний розрахунок індексу хоча б для однієї громади або чітко визначити мінімальний набір даних для його застосування. Крім того, включення обґрунтовано відхилених пропозицій до показника документованого впливу потребує пояснення: належний розгляд пропозиції та її фактичний вплив на рішення відображають різні результати. Їх розмежування також зменшило б змістове перетинання цього показника зі складником зворотного зв'язку.

Ірина ЛОМАЧИНСЬКА — офіційний опонент.

1. У розділах 2 і 3 аналіз та прикладні моделі ґрунтуються на матеріалах Миколаївської області. Було б доцільно чіткіше визначити умови перенесення рекомендацій на громади з іншою економічною спеціалізацією, щільністю населення й характером безпекових ризиків. Корисним доповненням стала б система ознак, за якими обирається модель або встановлюється потреба в її адаптації. Це уточнило б межі застосовності отриманих результатів.

2. Методичні розробки використовують індекс цифрової зрілості за чотирма складниками та запропонований у підрозділі 3.2 індекс цифрової готовності за п'ятьма складниками. Оскільки ці інструменти мають різне призначення, доцільно докладніше показати їх спільне використання в одному управлінському рішенні: які висновки дає кожен, які вихідні дані можуть повторно використовуватися та як уникнути надмірного навантаження на працівників громади. Це посилило б узгодженість діагностики зі стратегічним плануванням.

3. У підрозділі 3.2 передбачено адаптаційний, модернізаційний і трансформаційний сценарії, а також перегляд стратегії залежно від умов її реалізації. Водночас варто конкретизувати правила переходу між сценаріями: які поєднання безпекових, фінансових і кадрових умов є достатньою підставою для зміни темпу цифровізації. Окремого пояснення потребує порядок дій, коли технологічна готовність зростає, а можливості бюджетного забезпечення або безпекові умови погіршуються.

4. Аналіз проєктів DREAM у другому розділі вказує на суттєве обмеження фінансування, а третій розділ пропонує портфелі цифрових ініціатив. Практичну цінність роботи посилило б докладніше обґрунтування моделі забезпечення поточних видатків після завершення грантової чи іншої зовнішньої підтримки. Доцільно розмежувати витрати, які громада має покривати самостійно, та функції, для яких можливі міжмуніципальна співпраця або спільне використання сервісів. Питання стосується стійкості фінансування й організації експлуатації, а не лише початкової оцінки вартості проєкту.

5. У моделі інновінгу визначено коло учасників, а в алгоритмі стратегії передбачено робочу групу. Проте доцільно детальніше розкрити розподіл відповідальності за якість даних, супровід сервісів і перегляд рішень у разі недосягнення цільових результатів. Важливо також пояснити, як враховуються відмінні інтереси місцевої влади, постачальників технологій, бізнесу та жителів. Така конкретизація сприяла б практичному застосуванню запропонованої багатосуб'єктної моделі.

6. У підрозділі 3.3 доступність та інклюзивність цифрової участі належно враховано на концептуальному рівні. Їх прикладне обґрунтування можна

посилити описом процедури випробування сервісів за участю людей старшого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб і жителів віддалених населених пунктів. Доцільно визначити, які результати такого тестування мають бути підставою для доопрацювання сервісу та як узгоджуються пропозиції, отримані цифровими й офлайн-каналами, в єдиному процесі розгляду.

Юлія УШКАРЕНКО — офіційний опонент.

1. У підрозділі 3.1 запропоновано оцінювання пріоритетності цифрових проєктів. Водночас формування портфеля потребує докладнішого врахування взаємозалежностей між ними. Наприклад, якісні просторові дані можуть бути передумовою кількох сервісів, а спільна інфраструктура – зменшувати витрати наступних проєктів. Доцільно показати, як технологічна та організаційна послідовність впливає на остаточну черговість реалізації, якщо вона не збігається з індивідуальним рейтингом проєктів.

2. Результати діагностики другого розділу та модель «Цифрове відродження» створюють основу для обговорення цифрового розвитку місцевого підприємництва. Практичні рекомендації можна поглибити через визначення способів залучення малих виробників і підприємців до використання запропонованих сервісів. Варто уточнити, як виявлятиметься реальний попит бізнесу та які зміни в його взаємодії з громадою свідчитимуть про корисність рішень. Це посилило б економічну конкретизацію цифрових ініціатив.

3. Концептуальна модель передбачає пілотування й поширення успішних рішень. Для завершеності цього етапу доцільно встановити критерії прийняття рішення після пілотного проєкту: продовжити використання, доопрацювати, розширити або припинити реалізацію. Особливої уваги потребує випадок, коли сервіс технічно працює, але має низький попит. Розкриття такої процедури зробило б зворотний зв'язок у циклі інновінгу більш конкретним.

4. Моніторинг стратегії у третьому розділі охоплює очікувані результати цифровізації. Доцільно докладніше визначити строки їх оцінювання з урахуванням неоднакової швидкості змін: скорочення часу оброблення звернення може проявитися раніше, ніж зміни підприємницької активності або довіри населення. Розмежування короткострокових результатів і відкладених ефектів допомогло б уникнути передчасних висновків щодо успішності чи недоцільності проєкту.

5. У запропонованому алгоритмі цифрової стратегії враховано управління змінами. Цей складник можна посилити конкретизацією роботи з організаційним опором: визначенням причин збереження паралельних паперових процедур, небажання користуватися новими сервісами або неформального повернення до попередніх способів роботи. Доцільно пояснити, які зміни регламентів, внутрішньої комунікації та стимулювання забезпечуватимуть закріплення нової практики після завершення пілотного етапу.

Загальні результати відкритого голосування:

«За» — 5 членів ради,

«Проти» — 0 членів ради. Рішення прийнято одноголосно.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада PhD 17093 присуджує Аллі ОСТАПЕНКО ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової
спеціалізованої вченої ради **Олена ДОВГАЛЬ**

Власноручний підпис Олени Довгаль засвідчую
Начальниця відділу
кадрів Миколаївського НАУ **Людмила МАШКІНА**