ВІДГУК

офіційного опонента
на дисертацію Остапенко Алли Михайлівни
на тему «Інновінг сталого розвитку громад в умовах цифровізації управлінських процесів», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри

Спроможність територіальної громади підтримувати життєдіяльність і створювати передумови розвитку значною мірою залежить від якості управлінських рішень. В умовах війни та відновлення особливої ваги набувають визначення черговості проєктів, узгодження поточних потреб із довгостроковими цілями, залучення фінансування та збереження довіри жителів. Цифрові технології розширюють можливості виконання цих завдань, однак їх застосування потребує належного організаційного, кадрового й фінансового забезпечення.

Саме в цьому контексті науково значущим є дослідження інновінгу як способу організації систематичного оновлення управління громадою. Потребує пояснення, яким чином ідеї та технологічні можливості перетворюються на здійсненні проєкти, хто забезпечує їх реалізацію та за якими результатами оцінюється доцільність подальшого використання. Відповіді на ці питання становлять основу для розвитку управлінських підходів, придатних до застосування за обмеженості ресурсів і змін зовнішнього середовища.

Актуальність дисертації А. М. Остапенко визначається її спрямованістю на узгодження інноваційних змін із потребами сталого розвитку. Дослідження охоплює економічні передумови цифровізації, інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, доступність послуг та участь громадян. Така постановка проблеми дає змогу оцінювати цифрові рішення з погляду їхнього місця в системі управління територією.

Роботу виконано в межах науково-дослідної теми Миколаївського національного аграрного університету «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (державний реєстраційний номер 0121U114744). Дисертаційне дослідження розвиває цю тематику через обґрунтування управлінських умов інновінгу, діагностику цифрових можливостей громад і розроблення рекомендацій щодо стратегічного планування цифрових змін.

2. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

Науковий внесок дисертації визначається обґрунтуванням умов, за яких цифрові можливості можуть бути включені до систематичного управління розвитком громади. Результати доцільно оцінювати за їхньою роллю у формуванні концептуального пояснення, засобів діагностики та процедур реалізації змін.

Концептуальним результатом, заявленим уперше, є модель інновінгу із замкненим циклом управлінських дій. Її значення полягає у встановленні зв'язку між виявленням проблеми, спільним виробленням рішення, його випробуванням і переглядом на основі отриманих результатів. Завдяки цьому предметом управління стає відтворюваний процес змін, для якого необхідні визначені учасники, ресурси, інформація та правила взаємодії. Для територіальних громад така постановка створює підґрунтя для адаптації управління до змін потреб і зовнішніх умов.

Методичний внесок пов'язаний з удосконаленням оцінювання цифровізації через поєднання загальних показників електронного урядування з локальними характеристиками цифрової економіки, навичок, інфраструктури та послуг. Цінність цього підходу полягає в можливості перейти від узагальненого уявлення про цифровий розвиток до визначення обмежень конкретної громади. Урахування організаційних, фінансових і кадрових передумов спрямовує діагностику на потреби прийняття управлінських рішень.

Удосконалений підхід до цифрового стратегування конкретизує, як результати діагностики мають впливати на цілі, склад проєктного портфеля та черговість дій. Науково-методичне значення має включення до цієї послідовності оцінювання ризиків, ресурсного забезпечення, апробації та коригування. Така побудова дозволяє розглядати стратегію як інструмент координації управлінської діяльності протягом реалізації цифрових змін.

Вдосконалення моделі громадянської участі полягає в узгодженні технологічних можливостей із правилами взаємодії та мотиваційними чинниками. Авторка показує, що сталість залучення залежить від доступності каналів, зрозумілих процедур розгляду пропозицій і можливості бачити результати участі. Це поглиблює наукове пояснення інституційних умов функціонування цифрових платформ на місцевому рівні.

Розвиток понятійного апарату та класифікації цифрових інструментів доповнює зазначені результати. Уточнення інновінгу через безперервність організації інноваційної діяльності й визначення функцій інформаційних ресурсів, комунікаційних каналів та цифрових екосистем допомагають структурувати об'єкт управлінського впливу. Розгляд технологій як середовища взаємодії розширює дослідження інституційних відносин між владою, бізнесом і населенням.

Науково-прикладний внесок виявляється в диференціації моделей розвитку відповідно до спеціалізації та потреб громад. Запропоновані моделі поєднують спільну логіку інновінгу з різними напрямами її реалізації. Сукупність одержаних результатів розвиває положення стратегічного та інноваційного менеджменту стосовно територіальних систем управління.

3. Обґрунтованість і достовірність основних наукових положень, висновків та рекомендацій

Методологічне забезпечення відповідає характеру досліджуваної проблеми. Теоретичне узагальнення й порівняння використано для формування понятійного апарату; системний аналіз — для встановлення взаємозв'язків між умовами цифровізації; історичний і монографічний методи — для вивчення розвитку електронного урядування та досвіду застосування цифрових рішень. Інтегральне оцінювання, групування, ранжування та сценарний підхід забезпечують перехід до прикладного аналізу.

Обґрунтованість кількісної частини підсилюють наведені формули, розрахункові матеріали та пояснення процедур оброблення даних. Зіставлення авторської оцінки з офіційним індексом для 42 громад і перевірка чутливості до зміни ваг дають додаткову інформацію про властивості побудованого показника. При цьому коректна інтерпретація таких перевірок обмежується узгодженістю оцінювання на використаній базі даних.

Авторка демонструє здатність поєднувати різні дослідницькі процедури відповідно до поставлених завдань. Для характеристики цифрової зрілості застосовано кількісні методи, для вивчення електронної участі – аналіз змісту офіційних ресурсів, для розроблення рекомендацій – моделювання управлінських процесів і сценаріїв. Таке поєднання є виправданим з огляду на неоднорідність доступної інформації.

Наукове завдання щодо розвитку засад інновінгу та його практичного інструментарію загалом виконано. Одержані результати мають достатню аргументацію для представленого рівня дослідження.

4. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення

Науковий задум реалізовано через взаємопов'язані теоретичний, аналітичний і прикладний складники. У вступі визначено дослідницьку проблему, об'єкт, предмет, мету та завдання, охарактеризовано методи й інформаційну основу. Побудова основної частини дозволяє простежити, як теоретичні положення використовуються для аналізу громад, а виявлені проблеми – для формування авторських рекомендацій.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади інновінгу сталого розвитку громад» сформовано понятійну основу роботи. Інновінг розкрито через організацію діяльності від пошуку рішення до його перевірки, використання, оцінювання та поширення. Для управлінської науки важливим є визначення

умов відтворюваності цього процесу: взаємодії учасників, ресурсного забезпечення, отримання зворотного зв'язку та перегляду попередніх рішень.

Заслуговує на увагу характеристика ролей місцевої влади, бізнесу, науково-освітніх установ і громадськості. Вона дозволяє пояснити, які знання, ресурси та повноваження необхідні на різних етапах змін. Систематизація цифрових інструментів доповнює цей підхід визначенням їхнього функціонального призначення: інформаційного забезпечення, комунікації, організації послуг, аналізу даних і управління ресурсами.

Методична частина розділу містить розмежування готовності, зрілості, ефективності, результативності та впливу цифровізації. Така диференціація є корисною, оскільки наявність інфраструктури, інтенсивність використання сервісу й довгострокова суспільна користь характеризують різні аспекти управлінських змін. Авторка також обґрунтовує необхідність поєднання загальнодержавного, регіонального та локального рівнів аналізу. Перший розділ виконує методологічну функцію й задає критерії подальшого оцінювання.

Другий розділ «Аналіз сталого розвитку громад та оцінка ефективності цифровізації їх управлінських процесів» розкриває умови функціонування громад Миколаївської області. Його перевагою є врахування фінансової спроможності, потреб відновлення та організаційних передумов цифрової трансформації. Це допомагає пояснити нерівномірність розвитку громад і відмінності в можливостях реалізації однакових за технологічним змістом рішень.

Економічний зміст аналізу посилює зіставлення проєктних потреб із фінансовим забезпеченням за матеріалами DREAM. Виявлений дефіцит ресурсів обґрунтовує важливість відбору пріоритетів, підготовки якісних проєктних пропозицій і партнерської взаємодії. Розгляд цифрових лідерів, електронного документообігу, адміністративних послуг і засобів кіберзахисту характеризує організаційне середовище, у якому мають реалізовуватися запропоновані зміни.

Оцінювання цифрової зрілості охоплює 49 громад із повним набором показників. Авторка використовує чотири субіндекси, здійснює нормування, розраховує інтегральні значення та формує групи громад. Виявлена неоднорідність є підставою для диференційованих рекомендацій. Важливо, що результати супроводжуються перевіркою стійкості ранжування до зміни ваг. Одержані оцінки доцільно розглядати передусім як інструмент визначення цифрових розривів і початкових умов управлінських перетворень.

Змістовним є висновок щодо обмеженої активності користувачів окремих інструментів електронної демократії. Він спрямовує подальший науковий пошук на чинники довіри, зручності користування та інституційно забезпеченого реагування на ініціативи жителів. Завдяки цьому аналітичний розділ створює основу для конкретних пропозицій щодо громадянської участі.

У третьому розділі «Формування інновінгу сталого розвитку громад в умовах цифровізації» авторка переходить до проєктування управлінських рішень.

Моделі для Шевченківської сільської та Новобузької міської громад відображають різні функціональні потреби територій. Модель «Цифрове відродження» зорієнтована на забезпечення відновлення, використання даних про територію, доступність дистанційних послуг та аграрні сервіси. У моделі «Смарт-логістика та сервіс» пріоритетами є енергоменеджмент, комунальна інфраструктура, просторове планування та взаємодія з мешканцями.

Управлінську завершеність рекомендаціям надає алгоритм цифрового стратегування. Він пов'язує аудит і визначення потреб із формуванням портфеля проєктів, ресурсним плануванням, пілотуванням та моніторингом. Заслуговують на позитивну оцінку включення до діагностики інституційної спроможності та кіберстійкості, врахування повної вартості володіння цифровими рішеннями й розроблення сценаріїв залежно від ризиків та готовності громади.

Підрозділ щодо участі громадян доповнює організаційні й економічні пропозиції соціальним виміром. У ньому взаємодію з жителями розглянуто як процес, що має встановлені процедури, послідовні етапи та результати, доступні для оцінювання. Контент-аналіз ресурсів шести громад дозволяє визначити, які дані доступні для запропонованого індексу електронної участі та де потрібне вдосконалення інформаційного забезпечення. Межі цієї апробації слід пов'язувати з перевіркою доступності даних, а не з доведенням усіх очікуваних суспільних ефектів.

Загальні висновки підсумовують виконання поставлених завдань. У цілому зміст роботи відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», оскільки предметом дослідження є організація змін, стратегічний вибір, координація учасників, використання ресурсів та оцінювання управлінських результатів.

Рукопис обсягом 207 сторінок містить анотації двома мовами, відомості про публікації, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 137 найменувань і додатки. Розташування матеріалу дозволяє зіставити завдання дослідження з результатами їх виконання. Таблиці та графічні матеріали виконують аналітичну й пояснювальну функції.

Виклад загалом відповідає науковому стилю. Позитивно оцінюю конкретизацію рекомендацій на матеріалах громад і поєднання описових положень із формалізованими процедурами. Окремі бібліографічні й редакційні неузгодженості потребують уточнення, однак не перешкоджають розумінню змісту дослідження.

5. Практичне значення результатів дисертаційної роботи.

Практичний потенціал роботи пов'язаний із можливістю застосування її положень у підготовці цифрових стратегій, аналізі проєктних пропозицій та організації взаємодії з жителями. Важливо, що рекомендації охоплюють послідовність управлінських дій, а також умови їх забезпечення. Це дозволяє використовувати результати під час визначення потреб у даних, компетентностях і фінансуванні.

Розроблені підходи становлять інтерес для громад із різними ресурсними можливостями. Діагностика цифрових розривів може слугувати основою для вибору початкових заходів; сценарії — для узгодження темпу змін із безпековими умовами; методи пріоритизації — для формування черговості проєктів. Інструменти участі громадян доповнюють ці процедури інформацією про потреби користувачів і сприйняття управлінських рішень.

Використання результатів підтверджено довідкою Новобузької міської ради Миколаївської області від 04.08.2026 № 1878-02-12, уміщеною на с. 207 дисертації. Документ стосується застосування підходів до діагностики цифрових розривів, визначення пріоритетів, розроблення стратегії та моделі «Смарт-логістика та сервіс». Це підтверджує практичну затребуваність напрацювань. Кількісне вимірювання економічних і соціальних наслідків їх подальшої реалізації становить окреме завдання моніторингу.

6. Апробація результатів дисертації

Матеріали дисертації містять відомості про 11 наукових праць, серед яких чотири одноосібні статті у фахових виданнях України, одна стаття у співавторстві у виданні, зазначеному як індексоване в Scopus, та шість публікацій апробаційного характеру. Цей доробок відображає основні напрями наукового пошуку здобувачки.

Публікації з питань характеристики громад і цифровізації управлінських процесів представляють аналітичну основу дослідження. Праці, присвячені цифровим стратегіям та залученню громадян, висвітлюють прикладні пропозиції. Їх тематичний взаємозв'язок дає підстави оцінити повноту оприлюднення основних результатів як достатню. Науковий рівень праць визначається обґрунтованістю поставлених управлінських питань, використанням фактичного матеріалу та зв'язком висновків із запропонованими рекомендаціями.

Результати пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри» (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.).

7. Самостійність виконання дослідження та дотримання принципів академічної доброчесності

Самостійність дослідження виявляється у формуванні авторської логіки аналізу, опрацюванні матеріалів щодо громад, побудові розрахунків і розробленні пропозицій. Особистий внесок здобувачки охоплює концептуальне обґрунтування інновінгу, методичні рішення щодо діагностики цифровізації,

диференціацію моделей розвитку та організацію цифрового стратегування і громадянської участі.

У дисертації визначено особистий внесок здобувачки в наукові праці, підготовлені у співавторстві. Зі спільних публікацій до роботи включено положення й результати, одержані нею особисто. Використані ідеї та матеріали інших дослідників відображено через посилання на відповідні джерела.

У межах змістового аналізу наданого рукопису й відомостей про публікації конкретних фактів академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації не встановлено. Простежуваність джерел даних і наведення розрахункових матеріалів сприяють перевірюваності висновків. У підписах до окремих ілюстрацій розкрито використання ChatGPT як допоміжного засобу їх формування. Оцінка доброчесності ґрунтується на розглянутих матеріалах і не підміняє незалежного аудиту первинних даних.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Відзначаючи актуальність порушеної проблематики, послідовність побудови дослідження та практичну спрямованість запропонованих управлінських інструментів, варто наголосити, що окремі методичні рішення й сценарні припущення потребують більш розгорнутого обґрунтування. З огляду на це вважаємо за доцільне висловити такі дискусійні положення та зауваження, які не заперечують загальної позитивної оцінки роботи, проте можуть стати предметом предметної наукової дискусії під час захисту.

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.

Наведені зауваження стосуються переважно організаційних умов застосування, адаптації та подальшої перевірки авторського інструментарію. Вони окреслюють напрями наукової дискусії й не спростовують основних положень дисертації та її загальної позитивної оцінки.

Загальний висновок

Дисертація Остапенко Алли Михайлівни «Інновінг сталого розвитку громад в умовах цифровізації управлінських процесів» є завершеною самостійною науковою працею. У ній одержано результати, що розвивають теоретико-методичне забезпечення управління інновінгом і конкретизують його застосування для сталого розвитку територіальних громад.

Робота характеризується актуальністю, змістовною новизною та практичною спрямованістю. Основні положення достатньо аргументовані й оприлюднені в наукових публікаціях. Виконане дослідження засвідчує володіння здобувачкою методологією наукового пошуку та здатність формувати обґрунтовані управлінські рекомендації. У межах розглянутих матеріалів конкретних фактів порушення академічної доброчесності не встановлено.

За змістом і сукупністю отриманих результатів дисертація відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» 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. За оформленням робота загалом відповідає Вимогам, затвердженим наказом МОН України від 12 січня 2017 року № 40.

Авторка дисертаційної роботи Остапенко Алла Михайлівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:
доктор економічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи
Одеського державного університету
імені І. І. Мечникова Ірина ЛОМАЧИНСЬКА