

ВІДГУК

офіційного опонента докторки економічних наук, професорки Юлії Ушкаренко на дисертаційну роботу Остапенко Алли Михайлівни «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 Значущість обраної проблематики та зв'язок із науковими дослідженнями

Управління розвитком територіальної громади передбачає узгодження багатьох рішень, наслідки яких проявляються в різні строки та стосуються різних груп населення. В умовах війни й відновлення зростає потреба поєднувати підтримання базових послуг зі створенням передумов економічної активності, відновленням інфраструктури та збереженням людського потенціалу. Цифрові перетворення стають складником цього процесу й потребують стратегічного обґрунтування.

Науковий інтерес становить здатність громади перетворювати окремі інноваційні ініціативи на послідовні зміни в управлінні. Для цього необхідні обґрунтований вибір пріоритетів, координація проєктів, перевірка результатів і врахування досвіду реалізації. Дослідження інновінгу дозволяє розглянути зазначені питання як взаємопов'язані елементи управлінської діяльності.

Актуальність дисертації Остапенко А. М. визначається прагненням пов'язати цифровізацію з досягненням цілей сталого розвитку громад. Обрана проблематика охоплює управлінські умови впровадження нововведень, відмінності цифрової зрілості територій і механізми залучення жителів до вироблення рішень. Її опрацювання важливе для підвищення обґрунтованості місцевих стратегій та посилення зв'язку між запланованими заходами й потребами громади.

Дисертація виконана в межах науково-дослідної теми Миколаївського національного аграрного університету «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744). Участь здобувачки в розробленні цієї тематики конкретизується в дослідженні інновінгу, оцінюванні цифрових передумов розвитку та підготовці рекомендацій щодо організації управлінських змін.

2 Логіка дослідження та оцінка змісту дисертації

Дослідницький задум реалізовано через послідовний розгляд трьох питань: як організовується інновінг, які умови його реалізації склалися в громадах і якими засобами можна забезпечити подальші зміни. Така побудова надає роботі цілісності. Вступ визначає межі дослідження, його мету, завдання та методичну основу; основні розділи розкривають результати відповідних етапів наукового пошуку.

Перший розділ «Теоретико-методичні засади інновінгу сталого розвитку громад» присвячено осмисленню інновінгу як безперервної організації нововведень. Авторка розглядає управлінський процес від виявлення потреби до поширення перевіреного рішення. Важливо, що етапи розроблення та впровадження доповнюються оцінюванням, яке має забезпечувати подальше оновлення дій.

Позитивно оцінюю поєднання в теоретичному аналізі стратегічної спрямованості, адаптивності та взаємодії учасників. Це дозволяє розглядати громаду як середовище спільного вироблення рішень, де результат залежить від внеску місцевої влади, підприємництва, науково-освітніх установ і населення. Уточнення функцій цифрових інструментів доповнює цей підхід поясненням того, яким чином вони підтримують інформаційний обмін, надання послуг і управління ресурсами.

У методичній частині розділу сформовано основу оцінювання цифровізації. Розмежування готовності, зрілості, результативності та ефективності допомагає визначити, що саме вимірюється на різних етапах змін. Авторка пов'язує оцінювання з економічними, соціальними, екологічними та управлінськими результатами. Такий підхід створює передумови для змістовної інтерпретації кількісних показників.

Другий розділ «Аналіз сталого розвитку громад та оцінка ефективності цифровізації їх управлінських процесів» розкриває емпіричні передумови реалізації авторської концепції. Дослідження громад Миколаївської області охоплює стан розвитку територій, фінансові можливості, потреби відновлення та організаційні характеристики управління. Цінність цього аналізу полягає в поясненні умов, за яких цифрові ініціативи можуть бути практично здійснені.

Матеріали щодо проєктів DREAM демонструють розбіжність між заявленими потребами та їх фінансовим забезпеченням. Для стратегічного управління це є підставою звернути увагу на якість проєктної підготовки й черговість реалізації заходів. Аналіз цифрових сервісів і комунікації з населенням доповнює ресурсний аспект характеристикою організаційних можливостей громад.

Інтегральне оцінювання цифрової зрілості здійснено для 49 громад із повним набором чотирьох субіндексів. Результати групування показують істотні відмінності між громадами й обґрунтовують потребу в диференційованих підходах. Застосування нормування, розкриття вагових коефіцієнтів і перевірка чутливості забезпечують зрозумілість основних розрахункових процедур.

Особливої уваги заслуговує зіставлення формальної наявності інструментів електронної участі з їх фактичним використанням. Виявлена проблема свідчить про важливість мотивації, довіри та належного реагування на звернення. Цей результат логічно пов'язує аналітичну частину з подальшими пропозиціями щодо залучення громадян.

Третій розділ «Формування інновінгу сталого розвитку громад в умовах цифровізації» містить розробки, спрямовані на організацію майбутніх змін. Модель «Цифрове відродження» для Шевченківської сільської громади та модель «Смарт-логістика та сервіс» для Новобузької міської громади відображають різні територіальні потреби. Перша конкретизує напрями цифрової підтримки відновлення та господарської діяльності, друга – управління інфраструктурою, ресурсами й сервісами.

Прикладне значення має побудова алгоритму цифрової стратегії з переходом від діагностики та вивчення потреб до формування проєктного портфеля, пілотування й моніторингу. Запропоновані засоби оцінювання готовності, пріоритетності та ризику спрямовано на обґрунтування вибору заходів. Урахування повної вартості володіння рішеннями розширює ресурсний аналіз за межі початкових витрат.

У розділі також розкрито адаптаційний, модернізаційний і трансформаційний сценарії. Їх використання дозволяє узгоджувати характер цифрових змін із можливостями громади та зовнішніми обмеженнями. Включення механізмів громадянської участі забезпечує зв'язок стратегування з потребами користувачів. Запропонований індекс електронної участі й аналіз доступності даних у шести громадах формують основу для подальшого вдосконалення відповідного моніторингу.

Загальні висновки узагальнюють виконані завдання та основні пропозиції. Управлінський зміст дисертації визначається дослідженням стратегічного вибору, організації інноваційної діяльності, координації учасників і контролю результатів. Це відповідає предметному полю спеціальності 073 «Менеджмент».

3 Методологічна обґрунтованість та рівень виконання наукового завдання

Обґрунтованість дисертації забезпечується взаємозв'язком теоретичного аналізу, кількісної діагностики та розроблення прикладних моделей. Узагальнення, порівняння, аналіз і синтез використано для опрацювання наукових підходів, а системний метод – для розгляду взаємозалежних чинників розвитку. Історичний і монографічний методи доповнюють дослідження досвіду цифрової трансформації.

Для опрацювання емпіричної інформації застосовано нормування, інтегральне оцінювання, групування, ранжування та кореляційний аналіз. Перевірка чутливості показника до зміни ваг є доцільною процедурою оцінювання стійкості результатів. Зіставлення з офіційним індексом характеризує узгодженість отриманих оцінок у межах використаної інформаційної бази.

Застосування контент-аналізу офіційних ресурсів відповідає завданню дослідження електронної участі. Водночас апробацію інформаційного забезпечення індексу слід відрізнити від повного кількісного вимірювання впливу участі на розвиток громади. Так само запропоновані сценарії та моделі

визначають можливі напрями дій, а не засвідчують наперед досягнення всіх очікуваних ефектів.

У роботі наведено достатній для розуміння дослідницької логіки обсяг вихідних і розрахункових матеріалів. Основне завдання щодо розвитку засад інновінгу та відповідного управлінського інструментарію виконано. Здобувачка продемонструвала здатність добирати методи, працювати з різнорідними матеріалами та формувати змістовні висновки на їх основі.

4 Оцінка новизни та внеску в розвиток управлінської науки

Наукову новизну роботи визначає розроблення підходу до управління послідовністю інноваційних змін у громаді з урахуванням цифровізації. Авторські положення пояснюють, як результати діагностики можуть бути використані для стратегічного вибору, а досвід упровадження – для подальшого вдосконалення рішень.

Концептуальна модель інновінгу, заявлена як результат, одержаний уперше, об'єднує визначення проблем, спільне формування ідей, апробацію, реалізацію та оцінювання. Її значення полягає у встановленні послідовності управлінських дій, яка відтворюється з урахуванням отриманого зворотного зв'язку. Таке розуміння створює основу для дослідження здатності громади підтримувати процес оновлення за зміни потреб і ресурсних умов.

Удосконалення методичних засад оцінювання цифровізації виявляється в поєднанні макрорівневих характеристик електронного урядування та участі з локальними показниками цифрового розвитку. Це поглиблює діагностику, оскільки стан громади аналізується з урахуванням як загальних умов, так і її власних можливостей. Прикладна реалізація через інтегральне оцінювання дозволяє систематизувати відмінності та визначати напрями подальшої роботи.

Внесок у цифрове стратегування полягає в узгодженні цілей, проєктів, ресурсів і процедур перегляду. Авторка конкретизує послідовність підготовки стратегії та передбачає перевірку рішень у процесі пілотування. Науково-методичну цінність становить можливість використовувати результати моніторингу для коригування пріоритетів і способів реалізації.

Удосконалена модель громадянської участі розкриває взаємодію технологічного, інституційного та соціально-психологічного механізмів. Важливим є пояснення участі як процесу, що залежить від зрозумілості процедур, реагування на пропозиції та видимості результатів взаємодії. Цей підхід доповнює дослідження цифровізації характеристикою її суспільних передумов.

Подальший розвиток поняття інновінгу, класифікації цифрових інструментів і положень про цифрове середовище взаємодії розширює теоретичну основу управління громадами. Диференційовані моделі для Шевченківської та Новобузької громад конкретизують ці положення відповідно до їх функціональних потреб. Сукупність результатів становить внесок у розвиток стратегічного та інноваційного менеджменту на місцевому рівні.

5 Практична придатність і використання результатів

Практична придатність напрацювань визначається можливістю їх використання під час підготовки цифрових стратегій, формування пріоритетів і організації взаємодії з громадськістю. Запропоновані процедури допомагають пов'язати діагностовані проблеми з конкретними діями та визначити інформаційні й ресурсні передумови їх здійснення.

Інтерес для місцевого управління становить адаптація рекомендацій до відновлення, енергоменеджменту, просторового планування, розвитку послуг і комунальної інфраструктури. Ці напрями мають різних користувачів та часові горизонти, тому їх включення до спільної стратегії потребує координації. Дисертація пропонує основу для такої роботи через портфельний підхід і регулярне оцінювання.

Використання результатів у діяльності Новобузької міської ради підтверджене довідкою від 04.08.2026 № 1878-02-12. Вона засвідчує застосування підходів до визначення цифрових розривів, формування стратегічних пріоритетів та реалізації положень моделі «Смарт-логістика та сервіс». Наявність документа підтверджує практичну затребуваність рекомендацій. Подальше оцінювання наслідків їх використання має ґрунтуватися на фактичних показниках діяльності громади.

6 Висвітлення результатів у публікаціях та наукова апробація

Науковий доробок за темою дисертації представлено 11 працями. До нього належать чотири статті у фахових виданнях України, одна стаття у співавторстві у виданні, зазначеному в дисертації як індексоване в Scopus, та шість публікацій у матеріалах конференцій.

Публікації охоплюють оцінювання цифровізації управлінських процесів, характеристику сталого розвитку громад, розроблення цифрових стратегій і залучення громадян через цифрові платформи. Такий розподіл тем відображає аналітичний та прикладний складники роботи. Їх наукове значення полягає в обґрунтуванні управлінських проблем, використанні фактичних матеріалів і формуванні пропозицій, пов'язаних із завданнями дисертації. Основні результати висвітлено з достатньою повнотою.

Апробація здійснювалася на міжнародних науково-практичних конференціях упродовж 2021-2024 років із проблем розвитку громад, управління та відновлення. Тематика цих заходів відповідає спрямованості дослідження й засвідчує представлення напрацювань для фахового обговорення.

7 Самостійність наукової роботи та академічна доброчесність

Самостійність дисертації відображена в авторській постановці завдань, опрацюванні матеріалів, розробленні моделей і формуванні практичних рекомендацій. Внесок здобувачки охоплює концептуалізацію інновінгу, діагностику цифрового розвитку громад, підготовку підходів до стратегування та стимулювання участі населення.

У спільних публікаціях особистий внесок здобувачки визначено; до дисертації включено результати, отримані нею особисто. Використання наукових положень та інформації з інших джерел супроводжується відповідними посиланнями. Це забезпечує можливість розмежування авторських напрацювань і залучених матеріалів.

У межах змістового аналізу наданих матеріалів конкретних фактів академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації не встановлено. Джерела даних і розрахункові матеріали представлені в тексті та додатках; використання ChatGPT під час формування окремих ілюстрацій позначене в підписах. Наведена оцінка характеризує розглянуті матеріали й не означає проведення суцільної автоматизованої перевірки або незалежного аудиту первинних даних.

8 Структурна завершеність та якість оформлення

Робота містить анотації українською та англійською мовами, перелік публікацій, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 137 найменувань і додатки. Загальний обсяг рукопису становить 207 сторінок. Основні частини взаємопов'язані й забезпечують розкриття дослідницького задуму.

Стиль викладу загалом відповідає характеру кваліфікаційної наукової праці. Таблиці, рисунки та формули доповнюють аргументацію, а додатки розкривають інформаційну основу розрахунків і відомості про використання результатів. Окремі редакційні та бібліографічні неузгодженості потребують уточнення, проте не перешкоджають оцінюванню змісту. За основними структурними ознаками оформлення відповідає Вимогам, затвердженим наказом МОН України від 12.01.2017 № 40.

9 Дискусійні питання та зауваження

Відзначаючи наукову й прикладну значущість дослідження, вважаю доцільним звернути увагу на такі питання.

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 посилює 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.

Зазначені питання розвивають дискусію про практичне застосування авторської концепції та поглиблення окремих управлінських процедур. Вони не спростовують основних наукових результатів і не змінюють позитивної оцінки роботи.

10 Підсумкова оцінка дисертації

Дисертаційна робота Остапенко Алли Михайлівни «Інновінг сталого розвитку громад в умовах цифровізації управлінських процесів» є самостійним завершеним дослідженням. Її результатом стало поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення прикладних підходів до організації інновінгу, цифрового стратегування та громадянської участі на рівні територіальних громад.

Наукові результати мають новизну, достатню аргументацію та практичне значення, а їх основні положення відображені в публікаціях. Робота засвідчує здатність здобувачки застосовувати методи наукового аналізу, узагальнювати емпіричні матеріали та обґрунтовувати управлінські пропозиції. За результатами розгляду наданих матеріалів конкретних фактів порушення академічної доброчесності не встановлено.

Дисертація за змістом та сукупністю результатів відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» і 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.

Вважаю, що Остапенко Алла Михайлівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професорка кафедри економіки,
менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету,
докторка економічних наук, професорка

Юлія УШКАРЕНКО