

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

К. В. Муравйов

« 11 » лютого 2026 р.

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Шевчук Олександри Романівни «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації»**

## **ВИТЯГ**

**з протоколу № 10 засідання фахового міжкафедрального семінару кафедр публічного адміністрування, національної безпеки, інформаційної безпеки, управління бізнесом, економіки бізнесу, маркетингу, фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної Академії управління персоналом від 24 лютого 2026 року**

### **Присутні:**

від кафедри публічного адміністрування: І.А. Семенець-Орлова, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри; Г.О. Кузьменко, доктор філософії зі спеціальності “Публічне управління та адміністрування”, доцент, заступник завідувача кафедри; А.В. Дакал, д.держ.упр., професор, професор кафедри; Н.А. Сіцинський, д.держ.упр., професор кафедри; Р.В. Овчаренко, д.держ.упр., професор кафедри; С.А. Палій, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри.

від кафедри національної безпеки: С.О. Лисенко, д.держ.упр., д.ю.н., професор, професор кафедри; В.В. Ровний, к.ю.н., доцент, заступник завідувача кафедри;

від кафедри управління бізнесом: Г. А. Братусь, д.е.н., професор, завідувач кафедри; М.Ф. Гончаренко, д.е.н., професор, професор кафедри; А.І. Козлова, к.е.н., с.н.с., доцент кафедри;

від кафедри економіки бізнесу: О. І. Даций, д.е.н., професор, професор кафедри; Н.М. Шуляр, к.е.н., доцент кафедри;

від кафедри маркетингу: І.І. Каліна, д.е.н., професор, завідувач кафедри; Ю.В. Мазур, к.е.н., доцент, доцент кафедри; Л.О. Карбовська, к.е.н., доцент, доцент кафедри;

від кафедри фінансів, банківської та страхової справи: О.В. Цімошинська, к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри;

**запрошені:** від Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій: І.В. Кукін, д.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування;

здобувачка - О. Р. Шевчук.

Присутні на засіданні члени міжкафедрального семінару 18 осіб, із яких 6 - доктори наук з державного управління, 1 - кандидат наук з державного управління, 1 - кандидат юридичних наук, 1 - доктор філософії зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування", 4 - доктори економічних наук, 5 - кандидатів економічних наук.

**Головуючий на засіданні:** віце-президент ПрАТ «ВНЗ «МАУП», д.е.н., професор М.Ф. Гончаренко.

### **СЛУХАЛИ:**

Доповідь Шевчук Олександри Романівни за темою «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Тема затверджена Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом 29 червня 2022 р. (протокол № 5).

Науковий керівник – Соловійов Олексій Станіславович, д.мед.н., д. фарм. н., професор, професор кафедри загальної та клінічної фармації Міжрегіональної Академії управління персоналом.

### **Доповідь здобувачки:**

Шановний пане Голово, шановні учасники семінару та присутні!

Сьогодні ми пропонуємо Вашій увазі та виносимо на Ваш науковий розгляд дисертацію на тему: «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації».

Слайд 2. Тему дослідження було обрано не випадково. В умовах тотальної цифровізації суспільних процесів, цілі сталого розвитку ООН потребують нової системи координат. Нині є критично важливим не лише розроблення теоретичних підходів до врядування, а й формування системи показників на основі верифікованих даних, що дозволяють оцінити реальну ефективність управління територіями з урахуванням інформаційно-технологічного аспекту.

Слайди 3, 4. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації, децентралізації та воєнних викликів. Мета дослідження зумовила постановку і розв'язання таких завдань:

класифікувати науково-управлінські підходи, доповнивши їх інформаційно-технологічним аспектом;

переосмислити категорії «комфортність проживання» та «територія» через призму цифрової доступності;

удосконалити підходи до оцінювання комфортності проживання та ефективності управління на основі ГІС-технологій та інструментів e-participation;

систематизувати зарубіжний досвід Data-driven Governance та обґрунтувати концептуально-регламентний підхід до цифровізації стратегічного планування відновлення громад.

Слайд 5 Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесах реалізації державної політики сталого розвитку на територіальному рівні в умовах інформатизації. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення державного управління сталим розвитком територій із застосуванням сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Слайд 6 Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці нових науково-методичних підходів до вдосконалення державного управління в умовах цифрової трансформації. Сформульовано необхідність трансформації методичного інструментарію оцінки врядування з урахуванням викликів воєнного стану та ризиків у системі координації суб'єктів публічної влади, бізнесу й інститутів громадянського суспільства. Найбільш суттєві результати полягають у наступному:

Слайд 7 Вперше:

обґрунтовано та розроблено комплексний підхід до оцінки інституційної спроможності органів публічного управління, який базується на інтегрованому моніторингу цифрової зрілості місцевої влади. Він поєднує показники адміністративної стійкості, безпеки та ефективності управління в умовах міграційного навантаження (ВПО) через розширення доступу до е-сервісів та платформ електронної демократії.

Слайд 8.

Удосконалено:

класифікацію управлінських підходів до реалізації цілей сталого розвитку, яку доповнено інформаційно-технологічним підходом. Це дозволило інтегрувати цифрові рішення в існуючі напрями: інституційно-правовий (цифровізація норм), проектно-цільовий (екосистема DREAM), безпековий (кіберрезильєнтність) та компетентнісний (цифрові навички службовців).

Слайд 9

науково-методичний підхід до оцінювання комфортності проживання, що інтегрує показники розвитку цифрової інфраструктури громади. Він передбачає систему критеріїв (якість е-послуг через ЦНАП, рівень інформаційної відкритості), що створює основу для оцінки результативності місцевої влади через параметри якості життя в інформаційному суспільстві.

Слайд 10

методичні підходи до оцінки ефективності публічного управління шляхом впровадження інструментів e-participation. На відміну від існуючих, концепція передбачає розгляд ефективності через призму адаптивності рішень на основі

оперативних даних та залученості громадян до відновлення через цифрові платформи.

Слайд 11

методику оцінки ефективності публічного управління територіями через створення єдиного інформаційно-аналітичного контуру. Вона інтегрує три підсистеми: автоматизований моніторинг стратегій, цифрове управління ризиками комунальних ресурсів та випереджальне формування цифрових компетенцій посадовців.

Слайд 12

методичний інструментарій оцінювання ефективності управління на основі ГІС-технологій. Він базується на моделі «ефективність — вектор», ГІС-типологізації територій (прикордонні, екологічні, аграрні зони) та запровадженні цифрового моніторингу на рівні старостинських округів для об'єктивного стимулювання посадовців.

Слайд 13 Дістали подальшого розвитку:

понятійно-категорійний апарат у сфері сталого розвитку в умовах інформатизації. Розширено трактування категорій: «комфортність проживання» (включено інформаційно-цифровий вимір) та «територія», що розглядається як спроможна цифрово активна територіальна громада.

Слайд 14

систематизація зарубіжного досвіду щодо впровадження принципів Data-driven Governance. Це дозволило обґрунтувати засади національної стратегії відновлення, яка враховує міжнародні стандарти (ISO, Smart City) та потребу у багаторівневому партнерстві на основі прозорих мережових інформаційних обмінів.

Слайд 15

обґрунтування концептуально-регламентного підходу до переходу України до сталого розвитку на засадах цифровізації. Підхід передбачає поетапну інтеграцію національних цілей сталого розвитку у цифрові програми комплексного відновлення громад (Закон України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави») та впровадження системи наскрізного електронного моніторингу (Постанова КМУ № 731 від 24 червня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи, внесення змін, затвердження, реєстрації, моніторингу та контролю за реалізацією програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)»).

Такими є ключові положення та основні здобутки представленої сьогодні на Ваш розгляд дисертації.

Дякую за увагу!

## ЗАПИТАННЯ:

**Лисенко Сергій Олексійович, д.держ.упр., д.ю.н., професор, професор кафедри національної безпеки.**

Яке нове трактування категорії «комфортність проживання» ви пропонуєте у своєму дослідженні?

Відповідь: Дякую за запитання. Новизна полягає у переході від суто інфраструктурного розуміння комфорту до тривимірного управлінського феномену, що включає безпековий, соціальний та сервісний виміри. В умовах воєнного стану ми розглядаємо комфортність як здатність громади забезпечити безпеку, інклюзивність та доступність послуг не лише для постійних мешканців, а й для ВПО, що є критичним показником якості публічного управління.

**Ровний Віктор Васильович, к.ю.н., доцент, заступник завідувача кафедри національної безпеки.**

У чому полягає сутність розробленої вами концептуальної моделі «ефективність — вектор»?

Відповідь: Дякую за запитання. Традиційно ефективність розглядається як статичне співвідношення ресурсів до результатів. Я ж пропоную трактувати її як векторний показник, де головним є вибір правильного напрямку розвитку території. Це дозволяє інтегрувати в систему управління поняття «відкладеного ефекту» — коли стратегічні управлінські рішення сьогодні (наприклад, у сфері екології чи безпеки) приносять реальний соціальний прибуток через певний проміжок часу.

**Кукін Ігор В'ячеславович, д.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.**

Які ключові підходи до аналізу ролі держави у забезпеченні сталого розвитку ви виділяєте?

Відповідь: Дякую за запитання. У роботі класифіковано шість підходів, адаптованих до сучасних реалій: інституційно-управлінський, децентралізаційний, проектно-програмний, ресурсний, безпековий та компетентнісний. Особливу увагу приділено безпековому підходу (стійкість системи до викликів війни) та компетентнісному, що базується на нових стандартах професіоналізації служби в ОМС згідно із законодавством 2023 року.

**Братусь Ганна Анатоліївна, д.е.н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом.**

Як ваша методика оцінки враховує просторові особливості територій (на прикладі Житомирської області)?

Відповідь: Дякую за запитання. Мною розроблено диференційований підхід, який базується на авторській типологізації громад. На прикладі Житомирщини ми виділяємо прикордонні громади, зони екологічного нагляду (ЧАЕС), аграрні та урбанізовані типи. Це дозволяє використовувати специфічні індикатори для кожної групи (наприклад, темпи цифровізації послуг для ВПО або рівень

екологічного відновлення земель), уникаючи методичних помилок при загальному рейтингуванні.

**Каліна Ірина Іванівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу.**

Яка роль відводиться компетентнісному підходу у вдосконаленні державного управління?

Відповідь: Дякую за запитання. Ми пов'язуємо результативність управління територією безпосередньо із професійним рівнем посадових осіб. Запропонована модель «управління за результатами» передбачає, що оцінка діяльності службовців та старост корелює із досягненням конкретних індикаторів сталого розвитку (доступність послуг, залучення інвестицій, безпека). Це створює дієву систему стимулювання кадрів у посткризовий період.

**Мазур Юлія Володимирівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу.**

У чому полягає практична цінність ваших результатів для громад в умовах відновлення?

Відповідь: Дякую за запитання. Практична цінність полягає у створенні алгоритму інтегральної оцінки, який громади можуть використовувати для самоаудиту. Він дозволяє поєднати загальнодержавні цілі з індивідуальними планами відновлення. Це готовий інструментарій для ОМС, який допомагає раціонально використовувати ресурси в умовах надмірного демографічного навантаження та забезпечувати сталість публічних послуг.

**Семенець-Орлова Інна Андріївна, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного адміністрування.**

Які цілі сталого розвитку Ви пропонуєте використовувати у Вашому дисертаційному дослідженні?

Відповідь: Дякую за питання. У дисертаційному дослідженні, виходячи з об'єкта та предмета роботи, акцент зроблено на адаптації Глобальних цілей сталого розвитку до специфічних умов України: децентралізації, воєнного стану та тотальної інформатизації. Основними цілями, що інтегровані в авторські методичні підходи, є: сталий розвиток міст та громад. У роботі вона трансформована через: інституційну спроможність ОМС: розробку комплексного підходу до оцінки цифрової зрілості місцевої влади та комфортність проживання: доповнення цієї категорії безпековим та цифровим вимірами (доступ до швидкісного інтернету, безбар'єрність, якість послуг через ЦНАП).

Також антикризове управління: забезпечення резильєнтності (стійкості) громад в умовах воєнних загроз та кіберризиків та гідна праця та економічне зростання, а також скорочення нерівності.

Таким чином, у дисертації запропоновано не просто декларативне використання ЦСР, а їх практичну імплементацію в систему публічного управління через інструменти цифровізації. Це дозволяє синхронізувати місцеве планування громад з оновленою державною системою моніторингу регіонального розвитку та міжнародними стандартами (ISO, ESG), що є критично важливим для повоєнного відновлення України.

## ВИСТУПИ:

**Дацій Олександр Іванович, д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу.**

Шановні колеги!

Дисертаційне дослідження Шевчук Олександри Романівни є завершеною, самостійною науковою працею, що присвячена розв'язанню актуального наукового завдання — обґрунтуванню механізмів вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах децентралізації, інформатизації та викликів воєнного стану. У роботі успішно поєднано теоретико-методологічний аналіз із розробкою цифрового інструментарію, що має критичне значення для трансформації системи публічного управління та забезпечення резильєнтності громад.

Здобувачкою здійснено глибоку систематизацію підходів до сталого розвитку, які в умовах інформатизації переосмислено крізь призму цифрової суб'єктності та кіберрезильєнтності. Авторська методика оцінки ефективності управління, що базується на моделі «ефективність — вектор», доповнена інструментами інтелектуального аналізу даних (Big Data), що дозволяє оцінювати не лише поточні витрати, а й стратегічну траєкторію розвитку територій у режимі реального часу.

Наукова новизна дисертації підтверджується розробкою підходу до оцінки інституційної спроможності органів влади на основі моніторингу їхньої цифрової зрілості. Виокремлення специфічних індикаторів для прикордонних територій та зон екологічного нагляду за допомогою ГІС-технологій (на прикладі Житомирщини) посилює об'єктивність рейтингування ОМС. Практична значущість роботи полягає у впровадженні алгоритмів інтегральної оцінки, інтегрованих у цифрові екосистеми відновлення (DREAM).

Поряд із загальною позитивною оцінкою, вважаю за доцільне висловити наступні зауваження:

Приділяючи значну увагу безпековому підходу та кіберрезильєнтності, авторці варто було б глибше проаналізувати цифрові механізми залучення приватних інвестицій (наприклад, через Smart-контракти або токенизацію активів) у проекти сталого відновлення громад.

У роботі обґрунтовано компетентнісний підхід згідно із законодавством 2023 року, проте доцільно було б конкретизувати методику оцінки цифрової грамотності старост та їхнього внеску у розвиток сільських територій через впровадження мобільних ЦНАПів та е-сервісів для ВПО.

Наукова розвідка виграла б від чіткішого розмежування джерел фінансування «цифрової екології» (Build Back Better), враховуючи специфіку залучення грантів на створення «цифрових двійників» територій для екологічного моніторингу.

Незважаючи на висловлені побажання, дисертація Шевчук О.Р. є ґрунтовним науковим дослідженням, що характеризується високим рівнем аналітичності та відповідністю вимогам інформаційної епохи. Робота містить нові

результати, які суттєво доповнюють теорію та практику публічного адміністрування.

Висновок: Дисертаційне дослідження Шевчук О.Р. «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації» відповідає вимогам Постанови КМУ № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» щодо підготовки докторів філософії. Авторка заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Сіцинський Назарій Анатолійович, д.держ.упр., професор кафедри публічного адміністрування (рецензент):**

Шановні колеги!

Представлена наукова робота Шевчук Олександри Романівни присвячена надзвичайно важливому та актуальному напрямку — трансформації державного управління в інтересах сталого розвитку територій крізь призму тотальної інформатизації суспільних процесів. У сучасних умовах, коли Україна проходить через випробування воєнного стану та цифрову перебудову економіки, питання спроможності громад забезпечувати баланс інтересів за допомогою новітніх ІКТ-інструментів стає стратегічним пріоритетом.

Авторкою проведено ґрунтовну систематизацію теоретичних підходів до розуміння ролі держави у реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР). Значну наукову цінність має запропонована класифікація підходів, яку переосмислено в ракурсі цифрової еволюції: інституційно-правовий (нормативне забезпечення е-урядування), безпековий (кіберрезильєнтність), компетентнісний (цифрова грамотність посадових осіб) та проєктно-цільовий (використання екосистем типу DREAM).

Особливої уваги заслуговує розвиток понятійно-категорійного апарату. Здобувачка розглядає «комфортність проживання» як складний управлінський феномен, що в умовах інформатизації інтегрує не лише фізичну безпеку, а й доступність швидкісного інтернету та якість надання публічних е-послуг. Концептуальна модель «ефективність — вектор», запропонована авторкою, дозволяє відійти від статичних звітів до динамічного моніторингу траєкторії розвитку громад на основі відкритих даних.

Разом з тим, попри високий науковий рівень роботи, до дисертації можна висловити кілька зауважень та побажань:

1. У роботі ґрунтовно розглянуто стратегічне планування, проте було б доцільно ширше розкрити можливості цифрових двійників (Digital Twins) територій при реалізації принципів *Build Back Better* для моделювання екологічних наслідків відновлення інфраструктури.

2. Авторка слушно наголошує на важливості наскрізного моніторингу ресурсів. Втім, робота лише виграла б від більш детального опису механізмів інтеграції локальних ГІС-систем громад у загальнодержавну інформаційну систему моніторингу регіонального розвитку (Постанова КМУ № 731 від 24 червня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення

експертизи, внесення змін, затвердження, реєстрації, моніторингу та контролю за реалізацією програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)»).

3. Обґрунтовуючи модель «управління за результатами» для службовців ОМС, варто було б конкретизувати алгоритми автоматизованого розрахунку преміальних виплат на основі досягнення цифрових КРІ, що фіксуються в інформаційно-аналітичних системах.

4. У запропонованій типологізації територій (на прикладі Житомирщини) доцільно було б виокремити специфіку управління «цифровим розривом» для деокупованих та прикордонних громад, що потребують пріоритетного відновлення інформаційної інфраструктури.

Попри зазначені зауваження, дисертаційна робота Шевчук О.Р. є цілісним, науково обґрунтованим дослідженням. Вона пропонує реальний інструментарій для підвищення спроможності громад в умовах інформатизації та воєнного стану.

Висновок: Дисертація Шевчук О.Р. «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації» повністю відповідає вимогам до робіт на здобуття ступеня доктора філософії, а її авторка заслуговує на присудження наукового ступеня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Палій Світлана Анатоліївна, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного адміністрування.**

Шановні колеги!

Дисертаційне дослідження Шевчук Олександри Романівни є завершеною, самостійною науковою працею, присвяченою вирішенню актуального стратегічного завдання — обґрунтуванню механізмів вдосконалення державного управління сталим розвитком територій у межах цифрової трансформації суспільних процесів. У роботі успішно поєднано фундаментальний теоретичний аналіз із розробкою прикладного інструментарію, що базується на використанні сучасних ІКТ-технологій.

Здобувачкою здійснено ґрунтовну систематизацію наукових підходів до ролі держави у реалізації цілей сталого розвитку, які в умовах інформатизації доповнено новими вимірами: кібербезпековим, дата-центричним та сервісно-орієнтованим. Це дозволило розглядати цифрову спроможність територіальної громади як фундамент її стійкості. Особливої уваги заслуговує розвиток понятійно-категорійного апарату, зокрема розширене трактування категорії «комфортність проживання», яка тепер включає інформаційно-цифровий вимір (доступність е-послуг, якість покриття інтернетом, цифрова інклюзія).

Наукова новизна дисертації підтверджується удосконаленням методичного підходу до оцінювання комфортності на основі моніторингу цифрової зрілості місцевої влади. Практична значущість роботи полягає у розробці концептуально-регламентного підходу, що передбачає інтеграцію національних цілей сталого розвитку у цифрові програми відновлення територій через екосистеми типу DREAM.

Поряд із загальною позитивною оцінкою, вважаю за доцільне висловити наступні зауваження та пропозиції:

1. Обґрунтовуючи корпоративний підхід до сталого розвитку, авторці варто було б глибше проаналізувати цифрові інструменти ESG-моніторингу, які могли б стати основою для залучення приватних інвестицій у проекти «зеленої» відбудови територій через автоматизовані платформи державно-приватного партнерства.

2. У роботі розширено трактування категорії «комфортність проживання», проте доцільно було б конкретизувати алгоритми електронного оцінювання діяльності старост через аналіз показників доступності адміністративних послуг у цифровому форматі для віддалених населених пунктів та ВПО.

3. Хоча в дослідженні системно адаптовано зарубіжний досвід, наукова розвідка виграла б від чіткішого розмежування ролі блокчейн-технологій та смарт-контрактів у забезпеченні прозорості розподілу міжнародних донорських грантів на екологічну складову відновлення.

4. Доцільно було б детальніше розкрити можливості використання Big Data аналітики для прогнозування соціально-екологічних ризиків розвитку територій у межах впровадження моделі «Smart City».

Незважаючи на висловлені побажання, дисертація Шевчук О.Р. є ґрунтовним науковим дослідженням, що характеризується високим рівнем аналітичності та практичної спрямованості в умовах інформатизації. Робота містить нові, науково обґрунтовані результати, які суттєво доповнюють теорію та практику публічного управління та адміністрування.

Висновок: Дисертаційне дослідження Шевчук О.Р. «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації» відповідає вимогам Постанови КМУ № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії щодо підготовки докторів філософії», а її авторка заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Семенець-Орлова Інна Андріївна, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного адміністрування.**

Дисертаційне дослідження Шевчук О.Р. є надзвичайно актуальним, особливо в розрізі процесів відбудови територій. Проте, як рецензент, маю висловити низку зауважень, усунення яких дозволить підвищити наукову валідність роботи:

Щодо джерельної бази табличного матеріалу: У роботі представлено ґрунтовні розрахунки та порівняльні таблиці (зокрема щодо типізації громад Житомирщини та ГІС-моніторингу). Однак у ряді випадків відсутні посилання на конкретні першоджерела статистичних даних або на відкриті реєстри (наприклад, портал DREAM або Державну службу статистики). Необхідно чітко розмежувати: де дані є авторськими розрахунками, а де — витягом із державних інформаційних систем.

Щодо наукової дискусії у першому розділі: Попри ґрунтовний аналіз нормативної бази, спостерігається певний дефіцит посилань на праці фундаторів

теорії сталого розвитку та сучасних українських дослідників публічного управління. Робота виграє, якщо автор глибше продемонструє наступність своїх ідей щодо праць класиків та опонентів у питаннях децентралізації.

Висновок: Робота заслуговує на позитивну оцінку, але потребує техніко-редакційного доопрацювання в частині оформлення посилань на джерела даних та розширення теоретичного огляду.

## УХВАЛА СЕМІНАРУ

Дисертація Шевчук Олександри Романівни «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації» є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

### **Актуальність теми та її зв'язок з планами науково-дослідних робіт**

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю переосмислення парадигми державного управління сталим розвитком територій в умовах тотальної інформатизації суспільних процесів та безпрецедентних викликів: повномасштабної збройної агресії, критичного міграційного навантаження та необхідності цифрового супроводу завершального етапу реформи децентралізації. Традиційні механізми управління сталістю сьогодні потребують докорінної трансформації в напрямі переходу до моделі Data-driven Governance (урядування на основі даних), що забезпечує резильєнтність (стійкість) громад, кібербезпеку інфраструктури та високу адаптивність управлінських рішень до кризових умов воєнного часу.

Потреба у розробці дієвого науково-методичного інструментарію оцінки інституційної спроможності органів публічної влади на основі моніторингу їхньої цифрової зрілості, впровадженні принципів «Build Back Better» через цифрові екосистеми (зокрема DREAM) та розвитку інструментів електронної демократії (e-participation) визначає вибір теми дисертації. Дослідження є надзвичайно своєчасним для сучасної науки публічного управління, оскільки воно пропонує відповіді на запит держави щодо створення прозорого, ефективного та технологічного середовища для повоєнного відновлення та сталого поступу територій України.

Дослідження виконане відповідно до теми наукової роботи Міжрегіональної Академії управління персоналом: «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР 0121U110533). Внесок здобувачки полягає у розробці пропозицій щодо забезпечення ефективності державного управління сталим розвитком територій із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

## **Формулювання наукового завдання, нове розв'язання якого отримано в дисертації.**

Наукове завдання, розв'язане в дисертаційному дослідженні, полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні комплексного науково-методичного інструментарію вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інтенсивної інформатизації. Це передбачає перехід від традиційних (ресурсних) методів управління до цифрових моделей врядування, що базуються на аналізі верифікованих даних (Data-driven Governance), забезпеченні кіберрезильєнтності територіальних громад та впровадженні інноваційних інструментів електронної демократії для досягнення цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Нове розв'язання наукового завдання втілено у таких ключових аспектах:

- Концептуалізація цифрового виміру сталості: Сформульовано цілісний підхід до розуміння сталого розвитку територій не лише як балансу економічних, екологічних та соціальних інтересів, а й як здатності системи публічного управління функціонувати у єдиному інформаційно-цифровому контурі, що критично важливо для оперативного реагування на виклики воєнного часу.

- Методологічне оновлення інструментарію оцінки: Розроблено та науково обґрунтовано методику оцінювання ефективності врядування територіями, яка базується на інтеграції показників цифрової зрілості місцевої влади, доступності е-послуг та якості інформаційної взаємодії між суб'єктами публічної влади, бізнесу й громади.

- Трансформація управлінських механізмів: Обґрунтовано перехід до використання геоінформаційних систем (ГІС) та цифрових екосистем моніторингу (типу DREAM) як базового інструментарію для стратегічного планування відновлення громад. Це дозволяє забезпечити прозорість розподілу ресурсів та верифікацію результатів управлінського впливу в реальному часі.

- Інституційне посилення спроможності: Визначено пріоритетні напрями професіоналізації публічних службовців через розвиток цифрових компетенцій, що є необхідною умовою для впровадження стандартів належного врядування (Good Governance) та Smart-технологій у процеси забезпечення життєдіяльності територій.

Розв'язання вказаного завдання дозволило сформулювати практичні рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо підвищення адаптивності систем управління територіями, зниження соціальної напруги та забезпечення сталого поступу України в умовах глобальних інформаційних трансформацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці нових науково-методичних підходів до вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах тотальної інформатизації суспільних процесів. На основі аналізу теоретичних положень публічного управління сформульовано необхідність трансформації методичного інструментарію оцінки ефективності врядування з урахуванням викликів воєнного стану, цифрової трансформації та ризиків у системі координації дій суб'єктів публічної влади, бізнесу й інститутів громадянського суспільства.

Найбільш суттєві результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано та розроблено комплексний підхід до оцінки інституційної спроможності органів публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, який базується на інтегрованому моніторингу цифрової зрілості місцевої влади, який поєднує показники адміністративної стійкості громад, безпеки середовища, ефективності управління в умовах міграційного навантаження (ВПО) та соціальної інклюзії через розширення доступу до електронних сервісів та застосування якого забезпечує варіативність управлінського впливу для досягнення збалансованого розвитку територій за активної участі стейкхолдерів через платформи електронної демократії та раціонального використання публічних ресурсів на основі аналізу верифікованих даних;

удосконалено:

- класифікацію управлінських підходів до реалізації цілей сталого розвитку на рівні громад та держави, яку доповнено інформаційно-технологічним підходом., що дозволило переосмислити існуючі напрями: інституційно-правовий (цифровізація нормативного забезпечення реформи); децентралізаційний (електронна суб'єктність громад); проєктно-цільовий (використання цифрових екосистем типу DREAM для проєктів відбудови); безпековий (кіберрезильєнтність інфраструктури); компетентнісний (розвиток цифрових навичок публічних службовців згідно із Законом України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави».); ресурсний підхід (ГІС-моніторинг демографічних та екологічних викликів);

- науково-методичний підхід до оцінювання комфортності проживання у контексті сталого розвитку, що інтегрує показники розвитку цифрової інфраструктури громади, який передбачає систему критеріїв (безпека, безбар'єрність, якість надання е-послуг через ЦНАП, рівень інформаційної відкритості), що створює основу для формування у публічному управлінні дієвого інструментарію оцінки результативності місцевої влади через інтеграцію у стратегічне планування параметрів якості життя та соціальної згуртованості в інформаційному суспільстві;

- методичні підходи до оцінки ефективності публічного управління сталим розвитком територій шляхом впровадження інструментів e-participation, які на відміну від існуючих підходів, передбачають розгляд ефективності через призму адаптивності управлінських рішень до криз на основі оперативних даних, залученості громадян до процесів відновлення через цифрові платформи та формування безпечного інформаційного середовища як ключового чинника сталого поступу територій;

- методика оцінки ефективності публічного управління територіями через створення єдиного інформаційно-аналітичного контуру, яка інтегрує три підсистеми: автоматизований моніторинг реалізації місцевих стратегій, цифрове управління ризиками у сфері використання комунальних ресурсів та

випереджальне формування цифрових професійних компетенцій посадових осіб, що дозволило обґрунтувати новий інструментарій підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, що забезпечує зниження соціальної напруги та розвиток навичок антикризового цифрового менеджменту;

- методичний інструментарій оцінювання ефективності управління сталим розвитком територій на основі ГІС-технологій, який базується на: впровадженні моделі «ефективність — вектор», що зміщує акцент на стратегічну правильність напрямку розвитку; типологізації територій за просторовими ознаками за допомогою геоінформаційних систем (прикордонні, екологічні, аграрні зони); інтегральному оцінюванню діяльності ОМС через метод адитивної згортки даних; запровадженні цифрового моніторингу на рівні старостинських округів для об'єктивного стимулювання посадовців за реальний внесок у сталість територій;

*дістали подальшого розвитку:*

- понятійно-категорійний апарат публічного управління у сфері сталого розвитку в умовах інформатизації, а саме: розширено трактування категорій: «комфортність проживання», що відтепер включає безпековий, сервісний та інформаційно-цифровий виміри діяльності влади; «територія», що розглядається як спроможна цифрових активна територіальна громада — базовий рівень реалізації державної політики сталого розвитку та повоєнного відновлення;

- систематизація зарубіжного досвіду публічного управління щодо впровадження принципів Data-driven Governance, що дозволило обґрунтувати засади національної стратегії відновлення, яка враховує міжнародні стандарти (ISO, принципи Good Governance, Smart City) та необхідність багаторівневого партнерства держави, громад і донорів на основі прозорих мережевих інформаційних обмінів;

- обґрунтування концептуально-регламентного підходу до забезпечення переходу України до сталого розвитку на засадах цифровізації, який на відміну від існуючих, підхід базується на комплексному аналізі результатів децентралізації та передбачає адаптацію механізмів управління до вимог воєнного часу шляхом поетапної інтеграції національних цілей сталого розвитку у цифрові програми комплексного відновлення громад (згідно із Законом України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави» та впровадження системи наскрізного електронного моніторингу, що синхронізує місцеве планування з державною інформаційною системою моніторингу регіонального розвитку (Постанова КМУ № 731 від 24 червня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи, внесення змін, затвердження, реєстрації, моніторингу та контролю за реалізацією програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)»).

**Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, що захищаються.**

Обґрунтованість наукових положень, висновків та практичних рекомендацій, представлених у дисертаційній роботі, базується на комплексному

використанні фундаментальних положень сучасної науки публічного управління, теорії сталого розвитку та концепцій інформаційного суспільства. Достовірність результатів забезпечена застосуванням системного підходу до аналізу об'єкта дослідження — суспільних відносин у сфері державного управління територіями в умовах тотальної цифровізації.

Опрацьовано широке коло нормативно-правових актів України (зокрема Закони України щодо цифровізації та децентралізації, Постанови КМУ № 731 від 24 червня 2022 року «Про затвердження Порядку розроблення, проведення експертизи, внесення змін, затвердження, реєстрації, моніторингу та контролю за реалізацією програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини)», Закону України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави»), міжнародних стандартів (ISO, принципи Good Governance) та звітів профільних міністерств щодо рівня цифрової зрілості громад та стану впровадження е-урядування.

Застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: статистичний аналіз — для оцінки міграційного навантаження та динаміки надання е-послуг; метод адитивної згортки — для формування інтегрального показника комфортності проживання; інформаційно-аналітичне моделювання та ГІС-типологізацію — для обґрунтування моделі «ефективність — вектор» та розподілу територій за рівнем їхньої цифрової спроможності.

Наукові положення базуються на реальних даних державних інформаційних систем та моніторингу соціально-економічного розвитку територій в умовах воєнного стану. Використання верифікованих даних дозволило мінімізувати суб'єктивізм та забезпечити високу точність прогнозних моделей розвитку громад.

Основні висновки та рекомендації дисертації пройшли належну апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, де отримали позитивну оцінку фахової спільноти. Результати дослідження впроваджено у діяльність органів публічної влади (що підтверджується відповідними довідками про впровадження), що засвідчує їхню практичну значущість та придатність для реального сектору державного управління.

Ключові результати дослідження в повному обсязі відображені у наукових працях здобувачки, опублікованих у фахових виданнях України та міжнародних базах даних, що пройшли процедуру рецензування та експертної оцінки.

Логічна послідовність викладу матеріалу, взаємозв'язок завдань із отриманими результатами та відповідність сформульованих висновків меті дослідження підтверджують високий ступінь достовірності та наукової цінності дисертаційної роботи Олександри Романівни Шевчук.

### **Наукове значення результатів дослідження**

Наукове значення дисертаційного дослідження полягає у суттєвому доповненні та подальшому розвитку теоретико-методологічного базису науки публічного управління в частині забезпечення сталого розвитку територій в умовах інтенсивної інформатизації. Отримані результати розширюють наукові

уявлення про механізми адаптації публічного врядування до викликів цифрової трансформації та воєнного стану.

Запропоноване розширене трактування категорій «комфортність проживання» та «спроможна територія» через інтеграцію в них параметрів цифрової доступності, інформаційної безпеки та якості електронних сервісів створює нову теоретичну підснову для досліджень у сфері якості життя в інформаційному суспільстві.

Розробка моделі «ефективність — вектор» та застосування ГІС-технологій для типологізації територій дозволяють змінити наукові підходи до оцінки результативності ОМС. Замість статичного аналізу ресурсів запропоновано динамічне оцінювання траєкторії розвитку громади на основі верифікованих даних.

У роботі успішно поєднано принципи теорії сталого розвитку, концепції «Data-driven Governance» (управління на основі даних) та «Smart City». Це дозволило науково обґрунтувати необхідність створення єдиного інформаційно-аналітичного контуру як умови стійкості територіальних систем.

Дисертація розвиває наукову думку в напрямі забезпечення інституційної стійкості громад. Науково доведено, що в умовах воєнного стану та децентралізації цифровізація виступає не лише технічним інструментом, а стратегічним чинником зниження соціальної напруги та підвищення спроможності органів влади.

Систематизація зарубіжного досвіду та розробка концептуально-регламентного підходу до управління переходом України до сталого розвитку створюють теоретичну базу для синхронізації національних цілей сталого розвитку з цифровими програмами комплексного відновлення громад.

Результати дослідження слугують фундаментом для подальших наукових розвідок у сфері цифровізації публічного врядування, стратегічного планування регіонального розвитку та розробки інноваційних моделей взаємодії держави й громадянського суспільства в умовах глобальних трансформацій.

### **Практичне значення та використання результатів роботи**

Практичне значення дисертації полягає у розробці прикладного інструментарію для органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованого на підвищення ефективності управління територіями.

Ключові напрями практичного застосування: для органів місцевого самоврядування (ОМС): впровадження методики оцінювання комфортності проживання через цифровізацію послуг (ЦНАП) та безбар'єрність; використання алгоритмів антикризового менеджменту для роботи з ВПО та зниження соціальної напруги в громадах; запровадження системи моніторингу на рівні старостинських округів, що стимулює персональну відповідальність старост за сталість територій.

Для органів державної влади: використання розробленої типологізації територій (на прикладі Житомирщини) для диференційованого підходу до регіональної політики в прикордонних та екологічно вразливих зонах; синхронізація місцевих стратегій із державними програмами комплексного відновлення згідно із із Законом України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про

внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави».

У сфері професійної освіти: результати дослідження інтегровано у навчальний процес для підготовки магістрів та докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»; впровадження компетентнісного підходу до професіоналізації публічної служби (згідно із Законом України № 2389-IX від 9 липня 2022 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави»), у систему підвищення кваліфікації посадових осіб.

**Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора.** Основні результати дисертаційної роботи викладено у 6 наукових працях, загальним обсягом 3,05 друк. арк., з них: 3 – статті у наукових фахових виданнях України; 3 тези доповідей на конференціях.

**Статті у наукових фахових виданнях:**

1. Шевчук О.Р. Теоретичні та практичні аспекти державного управління сталим соціально-економічним розвитком територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/7524/7650>

2. Шевчук О.Р. Методологія державного управління сталим розвитком території у рамках екологічно-економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 273-276.

3. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій у процесі глобалізації. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 9 (19). С. 940-949.

**Тези конференцій**

4. Шевчук О.Р. Модернізація державного управління виробничою сферою у системі сталого розвитку території. Наука та освіта в сучасних дослідженнях : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (Житомир, 10 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 91-93.

5. Шевчук О.Р. Каталізатори сталого розвитку територій у сучасних умовах. Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 75-77.

6. Шевчук О.Р. Державне управління сталим розвитком територій в умовах модернізації. Наука та освіта в умовах воєнного часу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Дніпро, 25 вересня 2025 р.). Research Europe, 2025. С. 104-106.

**Оцінка мови та стилю дисертації.** Дисертація написана кваліфіковано, грамотно, науковим стилем, виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій можна охарактеризувати як доступний.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значенням результатів та за умов врахування зауважень Семенець-Орлової Інни Андріївни, д.держ.упр., професора, завідувача кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, щодо джерельної бази (необхідно поглибити теоретичний аналіз існуючих концепцій публічного управління в умовах цифровізації, розширивши поле наукової дискусії за рахунок залучення сучасних доробок української школи публічного управління, що дозволить чіткіше розмежувати авторські підходи від усталених парадигм) у першому розділі, та щодо наукової дискусії (слід посилити доказову базу практичних результатів через обов'язкове посилання на наукові праці сучасних дослідників з публічного управління, верифіковані статистичні джерела, офіційні аналітичні звіти після наведених табличних даних) у третьому розділі, дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Шевчук Олександри Романівни «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 № 261 (зі змінами), 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 р. № 44 (зі змінами).

2. Порушити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації Шевчук Олександри Романівни «Вдосконалення державного управління сталим розвитком територій в умовах інформатизації» з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» у складі:

Лисенко Сергій Олексійович – професор кафедри національної безпеки, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», доктор наук з державного управління, доктор юридичних наук, професор - голова разової спеціалізованої вченої ради;

Сіцинський Назарій Анатолійович – професор кафедри публічного адміністрування, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», доктор наук з державного управління - рецензент;

Палій Світлана Анатоліївна - декан Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук, доцент кафедри публічного адміністрування, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», кандидат наук з державного управління, доцент — рецензент;

Драган Іван Олександрович – завідувач кафедри права та правоохоронної

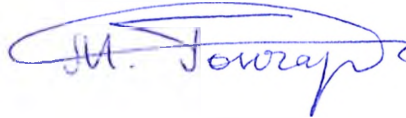
діяльності, Державний університет «Житомирська політехніка», доктор наук з державного управління, професор — опонент;

Сухорукова Анна Леонідівна – доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, кандидат наук з державного управління, доцент — опонент.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

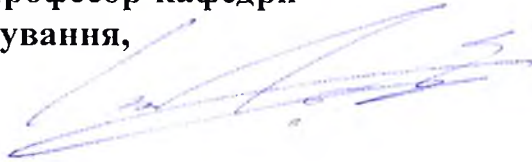
– всього: «за» – 18, «проти» – немає, «утрималося» – немає.

**Голова міжкафедрального фахового семінару, віце-президент ПрАТ «ВНЗ «МАУП», д.е.н., професор**



**М.Ф. Гончаренко**

**Секретар міжкафедрального фахового семінару, професор кафедри публічного адміністрування, д.держ.упр.**



**Н.А. Сіцінський**