

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 08.080.09  
Національного технічного університету  
«Дніпровська політехніка»  
Заслуженому працівнику освіти України,  
професору Є.І. Бородіну

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, доцента, КВЕЛІАШВІЛІ Ірини Миколаївни на дисертацію КРАВЦОВА Олега Валентиновича «Теоретико-методологічні засади формування національної моделі стійкості у форматі цифрового суспільства», подану на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління

### **1. Ступінь актуальності обраної теми.**

Актуальність дисертаційного дослідження Олега Валентиновича Кравцова зумовлена сукупністю глибинних трансформацій, які переживає українська держава і суспільство у першій чверті XXI століття, та гострою потребою у новій теоретико-методологічній парадигмі державного управління, здатній забезпечити стійкість нації в умовах воєнних, безпекових, соціально-економічних та технологічних викликів. У контексті повномасштабної збройної агресії РФ проти України, постійних ракетних і терористичних атак на критичну інфраструктуру, масштабних внутрішніх і зовнішніх міграцій, руйнування промислового та соціального потенціалу регіонів питання національної стійкості перестало бути лише предметом академічних дискусій і перетворилося на практичну умову виживання держави, збереження її суб'єктності та здатності до довгострокового розвитку.

Водночас із воєнними викликами Україна проходить крізь глибоку інституційну трансформацію системи публічного управління, зумовлену європейським та євроатлантичним вибором. Імплементція Угоди про асоціацію з ЄС, набуття статусу країни-кандидата, наближення до стандартів НАТО, реалізація Стратегії реформування державного управління до 2025 року, децентралізація та посилення ролі місцевого самоврядування – усе це формує якісно нові вимоги до побудови системи управління, яке мусить бути водночас ефективним, відкритим, відповідальним і стійким до криз. Саме тому категорія «стійкості» (resilience) виходить далеко за межі традиційного розуміння безпеки й потребує ґрунтовного переосмислення в термінах науки державного управління.

Ключовим чинником, що радикально змінює як можливості, так і ризики державного управління, є становлення цифрового суспільства та інтенсивна

цифрова трансформація публічної влади. Україна протягом останнього десятиріччя демонструє значний прогрес у сфері е-врядування, розвитку електронних послуг, відкритих даних, цифрових сервісів для громадян і бізнесу, створення цифрових реєстрів та інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Однак повномасштабна війна оголила й зворотний бік цифровізації – вразливість інформаційно-комунікаційних систем до кібератак, дезінформації, маніпуляцій громадською думкою, руйнування цифрових інфраструктурних об'єктів, поглиблення цифрової нерівності між регіонами та соціальними групами. У цих умовах постає принципове питання: як перетворити цифрову державу з потенційно крихкої структури, залежної від зовнішніх і внутрішніх загроз, на стійку, адаптивну й безпечно орієнтовану екосистему публічного управління.

Саме на перетині цих векторів – воєнної турбулентності, системної інституційної реформи та цифрової трансформації – формується дослідницьке поле дисертації. Традиційні підходи в науці державного управління, орієнтовані на стабільність, контроль і ієрархічну керованість, виявляються недостатніми для пояснення й конструювання процесів у відкритій, мережевій, гібридно враженій реальності. Паралельно до цього відбувається активне запозичення європейських і євроатлантичних концепцій *resilience*, які переважно формувалися в інших політико-правових і безпекових контекстах. Відсутність цілісного теоретико-методологічного осмислення того, як ці підходи можуть і повинні бути адаптовані до українських реалій, з урахуванням масштабної війни та високого рівня цифровізації, створює значний науковий і практичний вакуум.

Не менш важливим є й просторово-регіональний вимір стійкості. Війна виявила надзвичайну асиметрію в умовах функціонування територіальних громад та регіонів: одні з них опинилися в зоні прямих бойових дій, інші – у прифронтових районах із постійною загрозою обстрілів, ще інші стали транзитними або приймаючими для внутрішньо переміщених осіб. Децентралізація, яка до війни розглядалася насамперед як інструмент розвитку та наближення послуг до громадян, у воєнний час набула нового змісту – як механізм локалізації стійкості, коли саме громади й регіони стають «першою лінією» забезпечення життєдіяльності населення. За таких умов науково обґрунтована модель національної стійкості, яка б узгоджувала загальнодержавні стратегічні орієнтири з «низовими» смарт-резильєнтними регіональними стратегіями, набуває надзвичайної значущості.

У цьому контексті очевидною стає наукова й практична прогалина: відсутність інтегрованої моделі НМС, яка б одночасно: а) базувалася на сучасних теоріях державного управління, права, політології, соціальної філософії; б) враховувала специфіку цифрового суспільства й цифрової держави; в) була сумісною зі стандартами ЄС і НАТО, але адаптованою до екстремальних умов війни; г) пропонувала не лише ціннісно-концептуальні орієнтири, а й конкретні управлінські інструменти – від методології оцінювання цифрової стійкості до механізмів адаптивного нарощування

інституційної спроможності, від рамок відкритого врядування до смарт-резильєнтних регіональних стратегій.

Таким чином, актуальність обраної теми дисертаційного дослідження зумовлена, по-перше, історично безпрецедентним поєднанням воєнних, безпекових та соціальних викликів, з якими стикається Україна; по-друге, стратегічною необхідністю переосмислення ролі держави та публічного управління у форматі цифрового суспільства; по-третє, потребою у цілісному теоретико-методологічному каркасі для формування НМС, здатної інтегрувати інституційні, правові, безпекові, соціальні й цифрові компоненти; по-четверте, недостатнім рівнем розробленості у вітчизняній науці державного управління питань цифрової стійкості, цифрової інституційної спроможності та екосистемного бачення стійкості в умовах тривалих криз. Саме цей комплекс обставин робить дослідження О.В. Кравцова вкрай своєчасним, теоретично значущим і практично затребуваним для модернізації публічного управління в Україні.

## **2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота О.Кравцова виконана на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» відповідно до планів науково-дослідної роботи кафедри в межах теми «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (ДР 0122U002375). Основні ідеї, положення та результати дисертації сформовані також у межах участі дисертанта у науково-дослідних роботах за темами: «Розвиток концепції “електронного села” в контексті побудови інформаційного суспільства» (державний реєстраційний номер 0110U002235, 2010); «Гуманізація публічної служби в Україні в контексті формування сучасної парадигми державотворення “Держава для людей”: науково-практичні засади» (державний реєстраційний номер 0113U001136, 2013); «Системний підхід як методологія реформування державної служби» (державний реєстраційний номер 0115U002888, 2015); «Цифрова трансформація публічного управління» (державний реєстраційний номер 0122U002236, 2022–2024); «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (ДР 0122U002375). Перелік тем науково-дослідних робіт засвідчує послідовність і логіку наукових інтересів автора – від електронного врядування і гуманізації публічної служби до системного осмислення цифрової стійкості та НМС.

Структура й обсяг дисертації відповідають вимогам до докторських робіт: вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел, чотири додатки. Методологічна основа дослідження є переконливою: поєднано системний, інституційний, структурно-функціональний, історичний, ризик-орієнтований, мережевий, компаративний підходи, використано моделювання, аналіз великих масивів даних, елементи алгоритмічного аналізу. Важливо, що цифрові технології розглядаються не як нейтральна «техніка», а в ширшому контексті еволюції держави, публічного управління, національної безпеки, соціально-ментальної стійкості суспільства.

Концептуально важливою дослідницькою парадигмою О.Кравцова є інтерпретація стійкості не як синоніма стабільності, а як інтегральної властивості системи публічного управління, що означає здатність інститутів не лише витримувати кризи, а й навчатися, адаптуватися, трансформуватися, зберігаючи при цьому ідентичність та стратегічний вектор розвитку. У роботі показано, що феномен стійкості має онтологічний, функціональний, інституційний, цифровий і соціально-комунікативний виміри, а цифрове суспільство формує якісно новий простір взаємодії між державою, громадянами, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними акторами.

Суттєвим є й те, що НМС у дисертації трактується як екосистема публічного управління, де інтегруються державні інститути, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство, бізнес, цифрова інфраструктура, а також безпекові й правові режими. Автор обґрунтовує, що саме через архітектуру НМС відбувається перепрограмування держави – від «адміністратора» до «архітектора резильєнтних систем», здатних протистояти гібридним загрозам і забезпечувати тривалу національну життєздатність.

### **3. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у докторській дисертації, їх новизна і загальнонаціональне або світове значення**

Наукова новизна одержаних наукових результатів полягає в комплексному обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування НМС у форматі цифрового суспільства на основі вирішення наукової проблеми формування та реалізації концепту Integrated Open Government (IOG) як практичного інструменту для реалізації державних реформ, а також розробки складників парадигми цифрової держави як самостійного напрямку в науці державного управління.

На основі одержаних наукових результатів сформульовано нові положення, які становлять наукову новизну і полягають у тому, що:

у перше:

– комплексно представлено екосистему національної стійкості в умовах цифрового суспільства як окремий напрям у вітчизняній науці державного управління, у межах якого розроблено та науково обґрунтовано National E-Resilience – національну модель інтегрованого управління, спрямовану на забезпечення стійкості України в умовах цифровізації, яка акцентує увагу на розвитку національної стійкості шляхом ефективного використання цифрових технологій, зокрема через розбудову національної цифрової інфраструктури, інтеграцію інструментів штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейн-технологій, віртуальних платформ підтримки публічного управління, що забезпечують безперервність виконання публічних функцій у кризових умовах та підвищують адаптивні можливості держави;

– розроблено методологічну концепцію діяльності органів влади щодо реалізації НМС в Україні на основі проблемного підходу, що уможливорює застосування інструментів стратегічного аналізу, прогнозування та

ситуаційного моделювання в процесі забезпечення стійкості держави в умовах екстраординарних викликів; при цьому розроблено методологію оцінки цифрової стійкості (Digital Resilience Assessment, DRA) та критерії ефективності управління в умовах криз, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг стану публічного управління в цифровому середовищі;

– запропоновано методологію імплементації зарубіжного досвіду формування НМС, в основу якої покладено компаративно-адаптаційну парадигму реалізації реформ у сфері стійкості, що передбачає адаптацію кращих практик ЄС, НАТО та інших міжнародних організацій до українського контексту, впровадження аналітико-прогностичних інструментів, інноваційних форм моніторингу та оцінки, механізмів е-демократії та е-управління з урахуванням національних особливостей;

– узагальнено комплекс засобів формування та реалізації НМС, синергетичне використання яких дає змогу забезпечити інституційну, цифрову та інформаційну стійкість державного управління та місцевого самоврядування; у такому контексті запропоновано методику побудови механізму цифрової інституційної спроможності (Adaptive Institutional Capacity Building), орієнтованої на послідовне зміцнення здатності інституцій працювати в умовах цифрових ризиків і швидких змін.

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат науки державного управління стосовно дослідження процесу становлення НМС у форматі цифрового суспільства як особливого напрямку розвитку системи публічного управління та формування парадигми цифрової держави; уточнено зміст основних категорій «національна стійкість», «суспільна стійкість», «цифрове суспільство», «цифрова держава», «цифрова резильєнтність», «цифрова інституційна спроможність публічної влади», «екосистема національної стійкості», уведено базову категорію «інституціоналізація цифрової політики у форматі НМС»;

– теоретичні засади дослідження основних викликів реалізації НМС в умовах особливих режимів адміністрування через протидію війсьній агресії на основі комплексного аналізу аксіосфери й антропологічних засад цифрового стану суспільства та практичної площини імплементації цифрової політики в національний простір; на цій основі сформовано рамкову модель Integrated Open Governance Framework, яка забезпечує системну інтеграцію цифрових технологій у процесі публічного управління з урахуванням принципів відкритості, участі та підзвітності;

– методологічні підходи до формування механізмів інтеграції цифрових технологій у систему державного управління, спрямовані на забезпечення цифрової стійкості держави; запропоновано комплекс smart-управлінських підходів до цифрового розвитку, розроблено концепцію єдиної цифрової хмароорієнтованої платформи е-адміністрування на кшталт «institutional SaaS platform», що передбачає стандартизацію та уніфікацію управлінських процесів, побудову єдиного цифрового середовища публічної влади;

– механізми найбільш актуальних систем забезпечення національної безпеки в умовах євроінтеграції у форматі цифрового суспільства, які координують дії всіх суб'єктів національної безпекової політики, правових, організаційних, інформаційних, комунікаційних, освітніх та інших заходів щодо протидії гібридним загрозам; окреслено основні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню цієї системи та інтеграції до ЄС в умовах воєнної турбулентності, запропоновано алгоритм підвищення ефективності євроінтеграційної політики шляхом формування стійких міжнародних партнерств, включення в цифровий трансєвропейський простір, участі в програмах стратегічної безпеки та мобільності.

дістали подальшого розвитку:

– методологія структурно-функціонального аналізу сучасного соціального тренду «цифрова стійкість» у системі державного управління та дослідження його інституційних форм і технологій; на цій основі запропоновано використовувати три підходи: адаптивний структурно-функціональний, що акцентує увагу на гнучкості та адаптивності системи державного управління в умовах швидких соціальних змін, інтегративний функціональний, спрямований на об'єднання різних аспектів державного управління (соціальних, економічних, технологічних) для досягнення стійкості, та ризик-орієнтований підхід, який дозволяє враховувати ризики цифрових трансформацій при розробці й реалізації державної політики;

– управлінські технології в умовах упровадження зарубіжного досвіду формування НМС у форматі цифрової держави на основі феноменологічного підходу та антропологічної парадигми гуманізації цифрового суспільства, нівелювання негативних чинників цифрового статусу людини, цифрової експлуатації та цифрової нерівності; обґрунтовано необхідність формування гуманістично орієнтованих механізмів цифрової політики, що підвищують соціальну згуртованість, легітимність рішень і довіру до органів державної влади;

– наукові підходи щодо реформування державного управління на основі реалізації моделі НМС та Стратегії реформування державного управління до 2025 р.; доведено, що суттєвих змін потребують концептуальні нормативно-правові акти з питань регіональних стратегій запровадження НМС, у межах яких регіони виступають ключовими суб'єктами впровадження моделі; запропоновано розробити смарт-резильєнтні регіональні стратегії (СРРС) як інноваційний підхід до забезпечення стійкості регіонів з урахуванням їх унікальних соціально-економічних, географічних, екологічних і культурних особливостей.

**4. Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.**

Публікації дисертанта свідчать про системну, довготривалу наукову роботу за темою дисертації та повністю відповідає, а фактично – перевищує вимоги до докторських дисертацій. Основні результати дослідження

опубліковано в 4 колективних монографіях (дві – у зарубіжних видавництвах), 6 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях, індексованих у Scopus і Web of Science Core Collection, 20 статтях у фахових наукових виданнях України з публічного управління та адміністрування, а також у 15 тезах доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій і форумів.

Колективні монографії відображають еволюцію наукових інтересів автора: від впровадження інформаційних технологій у навчанні публічних службовців і удосконалення інформаційного забезпечення органів влади на місцевому рівні – до методології адаптивної моделі оцінювання якості публічних послуг та розвитку цифрових компетентностей у прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Це створює цілісний інтелектуальний фундамент для дисертації, де ідеї, випробувані у попередніх працях, інтегруються в концепцію НМС.

Шість публікацій у виданнях, індексованих у Scopus і Web of Science, присвячені ключовим вузлам дисертації: інформаційним системам у публічному менеджменті, стратегічним безпековим імперативам розвитку громад у повоєнний період, впливу ІКТ на розвиток мережевого суспільства, інтеграції диджиталізації в публічне управління через просторове планування, впровадженню інноваційних цифрових технологій у підготовку фахівців сфери публічного управління та еволюції інститутів економічної безпеки в глобальному контексті. У цих працях послідовно розвивається лінія цифрової стійкості, національної безпеки, просторового та регіонального виміру НМС, цифрових компетентностей службовців, що безпосередньо підживлює науковий корпус дисертації.

Двадцять статей у фахових українських виданнях репрезентують широку проблематику: удосконалення підготовки державних службовців в інформаційному суспільстві; краудсорсинг у державному управлінні; політику у сфері вищої освіти в умовах цифровізації; маркетингові підходи в управлінні медичною сферою; роль соціально-ментальних чинників у становленні національної ментальної стійкості; децентралізацію і локалізацію у формуванні цифрової моделі стійкості; специфіку правового режиму воєнного стану в контексті цифровізації; роль державного управління у розбудові НМС; проблематику дезінформації, маніпуляцій і фейків як загроз інформаційній безпеці; цифровізацію публічних послуг для внутрішньо переміщених осіб тощо. Це дозволяє стверджувати, що всі основні блоки дисертації – теорія стійкості, цифрова трансформація публічного управління, безпековий і соціально-ментальний виміри, регіональний і муніципальний аспекти – знайшли належне відображення у публікаціях здобувача.

Окремий пласт публікацій становлять тези доповідей на науково-практичних конференціях (Харків, Дніпро, Переяслав, Львів, Берлін, Ломжа тощо), присвячені державній безпеці, європейській та євроатлантичній інтеграції, трансформації системи публічного управління, цифровим навичкам, штучному інтелекту, цифровізації територіальних громад, ревіталізації територій і сталому розвитку. Географія та рівень цих заходів

демонструють високий ступінь апробації результатів дисертації як у національному, так і в міжнародному академічному просторі.

### **5. Практичне значення отриманих результатів**

Практичне значення дисертаційного дослідження підтверджується впровадженнями, засвідченими відповідними довідками. Розроблені автором підходи використано в діяльності Державного агентства водних ресурсів України (підготовка проектів нормативних документів), Херсонської обласної військової адміністрації (організація роботи органів влади в умовах воєнного стану й окупації частини територій), у проектах ГО ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив» щодо підтримки громад Дніпропетровської області, у впровадженні цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Єдина платформа житлово-комунальних послуг» Перещепинською міською радою, а також у діяльності адвокатського об'єднання «Пантеон» у частині правового й методичного супроводу територіальних громад. Це свідчить, що моделі й інструменти, запропоновані в дисертації, вийшли за межі чисто теоретичних конструкцій і вже працюють у реальних управлінських контекстах.

### **6. Дискусійні положення дисертації та зауваження до змісту та оформлення дисертації.**

За загальної високої оцінки дисертаційної роботи доцільно зупинитися на низці дискусійних положень, які мають рекомендаційний характер та можуть бути корисними для подальшого розвитку досліджень автора.

1. У дисертаційній роботі представлено широкий набір концептуальних моделей – National E-Resilience, Digital Resilience Assessment, Adaptive Institutional Capacity Building, Integrated Open Governance Framework, Smart Digital Policies, Institutional SaaS, смарт-резильєнтні регіональні стратегії тощо. Однак їхній опис настільки багатосаровий, що не завжди просто відрізнити засадничі елементи архітектури НМС від інструментальних або технологічних модулів її реалізації. У перспективі було б доцільно більш чітко візуалізувати й описати ієрархію цих моделей, наприклад через окрему схему або класифікацію: що є базовою рамкою НМС, а що – функціональними блоками реалізації (аналітика, інституційний розвиток, цифрова платформа, регіональний вимір). Це посилює б прозорість концепції для застосування у практичній діяльності.

2. Дисертант послідовно пов'язує НМС із системою національної безпеки та оборони, зокрема з безпековими, інформаційними, кібернетичними й правовими підсистемами. Разом з тим, науково доцільним і практично корисним кроком було б чіткіше показати місце НМС у загальній архітектурі сектору безпеки й оборони: позначити межі відповідальності «класичних» безпекових інститутів (Збройні Сили, сектор розвідки, правоохоронні органи) і тих інституційно-цифрових механізмів стійкості, які пропонує автор; деталізувати горизонтальні та вертикальні зв'язки НМС із чинними

стратегічними документами в сфері національної безпеки. Така додаткова артикуляція сприятиме готовності безпекових структур інтегрувати елементи НМС у свої політики й процедури.

3. Прагнення дисертанта вивести дослідження на рівень застосовних інструментів підкріплено розробкою моделі Digital Resilience Assessment та відповідної системи індикаторів. Однак варто було не лише вказати на такий системний напрям, а й деталізувати дизайн емпіричної верифікації: які саме масиви даних (офіційна статистика, адміністративні дані, опитування, лог-дані цифрових сервісів) і за який період беруться до уваги, яким чином будуються інтегральні індекси, які методи статистичної або експертної обробки застосовуються. Більш детальне представлення методики зробило б її використання іншими дослідниками та органами влади технологічно простішим.

4. У дисертації переконливо підкреслюється значення цифрових управлінських платформ, е-послуг, е-врядування як ключових інструментів підвищення стійкості держави й громад. Водночас, з огляду на воєнний контекст і глибоку соціальну диференціацію, варто було б посилити акцент на заходах вирішення проблеми цифрової нерівності: як саме в межах НМС планується компенсувати відставання представників різних соціальних груп, мешканців віддалених територій, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп у доступі до цифрових сервісів і компетентностей. Більш деталізовані описи механізмів «нецифрових» або гібридних каналів взаємодії з такими групами, на які абсолютно правильно вказує О.Кравцов, посилили б соціальну складову НМС.

5. Очевидно, сильним змістовним блоком дисертації є змістовна насиченість понятійно-категоріального апарату, введення нових концептів і категорій, що розширюють мову науки державного управління в напрямі цифрової стійкості. Разом з тим, для полегшення подальшого академічного та освітнього використання пропонованого термінологічного апарату доцільно було б уявити його у вигляді цілісної терміносистеми з чітким виділенням центрального блоку термінів і понять і похідних категорій другого рівня. Така систематизація стала б природним «містком» між дисертацією й навчальними курсами, підручниками, аналітичними документами.

Втім, наведені зауваження мають характер наукової дискусії, спрямовані на подальший розвиток тематики й жодним чином не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи.

## **7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам до докторських дисертацій.**

Дисертація Кравцова Олега Валентиновича «Теоретико-методологічні засади формування національної моделі стійкості у форматі цифрового суспільства» є самостійною, завершеною науковою працею, в якій розв'язано важливу наукову проблему, значущу для теорії та історії державного управління, формування сучасної парадигми цифрової держави та

національної стійкості. За змістом, методологією, рівнем наукової новизни, повнотою апробації та практичним значенням вона відповідає вимогам, встановленим Порядком присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, а також паспорту спеціальності 25.00.01 – теорія та історія державного управління.

Вважаю, що Кравцов Олег Валентинович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління.

Офіційний опонент

професор кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро)

доктор наук з державного управління,

доцент

І.М. Квеліашвілі

