

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Вячеславу ДЗЮНДЗЮКУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента, професора кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», доктора наук з державного управління, професора Квітки Сергія Андрійовича на дисертацію Хмельницького Андрія Володимировича «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості» на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми.

Тема дисертації є актуальною і відповідною глобальним трендам розвитку суспільства. Цифровізація – це вже давно не просто модний тренд, а реальна потреба для модернізації державного управління, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови. Те, що А. Хмельницький сфокусувався на інтеграції штучного інтелекту, демонструє сучасне мислення і вміння мислити наперед. Це не просто про технології, а про довіру громадян, про ефективність, про відкритість і про формування справжньої суспільної цінності нового цифрового суспільства.

Структура та зміст роботи.

Дисертаційна робота А. Хмельницького є добре продуманою та логічно структурованою, цілісною, послідовною і концептуально гармонійною, що

показує високий рівень наукової культури та авторської відповідальності. Автор не обмежився формальним викладом теоретичних положень чи поверховими загальностями, а ретельно розклав увесь зміст «по полицках», створивши структурований науковий наратив, який органічно переходить від анотацій і вступу до фундаментальних розділів, висновків і продуманих додатків.

У вступі чітко сформульовано актуальність теми, основну мету, деталізовані завдання, а також об'єкт і предмет дослідження (с. 5–8). Це одразу задає чіткий аналітичний вектор і демонструє, що автор з перших сторінок усвідомлює важливість методології у науковій роботі. Автор підкреслює: *«Сучасне публічне управління потребує переосмислення своєї ціннісної основи через призму технологічних інновацій»* (с. 8).

Перший розділ присвячено тому, як штучний інтелект впроваджується у державні управлінські системи по всьому світу (с. 31–85). Це не просто констатація фактів — це показує, що автор мислить у глобальних координатах, володіє стратегічним баченням і вміє інтегрувати світовий досвід у національний контекст. Тут ми бачимо спробу не лише описати, а й критично осмислити різні моделі цифрової трансформації, підкреслити їхні сильні сторони та вразливості. Автор слушно зауважує: *«Міжнародний досвід засвідчує, що впровадження ШІ у публічне управління є не лише технологічним, а й глибоко соціокультурним проєктом»* (с. 42).

Другий розділ присвячений глибокому та комплексному аналізу українських реалій, де автор детально розглядає нормативно-правову базу, оцінює інституційну спроможність органів державної влади та ідентифікує ключові бар'єри впровадження штучного інтелекту (с. 95-145). Тут особливо відчувається, що автор працює не абстрактно, а з опорою на глибокі знання внутрішньої специфіки українського публічного управління. Цей розділ справляє добре враження завдяки чесності, аналітичній сміливості та прагненню показати реальний стан справ. Автор прямо зазначає:

«Інституційна спроможність органів влади залишається фрагментарною, що обумовлює потребу у комплексних реформах» (с. 125).

Третій розділ набуває практичного спрямування і виступає свого роду стратегічною дорожньою картою для держави (с. 167-232). Тут запропоновані конкретні моделі, інноваційні концепції та чітко структуровані рекомендації, які можуть бути безпосередньо імплементовані органами влади. Автор демонструє не лише здатність до глибокого аналізу, але й стратегічне бачення того, яким чином результати дослідження можуть перейти від теоретичної площини до практичних кроків у публічній політиці. Автор зазначає: *«Запропонована модель є адаптивною та здатною масштабуватися відповідно до різних рівнів управління»* (с. 180). Це розділ буде особливо корисним практиками та орієнтиром для управлінців, які прагнуть змін.

Висновки логічно завершують науковий наратив, підсумовуючи проведену роботу і окреслюючи роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості (с. 229–232). Вони показують завершеність наукової роботи та потенційні горизонти майбутніх досліджень та управлінських інновацій.

Основні наукові здобутки

Автору вдалося створити не просто концептуальну модель цифрової модернізації, а саме цілісну, багаторівневу архітектуру, де ІІІ постає не лише як інструмент або допоміжний технічний засіб, а як повноцінний стратегічний гравець у процесі трансформації державного управління. У моделі, запропонованій А. Хмельницьким, ІІІ виступає інтегратором між даними, управлінськими процесами та громадянськими очікуваннями, формуючи нову систему взаємодії «держава – громадянин – технологія». Автор слушно зазначає: *«ІІІ перетворюється на суб'єкта управління, здатного не лише аналізувати інформацію, а й активно формувати сценарії розвитку подій»* (с. 168). Такий підхід створює відчуття глибокого стратегічного мислення й

надихає на переосмислення ролі технологій у суспільстві.

Не менш вражає вдосконалення підходів до оцінки впливу цифрових рішень на керованість державної системи. А. Хмельницький демонструє, що ефективність цифрових інновацій не обмежується суто технічними метриками чи економічними вигодами, а має оцінюватися через призму системної керованості, соціальної стабільності та динаміки довіри громадян (с. 199-220). У роботі наведено аргумент: *«Використання штучного інтелекту дозволяє підняти рівень керованості на новий щабель завдяки прогнозуванню управлінських рішень та мінімізації людського фактору у рутинних завданнях»* (с. 201). Такий акцент на системній керованості дозволяє побачити, що цифровізація розглядається не як самоціль, а як засіб посилення функціональної спроможності держави й підвищення її адаптивності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окремо варто відзначити детальне опрацювання методів забезпечення прозорості та відкритості державного управління. Це питання є надзвичайно актуальним для України, особливо в умовах постійної боротьби з корупційними ризиками та необхідності зміцнення інституційної довіри. Автор переконливо підкреслює, що *«алгоритмічна прозорість і відкритість є критично необхідними для формування суспільної довіри та підтримки легітимності управлінських рішень»* (с. 195). Він також розробив низку інструментів, спрямованих на підвищення accountability (підзвітності) та fostering public engagement (підтримку громадської участі). Завдяки цьому запропонована ним модель стає не просто технічною конструкцією, а справжнім соціальним проектом, що має на меті залучення громадян до процесів співтворення державної політики.

Таким чином, запропоновані рішення не лише відповідають сучасним викликам цифрової трансформації, а й прокладають шлях до формування принципово нової культури державного управління – більш гнучкої, чутливої до потреб суспільства та технологічно підготовленої до майбутніх потрясінь.

Вони створюють своєрідний міст між науковими ідеями та практичними механізмами, що відкриває перед Україною перспективи стати лідером у впровадженні інтелектуальних державних рішень у регіоні (с. 229-232).

Обґрунтованість висновків

Автор використовує системний аналіз, порівняння, моделювання, експертні оцінки. Результати апробовані на конференціях і показують, що автор активно комунікує свої ідеї, відкритий до критики й готовий до діалогу з науковою спільнотою.

Вважаю практичну частину одним із найсильніших аспектів. Запропоновані підходи цілком можна використовувати як у центральних органах влади, так і в органах місцевого самоврядування. Матеріали стануть у нагоді при навчанні молодих управлінців, підготовці тренінгів з цифрової грамотності тощо.

Дискусійні положення та рекомендації.

Загальна оцінка дисертаційного дослідження А. Хмельницького є позитивною, втім, воно містить деякі дискусійні моменти, усунення яких, на нашу думку, дозволить покращити його якість:

- Варто було б більш глибоко розкрити тему цифрової етики, особливо щодо персональних даних.
- Було б доцільно показати більше про управління змінами серед персоналу під час впровадження ІІІ – це справжній виклик для багатьох державних структур.
- Робота значно виграла б якби було додано аналіз регіональних відмінностей у цифровій трансформації всередині України.

Висловлені рекомендації та наявні дискусійні моменти у дисертації А. Хмельницького не знижують її загальної високої оцінки.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам.

Дисертаційне дослідження А. Хмельницького на тему «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості» містить наукові положення, нові науково обґрунтовані теоретичні результати проведених здобувачем досліджень, що мають значення для галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Дисертація відповідає 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 КМУ від 12 січня 2022 р. № 44.

Загальний висновок.

З огляду на актуальність, новизну, важливість здобутих автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, практичну цінність сформульованих положень і висновків дисертаційна робота А. Хмельницького «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості» є самостійним, оригінальним, завершеним науковим дослідженням, у якому теоретично обґрунтовано роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості та надані практичні рекомендації щодо її удосконалення у сфері публічного управління та адміністрування в умовах розвитку цифрового суспільства України, що має суттєве значення для галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Дисертація А. Хмельницького «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості» відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 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» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)», а її автор, Андрій Хмельницький заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент –

доктор наук з державного
управління, професор, професор
кафедри державного управління і
місцевого самоврядування
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

С. А. КВІТКА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 11:49:08 14.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук_опонента_Квітки СА.pdf
Розмір файлу з підписом: 165.2 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Відгук_опонента_Квітки СА.pdf
Розмір файлу без підпису: 131.4 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: КВІТКА СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ
П.І.Б.: КВІТКА СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 2188200258
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:49:08 14.07.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000DC387901F1DB5105
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Вячеславу
ДЗЮНДЗЮКУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента, кандидата наук з державного управління, доцента, доцента кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Живи́ла Євгена Олександровича на дисертацію Хмельницького Андрія Володимировича «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості» на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань D – «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D4 – «Публічне управління та адміністрування»

Сучасне публічне управління стикається з масштабними викликами, зумовленими стрімкою цифровою трансформацією суспільства, розвитком інформаційних технологій та глобалізаційними змінами. У цих умовах виникає об'єктивна потреба у глибокій модернізації управлінських процесів, яка вже не обмежується лише впровадженням електронного документообігу чи цифрових сервісів. В умовах нової парадигми публічного адміністрування штучний інтелект постає не лише як інноваційний інструмент, а як критично важливий стратегічний ресурс, що дозволяє переосмислити підходи до взаємодії з громадянами, оптимізувати прийняття управлінських рішень та забезпечити відкритість і адаптивність системи влади. Таким чином, розгляд штучного інтелекту в контексті публічного управління є вкрай актуальним і

має фундаментальне значення для формування нової якості державного сервісу.

У своїй науковій праці Хмельницький А.В. демонструє ґрунтовний підхід до аналізу проблем цифрової трансформації публічного управління, поєднуючи теоретичне осмислення з прикладними аспектами реформування державного сектору. Автор логічно й переконливо аргументує, що ефективність органів публічної влади в умовах цифровізації слід оцінювати насамперед через призму створення суспільної цінності, що має стати головним орієнтиром адміністративної діяльності. Він акцентує на потребі формування дієвих механізмів управлінської керованості, базованих на використанні інтелектуальних технологій. При цьому автором підкреслюється, що *«Цифрова трансформація це не просто впровадження новітніх ІТ-рішень, а глибока зміна характеру взаємодії між державою та громадянами, що передбачає становлення нової моделі довіри, прозорості й партнерських відносин у публічному секторі»*.

Дослідження вирізняється чіткою логікою побудови та структурною завершеністю, що охоплює вступ, три змістовно “насичені” розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. У вступній частині автор послідовно формулює мету наукової роботи, визначає перелік дослідницьких завдань, окреслює об’єкт і предмет дослідження, а також обґрунтовує наукову новизну, теоретичне підґрунтя та прикладну цінність отриманих результатів. Усі ці елементи логічно інтегровані в контекст актуальних наукових підходів і тенденцій розвитку публічного управління в умовах цифрових трансформацій.

Перший розділ зосереджений на висвітленні концептуальних основ і теоретико-методологічних підходів до цифрової трансформації публічного управління. У ньому здійснено системний аналіз сучасних моделей інтеграції штучного інтелекту в управлінські процеси державного сектору. Особлива

увага приділяється формуванню суспільної цінності як ключового орієнтира ефективності публічної влади, що ґрунтується на порівняльному аналізі міжнародної практики та кращих кейсів цифрового врядування.

Другий розділ присвячений всебічній оцінці стану цифрової трансформації органів державної влади України. У ньому детально проаналізовано нормативно-правову базу, визначено рівень інституційної готовності державних структур до впровадження інноваційних технологій, а також окреслено ключові виклики, зокрема організаційні, технологічні та кадрові бар'єри. Автор підкреслює фрагментарність цифрової інтеграції в окремих секторах державного управління та обґрунтовує потребу в комплексних рішеннях для подолання наявних обмежень і формування єдиної цифрової екосистеми публічного управління.

У третьому розділі детально висвітлено запропоновану автором концептуальну модель інтеграції штучного інтелекту в процеси ухвалення управлінських рішень. Модель супроводжується системним аналізом її переваг, потенційних ризиків і можливих соціальних наслідків для суспільства. Особливу увагу приділено практичним аспектам реалізації, зокрема, сформульовано конкретні рекомендації щодо підвищення інституційної, технічної та кадрової спроможності органів влади. У роботі наголошено, що запропонований підхід може стати основою для довгострокової, ефективної та адаптивної цифрової модернізації публічного управління.

Таким чином, дисертаційне дослідження Хмельницького А.В. є не лише науковим внеском у розвиток теорії публічного управління, а й стратегічно орієнтованим проєктом, що має прикладне значення для практики державного управління в умовах цифрової трансформації. Представлені в роботі теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть слугувати концептуальною основою для

формування ефективної, прозорої та інноваційної моделі публічного управління в Україні, здатної адаптуватися до викликів сучасного цифрового суспільства.

Висновки дисертаційної роботи характеризуються високим рівнем логічної послідовності, чіткою структурованістю та науковою обґрунтованістю, що свідчить про глибоке розуміння автором сутності досліджуваної проблематики. Вони узагальнюють результати проведеного аналізу, відповідають поставленим завданням і меті дослідження, демонструючи наукову зрілість здобувача та здатність формувати обґрунтовані практичні висновки, релевантні до сучасного етапу цифрового розвитку публічного управління.

Робота є невід’ємною складовою наукового напрямку проєкту «Публічне управління в умовах глобалізації» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та гармонійно вписується в сучасний світовий науково-практичний контекст. Вона враховує глобальні тенденції цифрової трансформації та розвитку інтелектуальних технологій, актуалізуючи національні потреби в модернізації управлінських процесів. Отримані результати становлять значущий науково-прикладний внесок, що здатен підвищити міжнародний авторитет України в галузі цифрового публічного управління й сприяти налагодженню співпраці з міжнародними донорами та стратегічними партнерами у сфері технологічних інновацій.

Особливої уваги заслуговує запропонований автором системний підхід до оптимізації публічного управління шляхом інтеграції штучного інтелекту, який ґрунтується на поєднанні аналітичного потенціалу, управлінської раціональності та соціальної чутливості. Дисертант справедливо підкреслює, що впровадження ШІ виходить за межі звичайної автоматизації, формуючи нові формати взаємодії між громадянином і державою. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню суспільної довіри, розширенню можливостей участі

громадян у прийнятті рішень і переходу до гнучкої, адаптивної моделі державного управління. Автор акцентує: *«Прозорість цифрових рішень та передбачуваність управлінських дій є ключовими передумовами формування довіри до публічної влади»*.

У середньостроковій перспективі наукові результати цієї дисертації можуть слугувати потужним підґрунтям для модернізації системи публічного управління в Україні, сприяючи її адаптивності, інноваційності та стійкості в умовах динамічної цифрової трансформації. Як зазначено у висновках дослідження, запропоновані автором інструменти формують інституційну спроможність, необхідну для оперативного реагування на нові виклики та побудови засадничої основи для реалізації довгострокових стратегічних реформ.

Серед ключових результатів дисертаційного дослідження можна виокремити низку вагомих науково-практичних досягнень:

По-перше, автором розроблено комплексну багаторівневу концептуальну модель цифрової модернізації публічного управління із залученням технологій штучного інтелекту. Ця модель охоплює технологічний, організаційний, правовий та соціокультурний виміри, базуючись на принципах алгоритмічної прозорості, управлінської гнучкості та персоналізованого надання послуг. Вона передбачає використання підходів smart governance (розумного врядування), predictive analytics (прогнозної аналітики) для моделювання соціально-економічних сценаріїв і формування адаптивних стратегій державної політики. Така система спрямована на формування проактивної управлінської моделі, здатної оперативно реагувати на запити громадян та мінімізувати ризики в умовах постпандемічних і воєнних трансформацій.

По-друге, у межах дослідження уточнено та поглиблено поняття суспільної цінності у контексті цифрового врядування. Автор запропонував інтерпретацію суспільної цінності як багатовимірної категорії, що включає економічну ефективність, функціональну результативність, соціальну справедливість, інклюзивність та рівність доступу до державних послуг (equity in service delivery). Такий підхід відповідає світовим орієнтирам human-centered design (людиноцентричного проєктування) та public value governance (врядування, орієнтованого на суспільну цінність). Автор наголошує, що цифровізація повинна сприяти не лише технічному вдосконаленню, а й поглибленню довіри та взаємодії між державою та громадянами.

По-третє, вдосконалено підходи до управлінської керованості та контролю шляхом упровадження цифрових інновацій і ШІ-технологій. Дослідження враховує актуальні виклики у сфері кібербезпеки, етики даних (data ethics) та цифрової гігієни. Запропоновані алгоритмічні рішення для моніторингу в режимі реального часу дозволяють здійснювати динамічну оцінку ефективності управлінських дій, ідентифікувати потенційні ризики та своєчасно коригувати державну політику. У цьому контексті створюється середовище для запровадження culture of accountability (культури підзвітності), яка є основоположною для демократичної держави.

Загалом, результати дослідження відкривають широкі можливості для практичної реалізації концепції adaptive governance (адаптивного врядування), зміцнення цифрової інклюзивності та трансформації системи публічного управління відповідно до глобальних орієнтирів: digital sovereignty, data-driven decision-making, citizen-centric services. Отримані висновки закладають фундамент для подальших міждисциплінарних досліджень і розробки стратегічних політик у сфері цифрової трансформації держави.

Узагальнюючи, слід зазначити, що висновки роботи мають високий рівень теоретичної обґрунтованості, спираються на системний підхід, глибокий аналіз великого масиву джерел і підтверджені результатами практичної апробації. У процесі дослідження було використано методи порівняльного аналізу, експертного оцінювання, аналітичного моделювання. Основні напрацювання були презентовані на засіданнях кафедри, а також оприлюднені в рамках участі у вітчизняних та міжнародних конференціях, зокрема на XXII Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз». За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць, серед яких 5 – у фахових виданнях.

Оцінюючи представлену дисертацію, слід зазначити її високий науковий рівень, актуальність теми, методологічну обґрунтованість та значний практичний потенціал. Разом з тим, варто висвітлити низку аспектів, глибше розкриття яких могло б ще більше посилити цінність дослідження та забезпечити його більшу цілісність і міждисциплінарну насиченість.

Вплив штучного інтелекту на організаційну культуру державних органів.

Було б доречно глибше дослідити, як впровадження інтелектуальних систем змінює не лише технологічну інфраструктуру, а й внутрішні організаційні процеси, цінності та стиль управління в державних інституціях. Зокрема, варто звернути увагу на трансформацію лідерських моделей (від авторитарних до фасилітативних), зміну моделей комунікацій (перехід до горизонтальної взаємодії), мотиваційних стратегій, рівня довіри всередині колективу та здатності до міжвідомчої кооперації. У цьому контексті доречним є аналіз концепцій network governance і agile-підходів, які дедалі частіше впроваджуються у публічне управління в умовах цифрової трансформації. Такий розгляд дозволив би виявити роль ІІІ як не лише технологічного, а й культурного чинника змін у державному управлінні.

Адаптація персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації.

Окрема увага могла б бути приділена деталізації процесу адаптації службовців до використання ІІІ у щоденній управлінській практиці. Автор слушно згадує про потребу в цифровій грамотності, однак сучасні вимоги виходять далеко за її межі. Набувають значення компетенції у сферах data literacy, algorithmic thinking, здатність працювати в умовах human-in-the-loop і приймати рішення в синергії з машинними системами. Було б доречно запропонувати конкретні моделі навчання, програми підвищення кваліфікації, кейси адаптації службовців до нової реальності, зокрема із включенням soft skills – критичного мислення, креативності, етичної відповідальності та адаптивності. Такий блок підсилив би практичну цінність дослідження та сприяв би формуванню нової службової культури в умовах цифрового уряду.

Поглиблений компаративний аналіз досвіду країн Східної Європи.

Попри наявність окремих посилань на міжнародну практику, потенціал для аналітичного порівняння досвіду держав зі схожими умовами розвитку залишається дещо не реалізованим. Наприклад, системне порівняння із практиками Естонії (впровадження e-Residency та X-Road), Польщі (розвиток цифрових і децентралізованих адміністративних платформ), Литви (орієнтація на AI-first governance) чи Чехії (створення національних фреймворків для ІІІ в управлінні) дозволило б автору глибше проілюструвати життєздатність запропонованої моделі, а також визначити можливості її адаптації до українських реалій. Такий підхід надав би дослідженню ширшого контексту та зміцнив би обґрунтованість висновків щодо масштабованості й універсальності інтеграції ІІІ у публічне врядування.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і жодним чином не знижують загальну оцінку представленої роботи. Дисертація є надзвичайно цілісним, інноваційним і перспективним дослідженням, яке відповідає сучасним викликам цифрової доби. Вона демонструє високий рівень наукової культури, системності, міждисциплінарного бачення та аналітичної глибини.

Особливу цінність має практична спрямованість дослідження: його результати можуть бути ефективно використані для підвищення якості управлінських рішень, розвитку електронних послуг, формування довіри до державних інституцій та впровадження проактивного цифрового врядування. Інтеграція ІІІ, запропонована в дисертації, відкриває стратегічно важливі можливості для посилення цифрового суверенітету України, підвищення управлінської стійкості та формування громадянорічної державної політики.

Дисертаційне дослідження Хмельницького А.В. повністю відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», і заслуговує на позитивну оцінку та рекомендацію до захисту.

Офіційний опонент —
кандидат наук з державного
управління, доцент, доцент кафедри
інформаційних технологій і систем
Національного університету
“Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка”

Живило Є.О.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:43:39 13.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук_опонента_Живило_Хмельницький А.В._Край_13.07.2025.doc.asice
Розмір файлу з підписом: 26.7 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук_опонента_Живило_Хмельницький А.В._Край_13.07.2025.doc
Розмір файлу без підпису: 87.5 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Орлов Олександр Валентинович

П.І.Б.: Орлов Олександр Валентинович

Країна: Україна

РНОКПП: 2090201393

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 21:43:35 13.07.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000005C53100038103104

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Вячеславу
ДЗЮНДЗЮКУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного рецензента, кандидата наук з державного управління, доцента кафедри публічної політики Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Серенка Артема Олексійовича на дисертацію Хмельницького Андрія Володимировича «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості» на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Загальне наукове значення

Питання цифрової трансформації державного управління є стратегічно важливим для сучасної України та відповідає світовим трендам щодо підвищення відкритості, ефективності й довіри громадян. Дослідження Андрія Хмельницького демонструє глибоке розуміння суті цифрових технологій і потенціалу штучного інтелекту для модернізації управлінських процесів. Обрана тема безперечно є актуальною та соціально значущою, особливо в умовах швидких технологічних змін і необхідності посилення

стійкості державних інституцій.

Дисертація вирізняється чітко продуманим дослідницьким дизайном. Автор успішно поєднав теоретичний аналіз, порівняльні огляди, моделювання та експертні оцінки. Структура роботи є логічною та послідовною: вступ, три основні аналітичні розділи, висновки, список літератури та додатки. Застосовані методи демонструють здатність автора працювати з міждисциплінарними підходами та сучасними інструментами аналізу.

Основні наукові досягнення

До найважливіших результатів роботи можна віднести:

Розробку комплексної концептуальної моделі цифрової модернізації державного управління із залученням ШІ (с. 167–181).

Як зазначає автор: *«Запропонована модель передбачає поетапне впровадження інтелектуальних технологій у публічне управління, із акцентом на персоналізацію послуг, зниження дублювання функцій та підвищення аналітичної спроможності системи»* (с. 167).

Удосконалення підходів до оцінки суспільної цінності управлінських рішень у цифрових середовищах (с. 199–220).

У дисертації підкреслено: *«Залучення штучного інтелекту створює можливість підвищення соціальної справедливості, забезпечення інклюзивності та формування оновленої суспільної цінності через цифрові інструменти»* (с. 200).

Формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності та керованості публічного управління (с. 229–232).

На думку автора: *«Запропоновані практичні рекомендації дозволяють підвищити якість публічних послуг, оптимізувати використання людських*

ресурсів та посилити довіру громадян до державних інституцій» (с. 230)

Ці здобутки мають беззаперечну наукову новизну та значний практичний потенціал.

Поширення результатів та вплив

Результати дослідження презентувалися на кафедральних семінарах, всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, що сприяло їх професійному обговоренню. Опубліковано 10 наукових робіт, серед яких 5 статей у фахових виданнях, що відповідає академічним стандартам.

Практичні рекомендації можуть бути імплементовані в роботі органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також використані у навчальних програмах для управлінців.

Критичні зауваги та потенційні напрями розвитку

Попри високу якість виконання, варто розглянути кілька аспектів, які могли б додатково посилити роботу:

Поглиблення аналізу ризиків кібербезпеки у контексті впровадження ІІІ.

У дисертації питання кіберзагроз згадується (с. 200–201), де автор акцентує на *«необхідності забезпечення цифрової безпеки та мінімізації гібридних загроз»*. Однак поглиблений аналіз потенційних ризиків кібербезпеки при впровадженні штучного інтелекту в публічне управління, наприклад, через конкретні сценарії атак чи виклики для критичних інфраструктур, міг би надати дослідженню більш комплексного характеру.

Детальніше дослідити вплив цифрових технологій на соціальні інститути та довіру громадян.

Автор зазначає, що *«інтеграція штучного інтелекту сприяє підвищенню довіри населення до державних послуг»* (с. 230). Проте варто було б глибше проаналізувати соціокультурні аспекти трансформації довіри, особливо в умовах історично сформованої критичної позиції населення щодо державних інститутів в Україні (с. 15–16).

Розширити порівняльні аналізи за участі країн Європейського Союзу для кращого обґрунтування універсальності підходів. У роботі представлено досвід США, Великої Британії, Німеччини та Південної Кореї (с. 18, 20, 119), однак більш широка компаративна база за участю країн ЄС могла б поглибити висновки щодо універсальності запропонованої моделі та адаптивності механізмів цифровізації в умовах різних політико-адміністративних систем.

Ці зауваження є рекомендаційними й не знижують загальної високої оцінки дослідження.

Дисертаційна робота Хмельницького Андрія Володимировича є самостійним і завершеним науковим дослідженням, яке вирізняється високим рівнем академічної доброчесності, теоретичною глибиною та вагомою практичною значущістю. Автору вдалося розробити *«методологічний підхід до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі впровадження штучного інтелекту у систему надання цифрових публічних послуг»* (с. 167), що свідчить про наукову новизну та актуальність роботи.

Крім того, у роботі запропоновано *«нові ролі для людського ресурсу інституцій публічного управління у модернізованій системі надання цифрових публічних послуг»* (с. 199), що має значний практичний потенціал для підвищення ефективності та керованості органів влади.

Практичні рекомендації дисертанта, спрямовані на розвиток інклюзивних, персоналізованих і технологічно вдосконалених державних сервісів, є надзвичайно цінними в контексті цифровізації публічного управління в Україні (с. 229–230).

Дисертаційна робота повністю відповідає вимогам, установленим для наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії. Вважаю, що Андрій Володимирович Хмельницький заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 — «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний рецензент —

кандидат наук з державного

управління, доцент

кафедри публічної політики

Харківського національного

університету імені

В.Н. Каразіна

Серенок А.О.

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:15:19 11.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук_рецензента_Серенок_Хмельницький_AB.doc.asice
Розмір файлу з підписом: 21.8 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук_рецензента_Серенок_Хмельницький_AB.doc
Розмір файлу без підпису: 69.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: СЕРЕНОК АРТЕМ ОЛЕКСІЙОВИЧ

П.І.Б.: СЕРЕНОК АРТЕМ ОЛЕКСІЙОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2889706577

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 20:15:15 11.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000052B99B01C5DAB105

Тип носія особистого ключа: ЗНКИ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Серійний номер носія особистого ключа: 014

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
д.держ.упр., професору
В'ячеславу ДЗЮНДЗЮКУ

ВІДГУК

офіційного опонента, Карпенка Олександра Валентиновича, доктора наук з державного управління, професора, завідувача кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на дисертацію Хмельницького Андрія Володимировича «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь актуальності обраної теми дослідження. В умовах цифрової трансформації державного управління актуалізується проблема ефективного впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (далі – ШІ), у діяльність органів публічної влади. Здатність системи публічного управління формувати суспільну цінність, підвищувати прозорість, підзвітність і забезпечувати керованість стає ключовою умовою сталого розвитку держави. У цьому контексті надзвичайної ваги набуває питання цифрової модернізації управлінських процесів, де застосування ШІ розглядається як інструмент підвищення ефективності рішень, оптимізації ресурсів та зміцнення довіри громадян до влади. Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю адаптації української системи публічного управління до умов цифрової доби,

гармонізації з європейськими стандартами цифрового врядування, а також зростаючою потребою у запровадженні інтелектуальних технологій для вирішення комплексних управлінських завдань. Особливої значущості дослідження набуває в умовах війни та відновлення державних інституцій, коли цифрові інструменти стають вирішальними для стабілізації соціально-економічних процесів та підвищення управлінської спроможності.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані в дисертації, відповідають вимогам до такого виду досліджень. Високий рівень обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їхня вірогідність забезпечені: професійним вирішенням низки наукових завдань, що сприяло реалізації поставленої мети дослідження, та адекватністю структурно-логічної схеми дослідження визначеній меті (кожен наступний розділ чи підрозділ органічно пов'язаний з попереднім і доповнює його); використанням широкої джерельної бази за темою дисертації і достатнім масивом аналітичних даних; відповідності предметної спрямованості дисертаційного дослідження галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»; достатньою кількістю апробацій отриманих результатів на науково-практичних конференціях.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів. Ознайомлення зі змістом дисертації, основними публікаціями дає змогу визнати, що мету дослідження досягнуто. Це знайшло відображення в основних положеннях роботи, які сформульовані автором особисто й характеризуються науковою новизною. У дисертаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання з поглиблення теоретико-прикладних основ і розроблення наукового підходу до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі

інтеграції штучного інтелекту в організовану систему цифрової держави. Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що:

уперше запропоновано методологічний підхід до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі впровадження штучного інтелекту у цифрову екосистему надання публічних послуг. Описано архітектуру перспективного механізму модернізації, яка включає цілі, принципи створення, функціональну формулу дії, ключові інструменти, взаємодію з формальними й неформальними суспільними інститутами, а також розроблено логіку допоміжних і дублюючих механізмів, що підтримують баланс між автономністю системи й контролем з боку держави. Приділено увагу концепту «algorithmic sovereignty» (алгоритмічного суверенітету) як гарантії збереження національного управлінського потенціалу в умовах глобальної цифрової конкуренції;

удосконалено:

- підхід до оцінки доцільності та ефективності впровадження штучного інтелекту у процеси надання цифрових публічних послуг, розширивши традиційне розуміння результативності завдяки введенню багаторівневої аналітики на основі агрегування великих масивів відкритих і приватних даних та дотримання принципів inclusivity (інклюзивності), fairness (справедливості) та data ethics (етики даних) задля зміцнення громадської довіри;

- концепт нових ролей людського ресурсу інституцій публічного управління в умовах цифрової трансформації, підвищення кваліфікації та адаптації кадрів завдяки підготовці управлінців до роботи з інтелектуальними системами, розвитку їхніх компетенцій у сфері data literacy (грамотності роботи з даними), algorithmic thinking (алгоритмічного мислення) та цифрової етики у поєднанні «жорстких»

технічних знань із «гнучкими» soft skills (креативності, критичного мислення та комунікаційних навичок).

дістали подальшого розвитку:

- бачення механізму взаємодії між громадянами, що об'єднуються у неформальні цифрові спільноти, та інституціями публічного управління завдяки застосуванню концепту participatory AI (штучного інтелекту з громадською участю), який забезпечує активну взаємодію та спільне продукування суспільної цінності.

- теоретичне обґрунтування оцінки цифрової модернізації системи публічного управління крізь призму національної стратегії діджиталізації, враховуючи соціокультурні особливості українського суспільства із застосуванням розширеної моделі динамічних сценаріїв, що дозволяє прогнозувати довгострокові соціальні ефекти впровадження ІІІ.

- наукове підґрунтя формування системи заходів із забезпечення керованості та стабільності публічного управління у разі широкомасштабного застосування інтелектуальних технологій через реалізацію комплексу превентивних і адаптивних інструментів моніторингу ризиків, здатних зміцнити стійкість системи до зовнішніх шоків і внутрішніх криз.

Апробація дисертації та публікації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на засіданнях кафедри публічної політики, на міжнародних і національних науково-практичних конференціях і конгресах, зокрема: «Artificial intelligence for public services as a data protection tool in a face of global threats to national security» та «Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз».

За темою опубліковано 10 публікацій, серед яких 5 статей у фахових виданнях та 5 тези доповідей. Кількість, обсяг та зміст друкованих праць відповідають вимогам МОН України щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії й

надають авторові право публічного захисту дисертації. Детальний аналіз представленого рукопису дисертації та наукових публікацій дає підстави констатувати ідентичність публікацій і основних положень дисертації.

Практичне значення. Слід відзначити, що дисертаційна робота А. Хмельницького є самостійним і структурно завершеним дослідженням, що характеризується єдністю змісту, має постульовану автором науково-теоретичну та практичну цінність. Практичне значення одержаних результатів полягає в практико-орієнтованих рекомендаціях та пропозиціях, які можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифрового розвитку органів публічної влади, а також в освітньому процесі при підготовці фахівців з публічного управління та адміністрування.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам. Дисертація складається з анотації державною та англійською мовами, зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Список використаних джерел налічує 219 найменувань. Структура дисертації має логічну побудову і сприяє розкриттю теми дослідження та виконанню поставлених завдань. Дисертація оформлена відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України, що висуваються до такого роду наукових робіт. Зміст наукових праць доповнює основні положення дисертації.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.. Наукові результати дисертації отримані автором особисто, а сама робота відповідає вимогам законодавства про авторське право і суміжні права. З наукових праць, опублікованих автором у співавторстві, у дисертації знайшли використання лише ті ідеї і положення, які були сформовані та отримані автором особисто, в роботі вказано особистий внесок автора в таких публікаціях. При аналізі тексту дисертації та використаних джерел ознак порушення академічної доброчесності не виявлено. Дисертаційна

робота не містить запозичених ідей інших авторів, у разі їх використання в роботі присутні посилання на відповідні інформаційні джерела.

Дискусійні положення та зауваження. Загалом дисертаційне дослідження здійснено на високому науково-теоретичному рівні. Проте, оскільки деякі його положення є дискусійними, що пов'язано з означенням дисертантом власної позиції окремих досліджуваних проблем, варто зробити певні уточнення, зауваження та рекомендації з метою подальшого удосконалення обумовленої проблематики.

1. У роботі доцільно було б більш детально розкрити питання етичних аспектів застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління.

2. Недостатньої уваги приділено проблематиці кіберзахисту критичної інфраструктури та кібербезпеки в умовах здійснення цифрової трансформації діяльності органів публічної влади.

3. Варто було б представити більш детальний аналіз впливу технологій та алгоритмів штучного інтелекту на інклюзивність управлінських процесів та залучення громадян до прийняття державно-управлінських рішень.

4. Спостерігається певна невідповідність викладення загальних висновків порядку формулювання завдань, які були поставлені автором у роботі для досягнення мети дисертаційного дослідження за змістом їх подання. Так, на наш погляд, робота додатково виграла б, якби у висновках автором було відображено практичні рекомендації (алгоритми, процедури, технології) конкретним органам публічної влади на різних рівнях багаторівневого цифрового врядування щодо впровадження штучного інтелекту.

5. Текст дисертаційної роботи містить деякі елементи ненаукової лексики та неточності мовностилістичного характеру, а також певного бібліографічного доопрацювання потребує список використаних джерел.

Вказані зауваження не знижують наукової цінності та практичної значущості роботи на тему «Цифрова модернізація публічного управління в Україні: роль штучного інтелекту у формуванні суспільної цінності та забезпечення керованості», яка є завершеним науковим дослідженням та відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (пункти 5, 6, 8), а її автор – Хмельницький Андрій Володимирович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент –
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри національної економіки
та публічного управління
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана

Олександр КАРПЕНКО

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:33:20 14.07.2025

Назва файлу з підписом: Відгук Карпенка О.В..doc.asice
Розмір файлу з підписом: 28.3 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук Карпенка О.В..doc
Розмір файлу без підпису: 80.0 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: КАРПЕНКО ОЛЕКСАНДР ВАЛЕНТИНОВИЧ

П.І.Б.: КАРПЕНКО ОЛЕКСАНДР ВАЛЕНТИНОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2722012195

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 09:33:19 14.07.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000A3CF200163035506

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00