

РЕЦЕНЗІЯ

**офіційного рецензента, кандидата економічних наук, доцента
Єрмоленко Оксани Олександрівни
на дисертаційну роботу Табацького Максима Гарійовича
«Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління
публічною сферою»,
виконану для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»**

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління публічною сферою в умовах цифрової трансформації, децентралізації влади та зростання суспільних вимог до якості публічних послуг. Сучасні виклики потребують удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів, впровадження цифрових технологій, розвитку систем електронного урядування та формування ефективних організаційних механізмів взаємодії між органами влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами. У дисертації Табацький Максим Гарійович здійснив спробу розв'язати завдання з обґрунтування, розробки та апробації науково-практичних рекомендацій удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ) ефективності управління публічною сферою в Україні. Для досягнення поставленої мети використано широкий спектр наукових методів, серед яких системний підхід, порівняльний та статистичний аналіз, метод спостереження та інші, що дозволило всебічно проаналізувати інформаційно-організаційні аспекти державного управління, виявити існуючі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

Проблематикою забезпечення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою займалися видатні науковці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, про що свідчать численні публікації та наукова госпдоговірна тематика закладу.

Дисертант Табацький Максим Гарійович продовжив розгляд та розробку питань щодо розвитку й удосконалення теоретичних положень, методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій формування теоретичних та практичних підходів до державного регулювання розвитку інформаційного суспільства та інтеграції цифрових технологій у сферу публічного управління.

Особливого значення набуває створення дієвих інструментів збору, обробки та використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності діяльності органів публічної влади. Водночас існує потреба в науковому обґрунтуванні підходів до вдосконалення організаційних структур, комунікаційних процесів та цифрових сервісів у системі публічного управління.

Дослідження інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою сприятиме розробленню сучасних механізмів підвищення результативності діяльності органів влади, покращенню якості публічних послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

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

Проведене наукове дослідження здобувача здійснювалось в межах госпдоговірної науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Це підтверджується довідкою про його участь в науковій темі «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988, довідка № 3/2026 від 11.02.2026). Мета даного дослідження полягає у розробці теоретичних засад управління інноваційним розвитком організацій, що забезпечують їхню конкурентоспроможність в умовах трансформації економіки під впливом цифрових технологій.

3. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій

Робота має високу ступінь обґрунтованості та доведеності в ній наукових положень, методичних розробок і практичних рекомендацій. Це підтверджується логічною побудовою структури роботи, опрацюванням досить великої кількості

літературних джерел (174 найменування) вітчизняних і закордонних дослідників з питань інформаційного забезпечення підготовки прийняття та реалізації управлінських рішень, державного управління та його ефективності, антикорупційних механізмів в публічному адмініструванні, впливу інформаційно-комунікаційних технологій на громадянське суспільство.

Поставлена мета дисертаційного дослідження досягнута, а завдання дослідження розкривають зміст дисертаційної роботи. Дисертаційне дослідження на тему «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» виконане на високому рівні і вирізняється логічністю викладення матеріалів. Основні наукові положення та висновки, сформульовані в дисертації, є достатньо обґрунтованими, логічно випливають з одержаних результатів та свідчать про застосування системи сучасних методів дослідження.

Достовірність та наукова новизна отриманих наукових результатів підтверджується застосуванням наступних методів дослідження: за допомогою аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів автор здійснив систематизацію та узагальнення існуючих знань про інформаційно-організаційне забезпечення, ефективність управління публічною сферою, теорії управління, інформаційні технології в державному управлінні (розділ 1 ст. 28-75), за допомогою порівняльного аналізу автор проводив виявлення передових практик, ідентифікацію факторів, що сприяють або перешкоджають ефективності, адаптацію міжнародного досвіду до українських реалій (підрозділ 2.3 ст. 124-137), за допомогою статистичного аналізу було проведено аналіз статистичних даних, що стосуються показників ефективності управління, використання інформаційних ресурсів, витрат на ІТ, результатів надання послуг (підрозділ 2.1. ст. 79-102.; підрозділ 3.1. ст. 140-156), за допомогою системного підходу автор здійснив розгляд інформаційно-організаційного забезпечення як єдиної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів (інформаційні ресурси, технічні засоби, організаційна структура, персонал, процеси) (підрозділ 2.3 ст. 124-137), абстрагування та узагальнення – виділення суттєвих ознак та закономірностей,

що стосуються інформаційно-організаційного забезпечення та ефективності управління, відкидаючи другорядні деталі. Формулювання узагальнень та висновків (ст. 76, ст. 137, ст. 185, ст. 187-189); спостереження – безпосереднє спостереження за роботою органів публічної сфери, за використанням інформаційних систем, за процесами обміну інформацією, за взаємодією працівників (розділ 2 ст. 79-139). Використання зазначених методів дозволило всебічно проаналізувати інформаційно-організаційні аспекти державного управління, виявити існуючі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

Визначена мета дослідження повністю відповідає темі роботи. Об'єкт і предмет дослідження визначені чітко та коректно. Перелік завдань дослідження відповідає поставленій меті та повністю її розкриває, а ступінь їх вирішення відображено у висновках, де представлені результати дослідження. Висновки в повній мірі відображають основні положення проведеного дослідження та перспективи їх впровадження як у практичну діяльність публічних організацій, так і в подальший науково-теоретичний пошук.

Дисертаційна робота написана в науковому стилі. Викладеному матеріалу властива повнота та логічність наведених думок і тверджень, високий рівень достовірності та обґрунтованості положень наукової новизни. Автору вдалося повністю досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання дослідження, які розкриті в тексті і стисло представлені у висновках, що відображають конкретні отримані результати дослідження.

Отримані наукові результати були оприлюднені здобувачем у 11 публікаціях: шість статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, одна стаття в збірнику інших видань, та чотири публікації апробаційного характеру (у матеріалах і тезах міжнародних та всеукраїнських конференцій).

Вищезазначене свідчить про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій і висновків дисертації Табацького Максима Гарійовича.

4. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Аналіз даного дисертаційного дослідження дозволяє стверджувати, що робота має високий науково-методичний рівень і направлена на вирішення поставленої мети, яка полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні, розробці та апробації науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ) ефективності управління публічною сферою в Україні, для підвищення якості надання публічних послуг, забезпечення прозорості та підзвітності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також сприяння їхній адаптації до викликів цифрової трансформації. Отримані наукові результати представляють собою вагомий науковий доробок в систему розвитку публічного управління та менеджменту.

Наукові результати здобувача направлені на вирішення поставлених завдань щодо обґрунтування науково-теоретичних засад, розробці інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління в публічній сфері та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності управління в публічній сфері.

Дисертаційна робота Табацького Максима Гарійовича містить нові науково обґрунтовані результати. Зупинимося детально на пунктах наукової новизни.

Зокрема, удосконалено понятійний апарат «ефективність державного управління» за яке розширено за рахунок включення соціально орієнтованих характеристик – прозорості, підзвітності, дотримання принципу законності та орієнтації на потреби громадян, що дозволяє адаптувати оцінювання ефективності до умов інформаційного суспільства (ст. 54-64);

підходи до оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ) у публічній сфері через розроблення інтегрованого фреймворку, який, на відміну від поширених підходів, передбачає узгоджене поєднання стратегічного, організаційного, технологічного та людського компонентів управління. Такий підхід сприяє формуванню цілісної логіки прийняття управлінських рішень і підвищує здатність системи адаптуватися до викликів

цифрової трансформації, зокрема за рахунок використання механізмів зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами (ст. 140-155);

методологічні засади оцінки ефективності державного управління за рахунок інтеграції інформаційно-організаційного аспекту, що, на відміну від традиційних підходів, базується не лише на кількісних і фінансових показниках, а й враховує якість, доступність, релевантність інформації та оперативність її обробки. Це забезпечує перехід до проактивної моделі управління у публічній сфері (ст. 48-58).

Дістав подальшого розвитку інструментарій аналізу взаємозв'язку інформаційного та організаційного забезпечення, який розширено шляхом застосування комплексного підходу до оцінювання рівня їх узгодженості. Запропоновано поєднання кількісних показників (зокрема коефіцієнтів узгодженості інформаційних потоків і управлінських процесів) та якісних методів (експертних оцінок), що дозволяє виявляти проблемні зони у функціонуванні системи та визначати доцільний баланс між гнучкістю інформаційних рішень і стабільністю організаційної структури (ст. 124-132);

також дістали подальшого розвитку стратегічні напрями модернізації державного управління в умовах цифровізації та європейської інтеграції, які систематизовано у вигляді взаємопов'язаного комплексу трансформацій (розвиток відкритого врядування, впровадження хмарних технологій, використання аналітики великих даних посилення кібербезпеки, підвищення цифрової компетентності), реалізація яких сприяє формуванню ефективної, прозорої та сервісно-орієнтованої держави (ст. 76 – 81).

наукові положення щодо трансформації моделей взаємодії органів влади та громадянського суспільства, які отримали подальший розвиток у частині обґрунтування переходу від ієрархічних до мережевих форм управління під впливом цифрових та глобалізаційних процесів, а також у визначенні ролі інструментів електронної демократії як чинника розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень (ст. 47).

5. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів

Теоретична цінність розробок автора полягає у тому, що вони збагачують понятійний апарат таких наук як «менеджмент публічних установ і організацій» та «державне управління» у частині уточнення поняття «ефективність державного управління», яке було розширено за рахунок включення соціально орієнтованих характеристик – прозорості, підзвітності, дотримання принципу законності та орієнтації на потреби громадян, що дозволяє адаптувати оцінювання ефективності до умов інформаційного суспільства.

Найбільш суттєвими науковими результатами дисертанта, що мають практичну цінність є удосконалення:

комплексного, науково обґрунтованого та взаємопов'язаного набіру стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління та успішна реалізація цих напрямків вимагатиме послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору;

соціального механізму у сфері взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства як контролюючого важеля впливу складається з таких структурних елементів, як: архаїчний, що включає менталітет, традиції, звичаї; інституціональний, який охоплює зовнішні норми, правила, закони; світоглядний, що складається з цінностей, установок, моральних принципів і переконань. Цей механізм представляє більш комплексний і деталізований підхід до розуміння контролю у взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства;

інтегрованого фреймворку оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері, який поєднує в собі стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри, та враховує динамічний характер сучасних викликів, зокрема, через пропозицію адаптивних механізмів впровадження цифрових інновацій та механізмів зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних службовців). Запропонований фреймворк дозволяє покращити процедуру інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою.

Практична цінність розробок підтверджується їх упровадженням у діяльність підприємств, установ та організацій, а саме запропонований підхід до комплексного, науково обґрунтованого та взаємопов'язаного набору стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління та успішна реалізація цих напрямків вимагатиме послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору, впроваджений у діяльність Мереф'янської міської ради (довідка № 254 від 29.12.2025 р.); соціальний механізм у сфері взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства як контролюючий важіль впливу, що складається з таких структурних елементів, як: архаїчний, і включає менталітет, традиції, звичаї; інституціональний, який охоплює зовнішні норми, правила, закони; світоглядний, що складається з цінностей, установок, моральних принципів і переконань, впроваджено в діяльність Харківської громадської організації «Єврореґіон «Слобожанщина»»; інтегрований фреймворк оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері, який поєднує в собі стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри, та враховує динамічний характер сучасних викликів, зокрема, через пропозицію адаптивних механізмів впровадження цифрових інновацій та механізмів зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних службовців), впроваджений у діяльність благодійної організації «Український Благодійний Альянс» (довідка № 28/12-25 від 28.12. 2025 р.)

6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Табацький Максим Гарійович за результатами дисертації опублікував 11 наукових праць (загальний обсяг 5,63 авторських аркушів, особисто автору належить 2,64 авторських аркуша), які відповідають вимогам пунктів 8 і 9 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 №44 від 12.01.2022 р. Серед них:

6 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України;

1 публікація у інших виданнях;

Окрім того результати дослідження проходили апробацію на вітчизняних та міжнародних наукових конференціях, за результатами яких здобувач опублікував 4 тез доповідей на конференціях.

Крім того, в усіх спільних публікаціях дослідник має значний особистий внесок. Кількість публікацій переважає необхідний мінімум для захисту дисертації доктора філософії. На підставі цього опублікування й апробації результатів дисертаційної роботи Табацького Максима Гарійовича слід вважати достатньою.

7. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація Табацького Максима Гарійовича містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. У додатках є копії довідок про практичне використання результатів дослідження. Обсяг основного тексту дисертації становить 9,3 авторських аркуша, що цілком відповідає встановленим вимогам. Робота викладена науковим стилем, її зміст має чітку логічну послідовність виконання поставлених завдань, які розкривають етапи досягнення мети. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

8. Академічна доброчесність

При детальному розгляді дисертаційної роботи Табацького Максима Гарійовича не виявлено порушення академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фальсифікації та фабрикації).

9. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Табацького Максима Гарійовича вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення.

1. Запропонований автором комплексний, науково обґрунтований та взаємопов'язаний набір стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління та успішна реалізація цих напрямків вимагатиме послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору (ст. 5) вимагатиме дуже складного забезпечення, що безумовно позначиться на ефективності реалізації цієї пропозиції. Також вважаю необґрунтованим надання цій пропозиції статусу «єдиного шляху до побудови сучасного, ефективного, прозорого та відповідального державного управління» (ст. 6 абз. 1).

2. Є зауваження до оформлення літературних джерел, а саме до 99, 106, 110, 111 та 147.

3. На усіх рисунках та практично по усіх таблицях по дисертаційній роботі не визначена роль автора – не містять інформації про авторську участь у їх розробці.

4. У дисертаційній роботі мають місце окремі лінгвістичні неточності, але в цілому стиль викладення думок є логічним і зрозумілим.

5. Назва рис. 2.3 (ст. 83) Принципи та завдання електронного урядування відповідно до Концепції електронного урядування в Україні, а по факту малюнок містить значно ширшу інформацію, аніж зазначено у назві.

6. Питання до трактування рис. 1.1. (ст. 33) – представлений рисунок відображає взаємозв'язок держави, влади та суспільства, проте потребує уточнення логіки взаємозалежності зазначених категорій. Зокрема, державна влада є складовим елементом держави, а суспільство в демократичній системі виступає джерелом влади, а не нижчим рівнем ієрархії. Використання пірамідальної моделі може створювати враження одностороннього підпорядкування, тоді як сучасна концепція публічного управління ґрунтується на принципах партнерства, взаємодії та зворотного зв'язку між державою, владою та суспільством.

7. Розділ 3 у роботі дисертанта займає 47 сторінок, що порівняно з іншими розділами значно менше (розділ 1 – 60 сторінок, розділ 2 – 52

сторінки). Робота структурно має бути пропорційна, або ж третій розділ має переважати інші.

В цілому, зазначені вище зауваження стосуються лише окремих положень дисертаційної роботи, вони не зменшують наукового та практичного значення представленої роботи.

10. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам

Дисертація Табацького Максима Гарійовича «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» виконана на достатньо високому науковому рівні, є завершеною кваліфікаційною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації, які у сукупності дозволяють впровадити розроблені методичне забезпечення і прикладні рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою в Україні. Наукові статті та інші публікації Табацького Максима Гарійовича відображають положення отриманої ним наукової новизни. З наукових робіт у співавторстві в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є особистим здобутком автора. Основні результати дослідження доповідались та схвалені під час науково-практичних конференцій різного рівня та впроваджено у практику діючих публічних організацій. Наведені у відгуку дискусійні положення та зауваження не мають принципового характеру і не впливають на загальну високу оцінку дисертації. Дисертація Табацького Максима Гарійовича за змістом відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», за якістю теоретичних та методичних розробок відповідає рівню дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тема дисертаційної роботи є актуальною і необхідним чином розкрита. Мета роботи досягнута, а її результати містять наукову новизну, мають теоретичну та практичну цінність, що підтверджується впровадженням результатів у діяльність публічних організацій згідно з довідками, представленими в додатках до дисертації. Дисертація Табацького Максима Гарійовича «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» за своїм змістом

відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 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 № 44 від 12.01.2022 р., а її автор – Табацький Максим Гарійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної
політики

Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця

Оксана ЄРМОЛЕНКО

Підпис засвідчую:

Вчений секретар ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК