

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора Пархоменко-Куцевіл Оксани Ігорівни дисертаційну роботу Табацького Максима Гарійовича на тему: «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою», виконану для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи**

Зумовлена стрімкими трансформаціями, що відбуваються в українському суспільстві та державному управлінні під впливом глобальних процесів цифровізації, інформатизації та необхідності інтеграції до європейського простору. В Україні зараз особливо важливо забезпечити прозорість роботи державних органів, підвищити їхню відповідальність перед суспільством та покращити ефективність їхньої діяльності. Це пов'язано з численними викликами, які стоять перед країною. В умовах динамічного інформаційного середовища, забезпечення дієвого управління публічною сферою стає неможливим без належного інформаційно-організаційного забезпечення. Це включає не лише використання сучасних інформаційних технологій, але й глибоку перебудову організаційних структур, процесів та механізмів прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей держави та задоволення потреб громадян.

Саме тому правильне обґрунтування інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою і актуалізує тему дисертації, виконаної Табацьким М.Г. Зважаючи на це, результати дисертаційного дослідження Табацького М. Г. є актуальними і важливими в сучасних умовах.

Особливої актуальності тема набуває в контексті європейської інтеграції України. Запровадження європейських стандартів у сфері державного управління передбачає імплементацію сучасних інформаційних технологій, розвиток електронного урядування, підвищення рівня відкритості даних та впровадження інноваційних підходів до організації роботи державних органів. Це вимагає комплексного підходу до формування та вдосконалення інформаційно-організаційного забезпечення, яке б відповідало вимогам прозорого, ефективного та демократичного управління.

Отже, дослідження сутності, принципів та механізмів інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, аналіз стану його розвитку в Україні та розробка шляхів його вдосконалення є своєчасним та суспільно значущим завданням, яке сприятиме підвищенню якості державного управління та посиленню позицій України на міжнародній арені.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що дисертаційне дослідження Табацького Максима Гарійовича розкриває актуальну тему, що стосується інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою.

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

Окремі результати дисертаційної роботи Табацького Максима Гарійовича «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» є частинами ініціативної науково-дослідної роботи на тему «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки». Мета даного дослідження полягає у розробці теоретичних засад управління інноваційним розвитком організацій, що забезпечують їхню конкурентоспроможність в умовах трансформації економіки під впливом цифрових технологій (Довідка № 3/2026 від 11.02.2026, державний номер реєстрації 0126U000988)

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

Наукові результати, рекомендації і висновки, що представлені в дисертації, є достатньо аргументованими та характеризуються високим рівнем обґрунтованості, про що свідчить логічна структурна побудова та зміст роботи, достатньо широкий перелік використаних літературних джерел з досліджуваної проблематики, обсяг проаналізованого фактичного матеріалу та статистичної інформації.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, підтверджується використанням сучасних методів дослідження, як загальнонаукових, так і економіко-математичних. Також достовірність одержаних результатів підтверджує значна кількість опублікованих робіт за темою дисертації та їх оприлюднення на профільних науково-практичних конференціях.

У висновках логічно обґрунтований підсумок виконаної роботи та повністю відображаються основні положення проведеного дослідження, а також можливі напрямки їхнього застосування в практичній площині.

Вищевикладене свідчить про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій і висновків дисертації Табацького М.Г.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад, розробці методичних підходів та формуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства.

Основні результати дисертаційного дослідження, які визначають його наукову новизну, відображені в таких теоретичних і практичних положеннях:

*удосконалено:*

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;

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;

понятійно-категоріальний апарат публічного управління, зокрема уточнення змісту категорії «ефективність державного управління», 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;

*набули 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;

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;

наукові положення щодо трансформації моделей взаємодії органів влади та громадянського суспільства, які отримали подальший розвиток у частині обґрунтування переходу від ієрархічних до мережових 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.

Таким чином, у дисертаційній роботі послідовно та на належному науково-методологічному рівні обґрунтовано наукову новизну одержаних результатів. Дисертантом здійснено системний аналіз теоретичних підходів і практичних аспектів досліджуваної проблематики, що дозволило сформулювати низку положень, які розширюють і поглиблюють існуючі наукові уявлення у відповідній галузі знань. Визначені автором результати мають концептуальний характер, характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю та ґрунтуються на сучасних наукових підходах, що свідчить про їхню наукову обґрунтованість і достовірність. Запропоновані в роботі положення, висновки та рекомендації відзначаються науковою новизною, теоретичною значущістю та прикладною спрямованістю, що дає підстави стверджувати про логічність і послідовність обґрунтування автором нових наукових результатів дослідження.

## **5. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях**

Кількість, обсяг та якість опублікованих праць відповідають вимогам, встановленим Порядком 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 12.01.2022 р. №44.

Основні положення дисертації опубліковано автором самостійно та у співавторстві у 11 наукових публікацій, з них: 6 публікацій відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), а саме: 6 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України.

В опублікованих працях здобувача повністю відображені сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-

практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

Аналіз наукових публікацій здобувача дає змогу стверджувати, що розкриті в них наукові положення мають практичну цінність і характеризуються високим рівнем самостійності роботи здобувача.

## **6. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.**

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, прийнятих до впровадження. Практична цінність окремих результатів підтверджуються їх упровадженням у діяльність організацій, зокрема: запропоновано 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. Це єдиний шлях до побудови сучасного, ефективного, прозорого та відповідального державного управління, що відповідає викликам ХХІ століття та прагненням України до європейської спільноти була запроваджена в Мереш'янської міської ради Харківської області (Довідка про впровадження №2564 від 29.12.2025);

розроблено та обґрунтовано інтегрований фреймворк оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері, 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). На відміну від фрагментарних підходів, які часто фокусуються лише на окремих аспектах (наприклад, тільки на технологіях), запропонований фреймворк охоплює всі ключові сфери, що впливають на ефективність ІОЗ, було впроваджено в Харківську громадську організацію «Єврорегіон «Слобожанщина»» (Довідка про впровадження №29/12-01 від 29.12.2025 р.) та Благодійну організацію «Український Благодійний Альянс» (довідка про впровадження №28/12-25 від 28.12.2025 р.)

## **7. Академічна доброчесність**

Аналіз дисертаційної роботи Табацького Максима Гарійовича підтвердив відсутність будь-яких проявів академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації. Дослідження не виявило жодних порушень академічної

добросовісності, що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів.

## **8. Дискусійні положення та недоліки дисертаційного дослідження**

Відзначаючи загалом достатній рівень наукових здобутків дисертанта, обґрунтованість отриманих результатів, вкажемо на дискусійні положення та окремі зауваження:

8.1. У першому розділі дисертації достатньо ґрунтовно розглянуто сутність інформаційно-організаційного забезпечення як важливого чинника підвищення ефективності управління публічною сферою. Разом із тим, потребує додаткового теоретико-методологічного обґрунтування питання місця ІОЗ у системі управлінського забезпечення. Зокрема, у роботі ІОЗ розглядається як самостійна категорія, однак не визначено, чи є воно окремим видом забезпечення поряд із кадровим, фінансовим, нормативно-правовим та матеріально-технічним забезпеченням, чи виступає інтегральною складовою загального організаційного забезпечення управлінської діяльності.

Крім того, доцільно було б більш чітко структурувати складові ІОЗ шляхом виокремлення його ключових елементів, зокрема інформаційних потоків, інформаційних ресурсів, інформаційних систем, цифрових платформ, організаційних структур, механізмів координації та управлінських процесів. Така деталізація дозволила б підвищити теоретичну завершеність авторської концепції та сформувати більш цілісне уявлення про структуру досліджуваного явища.

8.2. У другому розділі автором проведено аналіз окремих інформаційних систем та цифрових платформ, які використовуються в органах публічної влади України. Водночас аналіз переважно зосереджений на характеристиці функціонування конкретних інформаційних систем і недостатньо розкриває загальний стан інформаційної інфраструктури органів державної влади та місцевого самоврядування.

Зокрема, поза належною увагою залишилися питання технічного забезпечення органів влади, рівня цифрової готовності установ, забезпеченості сучасним програмним забезпеченням, стану телекомунікаційних мереж та кібербезпекової інфраструктури. Доцільним було б навести узагальнену оцінку сучасного стану інформаційної інфраструктури України із використанням статистичних даних та міжнародних рейтингів цифрового розвитку.

Крім того, недостатньо повно висвітлено системні проблеми функціонування інформаційної інфраструктури, серед яких недостатнє фінансування цифрової трансформації, моральне та фізичне старіння технічного обладнання, нерівномірний рівень цифрового розвитку територіальних громад, дефіцит

фахівців у сфері інформаційних технологій, а також недостатній рівень цифрової та комп'ютерної грамотності окремих категорій державних службовців.

8.3. Третій розділ присвячений обґрунтуванню шляхів удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. Водночас запропоновані рекомендації мають переважно загальний характер та не дозволяють чітко визначити ієрархію пріоритетних напрямів реформування ІОЗ в Україні. Доцільно було б виокремити найбільш значущі напрями модернізації системи інформаційно-організаційного забезпечення та здійснити їх ранжування за ступенем впливу на ефективність публічного управління. Зокрема, потребують окремого акцентування питання розвитку електронного урядування, розширення практики відкритих даних, забезпечення інтегрованості державних інформаційних систем, розвитку цифрових компетентностей державних службовців, удосконалення механізмів кібербезпеки та впровадження інструментів штучного інтелекту в управлінську діяльність.

Більш чітке визначення стратегічних пріоритетів дозволило б підвищити практичну цінність запропонованих рекомендацій та їхню прикладну значущість для органів публічної влади.

8.4. Загалом сформульовані висновки відображають основний зміст проведеного дослідження та логічно пов'язані з поставленими завданнями. Разом із тим, окремі положення висновків мають переважно декларативний характер та недостатньо спираються на конкретні результати проведеного аналізу. У роботі бракує посилань на кількісні показники, результати статистичного аналізу, експертні оцінки або інші емпіричні дані, які б підтверджували сформульовані автором узагальнення. З огляду на це, доцільним було б посилити аналітичну складову висновків шляхом чіткішого співвіднесення отриманих результатів із проведеними дослідженнями та наведеними у роботі доказами. Це сприяло б підвищенню наукової аргументованості та переконливості авторських висновків.

8.5. У підрозділі 2.3 та розділу 3 дисертації обґрунтовується позитивний вплив інформаційно-організаційного забезпечення на підвищення ефективності управління публічною сферою. Разом із тим, робота практично не розглядає можливі ризики надмірної цифровізації та автоматизації управлінських процесів. Потребує додаткового обговорення питання щодо того, чи завжди посилення інформаційного впливу та впровадження інформаційних систем автоматично призводять до підвищення ефективності управління. Зокрема, в умовах кризових ситуацій, воєнного стану, надзвичайних подій або високого рівня невизначеності надмірна формалізація управлінських процедур може обмежувати оперативність реагування, знижувати адаптивність системи управління та ускладнювати прийняття нестандартних рішень. У зв'язку з цим доцільним було б більш детально розкрити питання оптимального балансу між цифровізацією

управлінських процесів та збереженням необхідного рівня управлінської гнучкості, а також визначити межі застосування автоматизованих інформаційних систем у процесах прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволив би зробити результати дослідження більш комплексними та врахувати не лише переваги, а й потенційні обмеження розвитку інформаційно-організаційного забезпечення у публічній сфері.

Проте вказані зауваження лише додатково дають змогу переконатися у складності та багатоаспектності проблем, які вирішуються у дисертаційній роботі і суттєво не впливають на її наукову і практичну значущість.

### **9. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам**

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що дисертаційна робота Табацького Максима Гарійовича на тему: «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» є комплексним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що розкриває актуальні питання теорії та практики інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. Дисертаційне дослідження характеризується високим рівнем самостійної роботи, вираженою авторською позицією щодо формулювання висновків та рекомендацій та здатністю автора креативно мислити та інтерпретувати теоретичний та практичний матеріал.

Враховуючи вище зазначене, вважаю, що дисертаційна робота Табацького Максима Гарійовича виконана на високому теоретичному рівні і за змістом та повнотою викладення матеріалу відповідає заявленій спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 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 від 12.01.2022 р. №44, а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

#### **Офіційний опонент:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування

Університету Григорія Сковороди в Переяславі  
доктор наук з державного управління,  
професор



підпис Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ  
Засвідчую:  
Нач. ВК 