

ВІДГУК

**офіційного опонента офіційного опонента,
доктора наук з державного управління, професора
ЛОЗИНСЬКОЇ Тамари Миколаївни**

**на дисертацію Олійника Максима Олександровича «Цифрова
трансформація публічного управління на засадах сервісно-орієнтованого
підходу», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»**

Актуальність теми дослідження

Стрімкий розвиток цифрових технологій упродовж останніх десятиліть став одним із ключових чинників трансформації державного сектору в усьому світі. Традиційні бюрократичні механізми управління дедалі частіше поступаються місцем цифровим моделям, орієнтованим на дані, мережеву взаємодію та персоналізовані сервіси. За таких умов цифровізація перестає бути окремим напрямом адміністративної модернізації та перетворюється на системоутворюючий елемент розвитку сучасної держави.

Для України дана проблематика має особливе значення. Одночасний вплив воєнних, економічних, демографічних та інституційних викликів вимагає впровадження принципово нових управлінських рішень, які б забезпечували стійкість публічних інституцій, безперервність надання послуг та ефективне використання наявних ресурсів. У цьому контексті цифрова трансформація постає не лише як засіб підвищення ефективності діяльності державних органів, а і як інструмент забезпечення національної стійкості.

Питання цифрової трансформації активно досліджуються зарубіжними та українськими науковцями, однак значна частина робіт присвячена окремим аспектам електронного урядування, розвитку інформаційних систем або цифровізації адміністративних процедур. Натомість комплексні дослідження, у яких цифровізація розглядається як механізм переосмислення самої логіки публічного управління, представлені значно меншою мірою.

Саме тому науковий інтерес викликає дисертаційне дослідження М. О. Олійника, в якому запропоновано розглядати цифрову трансформацію через призму сервісно-орієнтованої моделі організації публічної влади. Автор обґрунтовує доцільність переходу від фрагментарного надання адміністративних послуг до формування комплексної інтегрованої системи життєвих сервісів, побудованої навколо потреб громадянина.

Актуальність роботи зумовлюється також необхідністю пошуку нових підходів до інтеграції державних інформаційних ресурсів, розвитку міжвідомчої взаємодії, використання інструментів штучного інтелекту та створення цифрових платформ нового покоління. У роботі порушуються питання, які сьогодні перебувають у центрі уваги як академічного середовища, так і практиків публічного управління.

З огляду на викладене, тема дисертаційного дослідження є своєчасною, має істотне наукове та прикладне значення і відповідає актуальним потребам розвитку системи публічного управління України.

Ступінь обґрунтованості наукових результатів, висновків і рекомендацій

Оцінюючи дисертацію загалом, слід відзначити високий рівень аргументованості основних положень дослідження. У роботі простежується чіткий взаємозв'язок між поставленою метою, сформульованими завданнями, використаним інструментарієм та отриманими результатами.

Обґрунтованість висновків забезпечується використанням достатньо широкого спектра теоретичних джерел, нормативно-правових документів, статистичних матеріалів і результатів попередніх досліджень. Автор демонструє вміння працювати з великими масивами інформації та здійснювати їх критичне осмислення.

Позитивним аспектом роботи є відсутність декларативності. Більшість висловлених положень підкріплено конкретними аргументами, порівняльним аналізом, результатами узагальнення міжнародного досвіду та авторськими аналітичними розробками.

Особливу увагу привертає прагнення дисертанта поєднати теоретичні підходи до цифрової трансформації з практичними механізмами їх реалізації. Завдяки цьому дисертація не обмежується формуванням концептуальних положень, а пропонує конкретні інструменти імплементації запропонованих рішень.

До безперечних переваг роботи належить авторська спроба сформулювати комплексне бачення цифрової держави як сервісної платформи. Таке бачення виходить за межі традиційного підходу до електронного урядування та поєднує організаційні, правові, технологічні й управлінські складові розвитку.

Наукова новизна дослідження

Одним із головних критеріїв оцінювання дисертаційної роботи є її внесок у розвиток відповідної галузі науки.

У представленій дисертації наукова новизна має комплексний характер та проявляється на декількох рівнях.

Передусім слід відзначити розроблення автором концептуальних засад функціонування супераплікації життєвих подій «Дія.Життя». На відміну від більшості існуючих наукових підходів, де державні сервіси розглядаються як сукупність відокремлених цифрових продуктів, у роботі запропоновано інтегровану модель взаємодії держави та громадянина протягом усього життєвого циклу.

Теоретичне значення має й переосмислення категорії «життєвий сервіс». Автор не обмежується трактуванням сервісу як електронної послуги, а розглядає його як елемент комплексного механізму супроводу громадянина, що працює в проактивному режимі.

До важливих наукових результатів належить також розроблення багатокритеріальної системи оцінювання ефективності життєвих сервісів. Запропонований індекс ЗІЕЖС може розглядатися як спроба створення нового інструменту вимірювання результативності цифрової трансформації.

Значний науковий інтерес становить також авторське бачення ролі сервісно-орієнтованої архітектури як методологічного фундаменту цифрової трансформації державного управління.

Принципово важливо, що дисертант не обмежується характеристикою окремих технологій, а розглядає цифровізацію як сукупність інституційних змін, які трансформують структуру державного апарату, механізми прийняття рішень та підходи до формування публічних сервісів.

2. Нормативно-правове та теоретичне забезпечення дослідження

Однією з сильних сторін дисертаційної роботи є комплексний характер використаної нормативно-правової бази. Автором проаналізовано широкий спектр законодавчих та підзаконних актів, які регулюють розвиток електронного урядування, цифрових сервісів, систем електронної взаємодії органів влади та державних інформаційних ресурсів.

Варто відзначити, що дослідник не обмежився формальним переліком нормативних джерел. Нормативне середовище цифрової трансформації розглядається як динамічна система, що перебуває у стані постійного розвитку та вимагає адаптації до технологічних змін. У роботі простежується прагнення оцінити не лише юридичну наявність відповідних механізмів, але й ефективність їхнього практичного функціонування.

Наукову цінність становить проведений аналіз взаємозв'язку між законодавством у сфері адміністративних послуг, електронного урядування, публічних електронних реєстрів та цифрової ідентифікації. Автор переконливо доводить, що сучасні процеси цифрової трансформації неможливо розглядати ізольовано від питань управління даними, міжвідомчої взаємодії та кібербезпеки.

Окремої уваги заслуговують наведені у роботі висновки щодо необхідності удосконалення правового регулювання використання штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади. У цьому аспекті дисертант демонструє належний рівень розуміння міжнародних тенденцій розвитку цифрового права та перспектив їх поширення в Україні.

Водночас позитивною рисою дисертації є відсутність надмірної концентрації виключно на юридичному аспекті цифровізації. Автор розглядає нормативне забезпечення як складову масштабнішої системи трансформаційних процесів, що охоплюють організаційні, технологічні та інституційні зміни.

Теоретичний фундамент дослідження також заслуговує високої оцінки. Робота базується на значному масиві сучасних наукових джерел, присвячених питанням цифрового врядування, сервісної держави, електронних послуг, державних платформ та управління даними.

Позитивне враження справляє глибина аналізу наукових підходів до трактування поняття цифрової трансформації. Автор демонструє розуміння того, що цифровізація не може зводитися виключно до комп'ютеризації чи автоматизації процесів. Вона розглядається як явище, що змінює архітектуру публічного управління та механізми взаємодії між державою й суспільством.

Теоретичну цінність має систематизація методологічних підходів до цифрової трансформації органів публічної влади. У роботі здійснено порівняльний аналіз системного, процесного, екосистемного, гібридного, централізованого та децентралізованого підходів до цифрового розвитку державних інституцій.

Особливої уваги заслуговує аргументація автора щодо ролі сервісно-орієнтованого підходу як інтегруючої методологічної основи цифрової трансформації. На відміну від традиційних організаційних моделей державного управління, сервісна логіка дозволяє концентруватися не на функціях установ, а на реальних потребах користувачів.

Саме такий підхід створює підґрунтя для формування клієнтоорієнтованої держави нового типу.

3. Емпірична база дослідження та оцінка рівня методологічної підготовки здобувача

Значною перевагою дисертаційної роботи є використання різнопланової емпіричної бази.

Під час дослідження автором використано офіційні статистичні дані, державні програмні документи, результати функціонування цифрових платформ, міжнародні аналітичні матеріали та результати попередніх наукових досліджень.

Застосування даних щодо розвитку платформи «Дія», систем державних електронних реєстрів, цифрових сервісів та механізмів міжвідомчої взаємодії

дозволило автору забезпечити практичну спрямованість дослідження та відійти від суто теоретичного аналізу проблематики.

Схвально слід оцінити використання міжнародних кейсів цифрової трансформації. Аналіз досвіду провідних країн світу створює можливість не лише для порівняння різних моделей цифрової держави, а й для пошуку оптимальних шляхів адаптації кращих світових практик до українського середовища.

Дисертант демонструє високий рівень володіння методологією наукового дослідження. Використаний інструментарій є достатньо різноманітним та відповідає складності об'єкта й предмета дослідження.

У роботі використано системний аналіз, порівняльний метод, історико-генетичний підхід, економіко-математичне моделювання, структурний аналіз, прогнозування та метод експертних оцінок.

Слід особливо підкреслити прагнення автора поєднати якісні й кількісні методи дослідження. Такий підхід є виправданим з огляду на складність цифрової трансформації як об'єкта дослідження.

Наукову зацікавленість викликає використання елементів математичного моделювання під час формування індексу ефективності життєвих сервісів. Для спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування це є відносно рідкісним прикладом інтеграції інструментів кількісного аналізу у сферу публічного управління.

Загалом рівень методологічної культури дослідження свідчить про сформованість у здобувача компетентностей самостійного науковця та здатність вирішувати складні науково-прикладні завдання.

4. Оцінка змісту першого розділу дисертації

Перший розділ дисертаційної роботи присвячено теоретико-методологічним засадам цифрової трансформації органів публічної влади.

Структура розділу вибудована логічно та послідовно. Автор поступово переходить від аналізу базових понять до формування власного бачення методологічних основ цифрових перетворень.

Наукову цінність становить проведене узагальнення підходів до визначення цифрової трансформації. Дисертант не лише систематизує наявні трактування, але й пропонує власне бачення змісту цієї категорії, розглядаючи її як багаторівневий процес інституційної модернізації.

Важливим результатом даного розділу є розроблення концептуальної моделі взаємозв'язку між різними методологічними підходами до цифровізації. Автор переконливо показує, що цифрова трансформація не може бути пояснена в межах однієї наукової парадигми та потребує комплексного методологічного інструментарію.

Позитивно слід оцінити детальний аналіз сервісно-орієнтованого підходу, який у роботі розглядається як основа формування цифрової держави нового покоління.

Теоретичне значення також має проведене дослідження особливостей гібридних моделей управління. Автор демонструє розуміння необхідності поєднання інноваційних рішень із традиційними механізмами державного управління, що є особливо актуальним для українських умов.

У підсумку перший розділ створює належне теоретичне підґрунтя для подальших досліджень та підтверджує високий рівень підготовки здобувача.

5. Оцінка змісту другого розділу дисертації

Другий розділ дисертаційної роботи присвячено дослідженню сучасного стану цифрової трансформації публічного управління в Україні та визначенню перспектив її подальшого розвитку.

Науково цінним є прагнення автора відійти від традиційного описового аналізу цифрових реформ та перейти до розгляду їх як складного інституційного процесу.

Важливим результатом проведеного дослідження стало виокремлення етапів розвитку цифровізації в Україні. Дисертант систематизує процеси, які відбувалися у вітчизняній системі управління протягом останніх років, пов'язуючи їх із розвитком державних цифрових платформ, електронних реєстрів та сервісів міжвідомчої взаємодії.

Позитивної оцінки заслуговує проведений аналіз нормативного середовища цифрової трансформації. Автор послідовно демонструє, що розвиток цифрової держави залежить не лише від технологічних рішень, але й від рівня правового забезпечення відповідних процесів.

Наукову зацікавленість викликають висновки щодо правового регулювання хмарних технологій, електронної ідентифікації, управління державними даними та функціонування публічних електронних реєстрів.

До переваг роботи варто віднести те, що дисертант не обмежується констатацією існуючих проблем, а пропонує конкретні напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації.

Окремої уваги заслуговує розроблена система стратегічних векторів подальшого розвитку цифрового врядування.

Автором обґрунтовано необхідність поступового переходу до моделі публічного управління, заснованої на життєвих подіях громадян, інтегрованих цифрових сервісах, використанні штучного інтелекту та інструментів роботи з великими даними.

На відміну від багатьох досліджень, де стратегічні напрями розвитку цифрової держави обмежуються технічними аспектами, у дисертації вони розглядаються як елементи комплексної трансформації управлінської системи.

Важливим є й те, що автор приділяє значну увагу питанням кібербезпеки, цифрової інклюзії та забезпечення довіри громадян до електронних сервісів.

Отже, другий розділ формує аналітичну основу дисертації та забезпечує логічний перехід від теоретичних засад дослідження до проєктування практичних механізмів цифрової трансформації.

6. Оцінка змісту третього розділу дисертації

Третій розділ дисертаційної роботи містить найбільш вагомі результати самостійних наукових пошуків здобувача та має виражену науково-прикладну спрямованість. Центральним результатом є розроблення концептуальної архітектури супераплікації життєвих подій «Дія.Життя», орієнтованої на інтеграцію публічних послуг навколо основних етапів життєвого циклу громадянина.

Позитивно оцінюється комплексний підхід автора до трансформації взаємодії громадянина з державою та оптимізації процесів публічного адміністрування. Запропонована модель охоплює 8 фаз життєвих подій та передбачає алгоритмізацію сервісів, інтеграцію даних і скорочення адміністративного навантаження.

Важливим науковим результатом є розроблення Загального індексу ефективності життєвих сервісів (ЗІЕЖС), який включає 8 субіндексів, 20 показників та 40 параметрів. Обґрунтовано систему вагових коефіцієнтів, зокрема найвищу вагу 0,50 для архітектури та об'єднання вхідних даних. Окремо заслуговує на увагу пріоритетність таких показників, як чистота майстер-даних, формування освітньої траєкторії за допомогою ІІІ, алгоритмізований вступ та детінізація економіки.

Перевагою розділу є поєднання концептуальної моделі, дорожньої карти її впровадження та математичного інструментарію оцінювання результативності. Це надає запропонованим рішенням не лише теоретичного, а й практичного значення.

Загалом третій розділ характеризується системністю, самостійністю та практичною спрямованістю отриманих результатів, які можуть бути використані для подальшого вдосконалення цифрової трансформації публічного управління.

7. Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення дисертаційної роботи визначається можливістю використання отриманих результатів у діяльності органів публічної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів цифрової трансформації.

Найбільший прикладний інтерес становлять концепція супераплікації «Дія.Життя», комплексна дорожня карта її впровадження та методика розрахунку ЗІЕЖС, що дає змогу здійснювати моніторинг результативності цифрових реформ, визначати пріоритетні напрями удосконалення та оцінювати ефективність управлінських рішень.

Практична цінність запропонованих рішень полягає також у можливості оптимізації внутрішніх процесів публічного адміністрування, інтеграції державних даних і сервісів, зменшення дублювання повноважень та корупційних

ризиків, а для громадян – у забезпеченні більш проактивного, персоналізованого та безбар'єрного отримання державних послуг протягом життєвого циклу.

Позитивно оцінюється орієнтація результатів дослідження на практичне застосування, зокрема через запропоновані механізми інтеграції освітніх, соціальних, підприємницьких, пенсійних та інших життєвих сервісів. Наявність документально підтверджених результатів впровадження та апробації додатково підтверджує практичну значущість отриманих результатів

8. Повнота висвітлення результатів у наукових публікаціях

Результати дисертаційного дослідження знайшли належне відображення у наукових працях автора.

Судячи з представленого переліку, основні положення дисертації апробовані через систему фахових видань і наукових конференцій.

Публікаційна активність здобувача свідчить про системність дослідження та послідовність формування його наукової позиції.

Важливо, що тематика публікацій охоплює практично всі ключові аспекти дисертації – від теоретичних проблем цифрової трансформації до проектування життєвих сервісів та формування сервісно-орієнтованого підходу до державного управління.

Опубліковані матеріали достатньою мірою відображають основний зміст роботи.

9. Дискусійні положення та зауваження

Поряд із загальною високою оцінкою дисертаційного дослідження окремі положення роботи можуть бути предметом подальшої наукової дискусії.

По-перше, запропонована автором модель організації публічних послуг за життєвими подіями орієнтована переважно на скорочення адміністративних процедур та автоматизацію взаємодії. Водночас додаткового обґрунтування потребує питання оцінювання якості кінцевого результату послуги для громадянина, оскільки швидкість її отримання та рівень автоматизації не завжди безпосередньо характеризують суспільну результативність відповідного управлінського рішення (с. 223-243).

По-друге, цікавим є запропонований у дисертації механізм формування «цифрового паспорта навичок» для подальшої освітньої та професійної інтеграції особи. Водночас дискусійним залишається питання періодичності актуалізації такого паспорта та процедури підтвердження нових компетентностей, особливо тих, що набуваються поза формальною освітою та не мають безпосереднього цифрового підтвердження (с. 164-201).

По-третє, заслуговує уваги запропоноване використання інструментів машинного навчання для виявлення управлінських талантів та формування цифрового кадрового резерву. Водночас потребує подальшого дослідження співвідношення алгоритмічно визначеної перспективності кандидата з результатами його фактичної професійної діяльності, що дозволило б оцінювати не лише точність алгоритмічного прогнозу, а й його практичну управлінську цінність (с. 186–197; с. 201–223).

По-четверте, концепція проактивного надання публічних послуг, реалізована за принципом «без жодного кліку»/ «нульового кліку», є одним із найбільш перспективних положень роботи. Разом із тим доцільним є подальше визначення меж проактивності держави, зокрема умов, за яких автоматичне ініціювання послуги має супроводжуватися можливістю громадянина самотійно визначати момент її отримання або відмовитися від відповідної сервісної пропозиції (с. 136–159; с. 164–201).

По-п'яте, запропонована автором дорожня карта передбачає послідовне розгортання цифрових сервісів від народження особи до супроводу зрілості та правової спадкоємності. Водночас перспективним напрямом подальшого дослідження є визначення механізмів переходу між окремими життєвими фазами та критеріїв завершеності кожної з них, що дозволило б пов'язати концептуальну архітектуру з чіткою системою управління етапами її реалізації.

По-шосте, запропонований підхід до цифрової трансформації передбачає значну кількість нових функціональних зв'язків між освітніми, професійними, соціальними та управлінськими сервісами. У зв'язку з цим подальшого дослідження потребує оцінювання синергійного ефекту такої інтеграції, тобто визначення того, наскільки об'єднання окремих сервісів створює додатковий

управлінський результат порівняно з їх функціонуванням як самостійних цифрових послуг.

Разом із тим висловлені зауваження мають дискусійний та рекомендаційний характер, не знижують наукової цінності дисертаційної роботи та не ставлять під сумнів обґрунтованість основних результатів дослідження. Навпаки, вони визначають окремі перспективні напрями подальшого розвитку запропонованої автором концепції цифрової трансформації публічного управління.

10. Висновок щодо відповідності дисертації встановленим вимогам та загальна оцінка дослідження

Узагальнюючи результати проведеного аналізу дисертаційної роботи Олійника Максима Олександровича, доцільно зазначити, що представлена наукова праця є самостійним завершеним дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання, що має важливе значення для розвитку теорії та практики публічного управління в умовах цифрових трансформацій.

Відмінною рисою дослідження є його комплексний характер. Автору вдалося поєднати теоретичний аналіз сучасних підходів до цифрової трансформації із розробленням прикладних механізмів їх використання у практиці функціонування органів публічної влади. Саме така інтеграція фундаментальних і прикладних аспектів зумовила наукову та практичну цінність отриманих результатів.

Робота характеризується високим рівнем логіки побудови. Послідовність подання матеріалу дає можливість простежити цілісну траєкторію наукового пошуку – від аналізу існуючих теоретичних концепцій та управлінських моделей до формування власних пропозицій щодо розвитку цифрової держави сервісного типу.

Автором продемонстровано здатність критично осмислювати сучасні теорії державного управління, аналізувати нормативно-правове середовище, досліджувати міжнародний досвід та формувати власні наукові судження щодо перспектив цифрового розвитку публічного сектору.

Важливо підкреслити, що дисертація не має суто описового характеру. Запропоновані підходи характеризуються достатнім рівнем концептуальної завершеності та спрямовані на вирішення конкретних проблем цифрової модернізації державного управління.

На особливу увагу заслуговує авторська спроба сформувати нову архітектуру взаємодії держави і громадянина через систему життєвих сервісів. У сучасному вітчизняному науковому просторі аналогічні комплексні підходи представлені обмежено, що додатково підкреслює актуальність та новизну проведеного дослідження.

Вагомим результатом роботи є і запропонована система оцінювання результативності цифрових трансформацій. Сьогодні проблема вимірювання ефективності цифрових реформ залишається однією з найбільш дискусійних як у науці, так і в практиці державного управління. Тому створення механізму кількісної оцінки ефективності життєвих сервісів заслуговує на позитивну оцінку та може стати підґрунтям для подальших наукових розробок у відповідному напрямі.

Слід також наголосити на міждисциплінарному характері проведеного дослідження. Автор успішно інтегрує підходи публічного управління, інформаційних технологій, управління даними, цифрового права та математичного моделювання. Така інтеграція відповідає сучасним тенденціям розвитку науки та дозволяє комплексно розглядати процеси цифрової трансформації держави.

Позитивно характеризує дисертацію і високий рівень її практичної орієнтованості. Отримані результати можуть бути використані під час розроблення державних стратегій цифрового розвитку, удосконалення функціонування інформаційних систем органів влади, модернізації публічних сервісів, розвитку цифрової інфраструктури та підготовки управлінських кадрів.

Особливо важливим є те, що окремі результати дослідження вже знайшли практичне застосування, що підтверджено відповідними документами про впровадження. Це свідчить про реальну затребуваність авторських пропозицій та їх потенціал до подальшого використання.

Разом із тим наукова цінність дисертації не обмежується лише прикладними розробками. Робота містить вагомий теоретичний доробок, який полягає у розвитку категоріального апарату науки публічного управління, уточненні змісту окремих понять та подальшому розвитку методологічних підходів до дослідження цифрових трансформацій.

Важливим показником зрілості наукового дослідження є наявність авторської позиції щодо складних та дискусійних питань цифровізації державного сектору. У роботі демонструється прагнення автора до формування власного бачення розвитку цифрової держави, що свідчить про сформованість його як самостійного науковця.

Загалом аналіз дисертації дозволяє зробити висновок, що поставлена мета дослідження досягнута, а визначені завдання успішно вирішені. Висновки логічно випливають зі змісту роботи, а сформульовані рекомендації мають достатній ступінь аргументованості.

Підсумковий висновок

Дисертаційна робота Олійника Максима Олександровича «Цифрова трансформація публічного управління на засадах сервісно-орієнтованого підходу» є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретичному та методологічному рівнях.

За своїм змістом, науковою новизною, рівнем обґрунтованості положень і висновків, теоретичним значенням та практичною цінністю отриманих результатів дисертація відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії відповідно до чинного законодавства України.

Наукові результати, отримані здобувачем, мають істотне значення для подальшого розвитку теорії та практики публічного управління, а автор продемонстрував високий рівень наукової підготовки, здатність до самостійного вирішення складних дослідницьких завдань та сформованість компетентностей дослідника.

На підставі викладеного вважаю, що дисертація відповідає профілю спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор, а її автор – Олійник Максим Олександрович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавського державного
аграрного університету

Тамара ЛОЗИНСЬКА

Підпис Т. М. Лозинської затверджую
Вчений секретар Полтавського
державного аграрного університету

