

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Національного університету «Одеська політехніка»,
доктору наук з державного управління,
доценту Воронову Олександрову Ігоровичу

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента, кандидата наук з державного управління, доцента кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» **Костенюк Наталі Іванівни** на дисертацію **Арутюняна Володимира Едуардовича** на тему «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України», подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дослідження. В умовах глобальних трансформацій, спричинених швидким розвитком цифрових технологій, публічне управління змушене адаптуватися до нових реалій функціонування та реалізації державної політики. Особливої актуальності це набуває для країн, що перебувають у кризових умовах, зокрема під впливом воєнних дій, економічної нестабільності чи масштабних соціальних викликів. Для України цифрова трансформація публічного сектору є не лише інструментом модернізації, а й важливим чинником забезпечення стійкості державного управління.

Актуальність дослідження істотно посилюється в контексті післявоєнного відновлення України. Масштабні руйнування інфраструктури та соціально-економічні втрати потребують застосування адаптивних і технологічно обґрунтованих управлінських рішень. Штучний інтелект може відігравати ключову роль у моніторингу відбудови, управлінні ресурсами, прогнозуванні соціальних ризиків і підвищенні ефективності бюджетних процесів. Міжнародний

досвід країн із високими показниками урядової та цифрової ефективності підтверджує, що інтеграція ІІІ в електронне урядування сприяє підвищенню якості управлінських рішень і зміцненню довіри до державних інституцій, що є особливо важливим для України в умовах трансформації та відновлення.

2. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження обґрунтовані через комплексне міждисциплінарне дослідження на засадах системного, інституціонального, правового, адміністративного, процесуального, контекстуального, критичного та компаративного підходів. Вони базуються на аналізі понад 297 джерел (наукова література, нормативні акти, міжнародні звіти ОЕСД, ЄС, Світового банку, ООН), емпіричних даних (глобальні індекси ефективності урядування, цифрової трансформації), моделях аналізу управлінських рішень (прямий/непрямий з використанням ІІІ) та практичних прикладах.

3. Достовірність одержаних результатів.

Результати дослідження є достовірними та ґрунтуються на використанні надійних методів наукового пізнання, включаючи системний, інституційний, правовий, адміністративний, процесуальний, контекстуальний, критичний та компаративний підходи. Автор демонструє високу наукову добросовісність, відкрито вказуючи на межі дослідження. Поставлені автором для досягнення мети завдання професійно відпрацьовані в роботі і знайшли своє відображення у висновках та рекомендаціях дослідження. Обрана форма розв'язання висунутих завдань свідчить про підготовленість дисертанта до науково-теоретичної діяльності. Тема дисертації досить повно розкрита в її структурі та змісті. Дисертація вміщує комплексний та всебічний розгляд проблемної ситуації в публічному управлінні, ґрунтовний аналіз теоретичних та прикладних аспектів інтеграції ІІІ як системного суспільного явища. Достовірність підтверджується апробацією результатів: дисертація виконана та обговорена на кафедрі соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» та на публічній презентації. Результати

опубліковано в 8 наукових працях у фахових виданнях, що охоплюють ключові аспекти теми, та апробовано на 8 конференціях.

В цілому роботу можна оцінити як самостійне, професійне, ґрунтовне дослідження, що свідчить про ґрунтовну підготовку автора до реалізації та осмислення власного дослідницького проекту.

4. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні особливостей формування та впровадження комплексного механізму інтеграції ІІІ в публічне управління України для підвищення його ефективності. Дослідження дало нові наукові та практичні результати:

Вперше:

- Обґрунтовано особливості комплексного механізму інтеграції ІІІ, включаючи правовий, фінансово-економічний, організаційний та кадровий аспекти.

- Визначено цілі та завдання органів влади щодо впровадження ІІІ як стратегій для вдосконалення врядування та повної інтеграції технології.

Удосконалено:

- Підходи до адаптації зарубіжного досвіду з балансом інновацій та ризиків, орієнтовані на євроінтеграцію, локальні потреби та швидке післявоєнне відновлення через проактивну систему.

- Механізми прямого (оцінка кількісних показників: ВВП, зайнятість, бюджетна ефективність) та непрямого (аналіз громадської думки, ризиків, прогнозування тенденцій та реального часу коригування) аналізу рішень за допомогою ІІІ для оцінки ефективності управління.

Набули подальшого розвитку:

- Уточнено поняття: «проактивна система публічного управління» — адаптивна, оперативна система рішень у реальному часі на базі ІІІ; «цифрова трансформація» — перехід до е-врядування з ІІІ для автоматизації, оптимізації витрат та контролю інфраструктури; «е-урядування» та «е-демократія» — інструменти взаємодії влади, бізнесу й громадян з акцентом на ІІІ для інформування.

- Процедури гармонізації законодавства з ЄС для єдиної, пропорційної системи регулювання ШІ, що уникає фрагментації, будує довіру та визначає межі використання.

5. Повнота викладу основних положень у публікаціях. Основні положення дисертації опубліковані у фахових виданнях, рекомендованих МОН України. Праці мають наукову вагу та демонструють поступове розкриття ключових аспектів дослідження, що відповідає нормативним вимогам до апробації результатів. Указані публікації відображають теоретичний, аналітичний та практичний аспекти дослідження представленої роботи.

6. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені концептуальні та практичні положення, у сукупності дають змогу підвищити ефективність інтеграції ШІ в інституційному середовищі публічного управління. Рекомендації (щодо формування інституційної структури, програм навчання кадрів, фонду цифрової трансформації, гармонізації з EU AI Act, пілотних проєктів ШІ в громадах) є практичними та впроваджені у Якимівській, Широківській, Дніпрорудненській військових адміністраціях Запорізької обл. (довідки №355/01-13, №01-48/3486, №01-25/1544 від 15–16.12.2025): стратегічні плани цифровізації 2025–2030, семінари, пілотні програми моніторингу інфраструктури. В Асоціації дослідників державного управління (№51 від 14.12.2025) та Центрі підвищення кваліфікації НУ «Одеська політехніка» (14.05.2025): експертні проєкти, навчальні модулі. Це забезпечує достовірність, актуальність (післявоєнне відновлення, євроінтеграція) та прикладну цінність результатів для органів влади.

7. Оцінка змісту, завершеності та відповідності вимогам. Робота відповідає всім формальним і змістовим вимогам до дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Вона є самостійним, цілісним і завершеним науковим дослідженням, має чітку структуру, глибоку аналітичну базу й практичне спрямування. Висновки та зроблені на їх основі пропозиції є вагомим внеском у розв'язання наукового завдання дисертації, яке полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів щодо комплексного механізму інтеграції ШІ в системі

врядування та конструюванні моделі його функціонування у публічному управлінні.

8. Зауваження та дискусійні положення. Окремі положення викликають інтерес для подальших досліджень, зокрема: уточнення меж ролі ІІІ у публічній політиці, поглиблення порівняльного аналізу міжнародних моделей та конкретизація галузевих кейсів.

Хоча дисертаційна робота Арутюняна Володимира Едуардовича справляє позитивне враження як за структурою, так і за змістовим наповненням, науковим і практичним потенціалом, окремі її положення мотивують науковий інтерес і можуть бути предметом подальшої дискусії та осмислення, зокрема:

1) у підрозділі 1.1 доцільно чіткіше розмежувати поняття «ефективність», «результативність» та «цінність» інформаційних технологій у публічному управлінні, оскільки в тексті вони подекуди використовуються як взаємозамінні, що знижує концептуальну точність теоретичного аналізу. З позицій сучасної теорії публічного управління ефективність здебільшого пов'язується з оптимальністю використання ресурсів і співвідношенням витрат та отриманих результатів, результативність - із досягненням запланованих цілей і політичних або управлінських результатів, тоді як цінність ІІІ у публічному секторі дедалі частіше інтерпретується крізь призму публічної цінності, тобто суспільної корисності, легітимності управлінських рішень і довіри громадян. Чітке концептуальне розведення цих категорій дозволило б уникнути методологічної нечіткості та заклало б більш міцну теоретичну основу для подальшого аналізу ролі ІІІ в системі публічного управління;

2) У підрозділі 2.2 аналіз концепції data-driven governance доцільно доповнити більш критичним осмисленням проблеми якості даних у публічному секторі, оскільки саме цей чинник є базовою передумовою ефективного використання аналітичних інструментів і систем штучного інтелекту. У чинній редакції акцент переважно зроблено на потенційних перевагах управління, заснованого на даних, таких як підвищення обґрунтованості рішень, прогнозування ризиків і оптимізація управлінських процесів. Водночас поза

достатньою увагою залишається той факт, що якість управлінських рішень у data-driven governance прямо залежить від повноти, достовірності, актуальності та інтероперабельності даних, які використовуються в публічному управлінні.

Доцільно більш чітко окреслити системні проблеми публічних даних, характерні для перехідних і кризових держав, зокрема фрагментованість інформаційних ресурсів, відсутність єдиних стандартів збору та зберігання даних, дублювання інформації між різними органами влади, а також значну частку застарілих або неповних даних. У таких умовах використання алгоритмічних і аналітичних інструментів може не лише не підвищувати ефективність управління, а й відтворювати або посилювати управлінські помилки, надаючи їм формально обґрунтованого вигляду;

3) У підрозділі 3.3 під час аналізу правового механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління, вважаємо за потрібне посилити аналітичний акцент на змісті таблиці 3.10, оскільки саме вона узагальнює ключові елементи нормативного забезпечення та пропонувані напрями його розвитку. Доцільним видається доповнення таблиці порівняльною колонкою, що відображала б відповідні положення чинного законодавства Європейського Союзу у сфері цифрового врядування та регулювання штучного інтелекту. Таке порівняння дозволило б чіткіше показати рівень наближеності національної правової бази до європейських стандартів та виявити нормативні прогалини.

Зокрема, зіставлення елементів таблиці 3.10 з положеннями актів ЄС щодо захисту даних, алгоритмічної прозорості, підзвітності автоматизованих рішень та ризик-орієнтованого підходу до регулювання ШІ дало б змогу не лише конкретизувати перспективні напрями розвитку українського законодавства, а й обґрунтувати їх у контексті європейської інтеграції. Це також дозволило б чіткіше відмежувати ті норми, які можуть бути імплементовані в короткостроковій перспективі, від тих, що потребують глибшої інституційної та правової підготовки;

Разом з тим слід зазначити, що наведені зауваження не знижують наукової цінності дисертаційної роботи, а навпаки, свідчать про складність та глибину

теми, яка потребує подальших наукових досліджень і професійних дискусій, а в межах визначених мети та завдань є цілісним, ґрунтовним, завершеним дослідженням з вирішення актуального наукового завдання в галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування».

9. Висновок. Дисертаційна робота на тему «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», відповідає вимогам, визначеним Порядком присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор Арутюнян Володимир Едуардович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент

**кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту
публічної служби та управління
Національного університету
«Одеська політехніка»**

Наталя КОСТЕНЮК