

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

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри публічного управління та адміністрування навчально-наукового юридичного інституту Державного університету економіки і технологій **Поступної Олени Вікторівни** на дисертацію **Аругюняна Володимира Едуардовича** «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України», поданої до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Актуальність теми дослідження

В умовах поглиблення цифрової трансформації та реалізації завдань післявоєнного відновлення України питання впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління набуває стратегічного значення. Саме інструменти й механізми ШІ розглядаються сьогодні як один із ключових чинників підвищення результативності, проактивності та гнучкості управлінських процесів, розвитку електронного урядування та зменшення надмірної зарегульованості й бюрократичних перепон. Разом із тим аналіз наукових напрацювань свідчить про наявність суттєвих прогалин: теоретичні підходи до інтеграції ШІ часто мають фрагментарний характер, а сам штучний інтелект переважно розглядається як допоміжний технологічний інструмент, без належного осмислення його системної ролі в трансформації публічного управління як окремого соціально-управлінського феномену.

У цьому контексті перший розділ дисертаційного дослідження, присвячений інформаційним технологіям у публічному управлінні, формує концептуальне підґрунтя роботи та забезпечує уточнення базових наукових категорій і понять. Послідовний аналіз охоплює розгляд штучного інтелекту та парадигми цифрової трансформації як теоретичної основи для розуміння еволюції сучасних соціальних і управлінських систем, подальше виокремлення ключових характеристик ШІ в актуальному соціальному та управлінському дискурсі, а також їх інтеграцію в межах провідних теорій публічного

управління. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати наявні теоретичні уявлення, а й окреслити методологічні рамки подальшого аналізу.

Логічним продовженням теоретичного осмислення стає звернення до конкретних інституційних практик, що реалізується в другому розділі, присвяченому міжнародному досвіду та механізмам аналізу управлінських рішень із використанням штучного інтелекту. У межах цього розділу обґрунтовується місце та функціональна роль ШІ в сучасному інституційному середовищі, простежується еволюція відповідних підходів і практик у ретроспективному вимірі, а також здійснюється порівняльний аналіз чинників, які визначають успішність застосування ШІ в різних секторах економіки та державного управління. Поєднання історичного та компаративного підходів забезпечує цілісне бачення процесів інтеграції ШІ та дозволяє виявити закономірності, релевантні для національного контексту.

Завершальний розділ дослідження зосереджується на формуванні та реалізації комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в систему публічного управління та адміністрування в Україні. Основна увага приділяється аналізу державної політики у сфері розвитку та впровадження ШІ, дослідженню функціонування відповідних управлінських механізмів у національній системі врядування, а також розробці перспективної структурно-функціональної моделі правового механізму інституту ШІ. Така спрямованість дозволяє врахувати специфіку вітчизняних умов, ідентифікувати ключові виклики й потенційні переваги, а також сформулювати практично орієнтовані рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності державного управління та розвиток цифрових ініціатив.

Узагальнюючи, поєднання глибокого теоретичного аналізу, системного вивчення міжнародного досвіду та комплексного осмислення українських реалій забезпечує високий рівень наукової та прикладної значущості дослідження. Заявлена проблематика відповідає сучасним викликам модернізації публічного управління й створює підґрунтя для формування нових підходів до інституційного та технологічного оновлення системи врядування в Україні.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки і практичні рекомендації, представлені у дисертації, мають високий ступінь обґрунтованості та підтверджені як теоретичними, так і емпіричними дослідженнями. Список використаних джерел та літератури містить 297 найменувань. Концептуальне осмислення інституту інтеграції ШІ здійснено на основі комплексного міждисциплінарного підходу, що включає системний, інституціональний, правовий, адміністративний, критичний та компаративний підходи, що дозволило автору не лише

сформувані цілісне бачення місця ІІІ в системі публічного управління, а й критично проаналізувати його функціональне навантаження в сучасних умовах воєнного та поствоєнного розвитку України. Вибір методології є виваженим і цілеспрямованим, що забезпечує логічний зв'язок між теоретичними узагальненнями та практичними результатами.

Окремо слід відзначити наявність емпіричної бази, що охоплює нормативно-правові документи, державні реєстри, статистичні дані, експертні оцінки та кейси успішних і проблемних прикладів інтеграції ІІІ в світі. Висновки базуються не лише на узагальненні літератури, а й на аналізі реальних управлінських практик, що підвищує достовірність одержаних результатів.

Положення щодо перспективної моделі функціонування інтеграції ІІІ логічно випливають із попередніх розділів дослідження і мають прикладний характер, що підтверджується фактом апробації результатів у діяльності низки організацій, а також участю в науково-практичних конференціях.

Таким чином, ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, можна оцінити як високий. Вони є результатом системної наукової роботи, підтвержені апробацією в практиці публічного управління та відповідають сучасним вимогам до дисертаційних досліджень з публічного управління та адміністрування.

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Результати наукового дослідження, виконаного В. Е. Арутюняном, були належним чином представлені та апробовані в професійному науковому середовищі шляхом їх послідовного оприлюднення й обговорення. Аналіз публікаційної активності здобувача дає підстави стверджувати, що ключові положення дисертаційної роботи знайшли відображення у наукових статтях, опублікованих у фахових виданнях, а також у матеріалах науково-практичних конференцій та інших формах публічної наукової комунікації, присвячених актуальним проблемам публічного управління.

До наукового доробку здобувача входять публікації у вітчизняних фахових наукових журналах, що свідчить про відповідність досліджень сучасним академічним стандартам і проходження незалежного фахового рецензування. У цих роботах послідовно розкрито питання нормативно-правового регулювання впровадження штучного інтелекту, здійснено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду його застосування, а також запропоновано моделі взаємодії інструментів ІІІ з органами публічної влади. Тематичне наповнення публікацій повністю корелює зі структурою та внутрішньою логікою дисертаційного дослідження.

Суттєвим є й те, що здобувач систематично представляв результати своїх наукових пошуків на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних

заходах, де вони ставали предметом відкритої фахової дискусії. Така форма апробації сприяла перевірці аргументованості теоретичних положень і висновків, а також дозволила уточнити й адаптувати запропоновані рекомендації з урахуванням потреб і реалій практики публічного адміністрування.

У цілому зміст опублікованих праць адекватно відображає основні наукові ідеї, методологічні підходи та прикладні результати дисертаційного дослідження і засвідчує здатність здобувача інтегрувати власні напрацювання в ширший науково-дискусійний контекст. Отже, рівень публічної апробації та наукового висвітлення результатів дослідження є достатнім, системним і таким, що повністю відповідає встановленим вимогам до підготовки та представлення дисертаційних робіт.

Структура, стиль та мова дисертаційної роботи

Структура дисертації відповідає вимогам до такого виду робіт, включає анотацію, вступ, три розділи та висновки до них, загальні висновки до роботи, додатки. Стиль виконання дисертаційної роботи Арутюняна Володимира Едуардовича можна охарактеризувати як аргументовано-науковий, системно-аналітичний та міждисциплінарно інтегрований. Мова дисертаційної роботи Арутюняна Володимира Едуардовича є професійно-науковою, термінологічно точною, логічно послідовною та стилістично витриманою у межах академічного дискурсу. Мова дисертації чітка, фахова, логічно структурована, насичена професійною термінологією без надмірної складності чи риторичних відступів. За обсягом та структурою дисертація відповідає вимогам МОН України.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація є самостійною науковою працею. Основні ідеї, результати дослідження, розробки, що характеризують наукову новизну і практичне значення дисертаційної роботи запропоновано, отримано та здійснено автором особисто. В опублікованих у співавторстві працях автором використано тільки ті результати дослідження, які є особистим науковим доробком автора. Концептуальні засади дисертації, її структура та зміст, постановка проблеми, узагальнення результатів, наукові та практичні висновки є виключно авторськими. Використані в дисертації праці та думки інших вчених мають відповідні посилання.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Подана дисертаційна робота справляє загалом позитивне враження, вирізняється актуальністю тематики, науковою новизною та спробою комплексно осмислити надзвичайно складний і динамічний феномен інтеграції

штучного інтелекту в систему публічного управління. Разом із тим саме складність і багатовимірність обраної проблематики зумовлює підвищені вимоги до методологічної строгості, логіки обґрунтувань і рівня узагальнення отриманих результатів, що дозволяє сформулювати низку наукових зауважень дискусійного характеру.

1. У підрозділі 1.2 доцільно доповнити аналіз розвитку ШІ розширеним описом інституційних передумов його впровадження, щоб уникнути техноцентричного підходу. Автор фокусується на технологічній досконалості алгоритмів, проте результативність інновацій безпосередньо залежить від умов функціонування публічних інституцій. По-перше, потребує висвітлення кадровий вимір: дефіцит у службовців міждисциплінарних компетентностей на перетині управління та аналізу даних є головним бар'єром інтеграції ШІ. По-друге, організаційні чинники – ієрархічність, фрагментованість структур та низька міжвідомча координація – часто нівелюють ефект від цифровізації. По-третє, правовий аспект: відсутність чітких норм щодо відповідальності за алгоритмічні рішення та захисту даних стримує впровадження інновацій. Доповнення підрозділу аналізом цих обмежень дозволить обґрунтувати, що цифрова трансформація є насамперед питанням управлінської культури та інституційної здатності системи адаптувати технології, а не лише результатом лінійного технологічного процесу.

2. У підрозділі 1.3, при аналізі міжнародного досвіду впровадження ШІ, доцільно перейти від описового викладу окремих кейсів до концептуального узагальнення можливостей і меж трансферу відповідних політик. Подання зарубіжних практик без ґрунтового аналітичного осмислення створює ризик еkleктичного копіювання технологічних рішень без урахування національного інституційного контексту. Узагальнюючі висновки щодо того, які елементи є універсальними, а які – продуктом унікальних правових чи культурних умов країн-лідерів, дозволили б чіткіше обґрунтувати адаптивність цих практик в Україні. Це забезпечило б логічний перехід до наступних розділів дисертації, де пропонується авторський механізм інтеграції ШІ, підкреслюючи, що успіх трансформації залежить не від запозичення інструментів, а від їх системної інклюзії в національну модель управління.

3. Також у підрозділі 1.3 доцільно було б систематизувати аналіз міжнародного досвіду впровадження ШІ за трьома рівнями: стратегічним (національні стратегії та візії), регуляторним (правові механізми, етика та підзвітність) та операційним (конкретні кейси в наданні послуг та адмініструванні). Нинішній виклад, попри інформативність, має подекуди фрагментарний характер, що ускладнює проведення глибшого порівняльного аналізу. На нашу думку, запропонована структуризація дозволить відійти від описового підходу до концептуального осмислення міжнародних практик. Це допоможе чіткіше визначити, на якому саме рівні формується додана цінність

від використання ШІ, та оцінити можливості адаптації цих рішень до українських реалій з урахуванням стратегічних цілей, правових рамок та операційної спроможності вітчизняної системи управління

4. У підрозділі 2.1 доцільно чіткіше акцентувати увагу на ризику технологічного детермінізму – тенденції сприймати ШІ як самодостатній драйвер ефективності без урахування якості управлінського середовища. У нинішньому викладі технологія подекуди постає автономним чинником змін, тоді як її вплив завжди опосередкований структурою органів влади, цифровою зрілістю персоналу та наявними процедурами прийняття рішень. Посилення аналізу в цьому напрямі дозволить підкреслити, що ШІ не є нейтральним інструментом, який автоматично генерує результат. Його результативність безпосередньо залежить від організаційної спроможності інституцій інтегрувати інновації у реальні процеси. Такий підхід забезпечить більш збалансоване бачення ролі ШІ, де технологія розглядається не як заміна управлінських зусиль, а як інструмент, ефективність якого визначається якістю людського капіталу та гнучкістю самої системи управління.

5. У підрозділі 3.2 у межах аналізу фінансово-економічного механізму варто було б концептуально розкрити зв'язок між фінансуванням ШІ та формуванням довгострокової публічної цінності. У нинішньому викладі інвестиції в технології розглядаються переважно як витратна категорія, тоді як їх необхідно трактувати як стратегічний ресурс для підвищення якості публічного управління. Доповнення аналізу дозволило б показати, що ефект від ШІ не обмежується лише оперативною економією коштів. У довгостроковій перспективі такі інвестиції зміцнюють інституційну спроможність, підвищують прозорість політики та рівень довіри громадян. Саме ці показники є ключовими критеріями ефективності в сучасних управлінських концепціях. У цілому, такий підхід дозволить уникнути вузького технократичного трактування фінансово-економічного механізму. Такий підхід підкреслить роль ШІ як інструменту стратегічного розвитку, що є особливо релевантним для завдань післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

Варто наголосити, що висловлені дискусійні положення не применшують актуальності та загальної наукової значущості дисертаційного дослідження В.Е. Арутюняна. Вони лише окреслюють вектори подальшої наукової розробки проблеми, у межах яких запропонований комплексний механізм міг би отримати додаткове аналітичне посилення, а теоретичні положення – ширшу апробацію з урахуванням динамічних трансформацій у сфері публічного управління.

Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Представлена дисертаційна робота «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління

України» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, результати якого мають наукову новизну, теоретичну та практичну цінність. Винесені на захист нові положення, висновки та рекомендації є достовірними, а задекларована наукова новизна адекватно розкривається в роботі. Рівень проведеного дослідження та його практична спрямованість свідчать про наукову зрілість здобувача, який продемонстрував належний рівень оволодіння методологією наукової діяльності. Опубліковані за темою дисертації наукові праці достатньо повно відображують основні положення, висновки та рекомендації, які стали результатом авторського дослідження.

Актуальність обраної теми дослідження, належний науково-теоретичний рівень, аргументованість і достовірність отриманих висновків та рекомендацій, ступінь наукової новизни, теоретична та практична значущість, стиль викладення матеріалу та оформлення рукопису дають підстави зробити висновок, що дисертаційна робота Арутюняна В. Е. на тему «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України» за своїм змістом, науковою новизною і прикладною цінністю 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 відповідною Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженими Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019 р.), а її автор – Арутюнян Володимир Едуардович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент

професор кафедри публічного
управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій,
доктор наук з державного управління,
професор

Олена ПОСТУПНА