

У разову спеціалізовану вчену раду
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
ДФ 70.895.090

РЕЦЕНЗІЯ

кандидатки наук з державного управління, доцентки
КОВТУН Ірини Броніславівни
на дисертаційну роботу ЯКОВЛЄВА Сергія Юрійовича на тему:
«Соціальні мережі як інструмент цифрових комунікацій у системі
публічного управління профільною середньою освітою»,
подану на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт. Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена потребою наукового осмислення нового для публічного управління явища: комунікації державою змісту реформ із їхніми безпосередніми виконавцями переважно цифровими засобами. Публічно-правлінська наука ще не дала відповіді на питання, що саме відбувається зі змістом політики на шляху від офіційної веб сторінки центрального органу виконавчої влади до конкретного управлінського рішення на місцях. У вітчизняній науці публічного управління соціальні мережі розглядаються здебільшого як інструмент інформування чи державного PR. Яковлев С.Ю. досліджує їх як ланку управлінського процесу, що впливає на керованість реформи, і такий підхід є новим для відповідної галузі.

Вибір емпіричного поля – реформи профільної середньої освіти, яку Міністерство освіти і науки України впроваджує в пілотному режимі у 2025–2027 рр. і супроводжує комунікаційною кампанією «Профільна», – є обґрунтованим. Ця реформа має ознаки, що ускладнюють цифрову комунікацію: тривалий строк упровадження, різноманітність аудиторії, високу емоційну чутливість, залежність результату від локальних виконавців та участь неповнолітніх осіб як опосередкованих адресатів комунікації. Дослідження всього ланцюга – від задуму реформи до управлінського рішення керівника закладу освіти – має практичне значення напередодні переходу реформи до масового контуру.

Окремий вимір актуальності дослідження пов'язаний із необхідністю перегляду традиційного уявлення про державну комунікацію як одностороннє передавання інформації від органу влади до визначеної аудиторії. У процесі реалізації освітньої політики цифрові повідомлення не лише поширюються, а й інтерпретуються, обговорюються та адаптуються безпосередніми виконавцями реформи. Відповідно, результативність комунікації залежить від спроможності органу публічної влади враховувати

реакцію професійних спільнот, виявляти інформаційні й управлінські розриви та коригувати зміст і способи комунікаційного супроводу. З цієї позиції дисертаційне дослідження є актуальним, оскільки спрямоване на з'ясування двосторонніх зв'язків між центральним і локальним рівнями реалізації політики та визначення місця соціальних мереж у забезпеченні такої взаємодії.

Важливим чинником актуальності є також зростання залежності органів публічної влади від цифрових платформ, які мають власні алгоритми поширення контенту, правила модерації та обмеження охоплення аудиторії. У таких умовах результативність державної комунікації визначається не лише якістю підготовленого повідомлення, а й здатністю органу влади вибудовувати цілісну систему взаємопов'язаних цифрових ресурсів, у якій соціальні мережі виконують чітко визначені функції. Дослідження цієї проблеми дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих платформ до усвідомленого управління цифровою комунікаційною інфраструктурою реформи профільної середньої освіти.

Не менш значущою є потреба в науковому забезпеченні переходу від пілотного етапу реформи до її масштабного впровадження. Практики комунікації, ефективні в обмеженій кількості пілотних закладів, не обов'язково зберігатимуть результативність за умов розширення кола учасників, зростання обсягу інформації та посилення різниці між територіальними й організаційними контекстами. Тому своєчасним є виявлення тих механізмів, які забезпечують сталість цифрової комунікації, підтримують керівників закладів освіти та дають змогу своєчасно реагувати на локальні труднощі під час поширення реформи на всю систему профільної середньої освіти.

Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідних робіт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова: «Управлінські та правові засади забезпечення сталого розвитку України як європейської держави» (державний реєстраційний № 0117U000103), «Шляхи удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в сфері національної безпеки в умовах євроінтеграції» (державний реєстраційний № 0120U104417) та «Управлінсько-правові засади розбудови Української держави в умовах трансформації геополітичних векторів» (державний реєстраційний № 0123U105202).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації. Обґрунтованість наукових положень дисертації забезпечується відповідністю обраного дослідницького підходу до предмету роботи. Оскільки автор зосереджується не на кількісному вимірюванні поширення інформації, а на з'ясуванні того, як зміст освітньої політики передається, сприймається та адаптується на різних рівнях її реалізації, застосування якісного інтерпретативного дизайну є виправданим. Методологічною основою дослідження виступає системний підхід, який дає змогу аналізувати соціальні

мережі у взаємозв'язку з іншими цифровими каналами, інституційними процедурами та учасниками комунікаційного процесу.

Позитивної оцінки заслуговує чітке визначення понятійних меж дослідження. Розмежування соціальних мереж, цифрових комунікацій та цифрової комунікаційної екосистеми дозволило автору уникнути ототожнення окремої цифрової платформи із сукупністю комунікаційної діяльності органу публічної влади. Завдяки цьому предмет дослідження набув достатньої визначеності, а подальший аналіз здійснюється в межах послідовно сформованої системи понять.

Методи дослідження дібрано відповідно до характеру поставлених завдань. Кейс-дослідження за логікою *single embedded case study* Р. Іна забезпечує розгляд реформи профільної середньої освіти як цілісного випадку з кількома взаємопов'язаними одиницями аналізу. Напівструктуровані глибинні інтерв'ю використано для відтворення управлінської логіки учасників реформи, а тематичне кодування в традиції В. Браун і В. Кларк з елементами *grounded theory* – для систематизації та інтерпретації отриманого матеріалу. Документальний аналіз, структурно-функціональний і порівняльний методи, моделювання та прогностичний метод доповнюють основний дослідницький інструментарій і забезпечують розгляд проблеми на теоретичному, інституційному та прикладному рівнях.

Методична частина дисертації характеризується належною прозорістю. Автор описує принципи формування вибірки, застосовуючи *expert sampling* для залучення представників рівня формування та інституційного супроводу політики, а *purposive* і *maximum variation sampling* – для добору учасників із пілотних закладів освіти. У роботі розкрито послідовність проведення інтерв'ю, опрацювання транскриптів і тематичного кодування, що дозволяє простежити шлях від первинного матеріалу до підсумкових узагальнень.

Емпірична база дисертації є достатньою для виконання визначених завдань. Вона охоплює 21 напівструктуроване інтерв'ю з представниками трьох рівнів реалізації політики: авторами й розробниками реформи; представниками Міністерства освіти і науки України та Офісу впровадження НУШ; директорами, заступниками директорів і педагогічними працівниками шести пілотних закладів освіти. Такий склад учасників дав змогу зіставити первинний задум реформи, інституційні механізми її комунікаційного супроводу та практичне сприйняття змін безпосередніми виконавцями.

Інтерв'ю доповнено аналізом нормативно-правових актів, концептуальних і комунікаційних документів, офіційного лендінгу кампанії, комунікаційних і контент-планів, а також матеріалів цифрової комунікації Міністерства освіти і науки України. Із корпусу публікацій у Facebook тридцять одиниць відібрано для поглибленого кодування. Це дозволило порівняти задекларовані цілі комунікації з фактичним змістом повідомлень та оцінити, яким чином соціальні мережі поєднуються з іншими цифровими ресурсами.

Доказовість висновків посилюється тим, що основні твердження формуються на основі зіставлення різних груп джерел. Висловлювання

представників центрального рівня перевіряються матеріалами офіційних документів і цифрових публікацій, а також співвідносяться з досвідом керівників і вчителів пілотних закладів. Така побудова дослідження зменшує ризик однобічного трактування матеріалу та забезпечує належну аргументованість авторських інтерпретацій.

Важливо, що автор не поширює одержані результати за межі, визначені дизайном дослідження. Висновки щодо пілотного етапу ґрунтуються на безпосередньо зібраному матеріалі, тоді як положення про можливі проблеми масового впровадження реформи подаються як прогностичні. Розмежування встановлених фактів і перспективних припущень свідчить про коректність дослідницької позиції та виваженість зроблених узагальнень.

Структура дисертації відповідає послідовності розв'язання наукового завдання. Теоретичні положення першого розділу створюють основу для емпіричного аналізу у другому розділі, а практичні пропозиції третього розділу формуються з урахуванням установлених проблем і закономірностей. Завдяки цьому висновки й рекомендації мають простежуваний зв'язок із результатами дослідження та не набувають декларативного характеру.

Практична придатність рекомендацій підтверджується використанням результатів дисертації у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, громадського сектору та в освітньому процесі. Водночас довідки про впровадження свідчать насамперед про можливість практичного застосування запропонованих положень, тоді як їх наукова достовірність забезпечується відповідністю методів предмету дослідження, достатністю емпіричного матеріалу та послідовністю його аналізу.

Отже, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є належно обґрунтованими. Їх достовірність забезпечується логічною побудовою дослідження, прозорістю методичних процедур, використанням різнотипних джерел, зіставленням позицій учасників різних рівнів реалізації політики та коректним визначенням меж авторських узагальнень.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації. Наукові результати дисертації одержано автором самостійно. Вони розширюють теоретичні уявлення про цифрову комунікацію як складову реалізації публічної політики та уточнюють функціональне місце соціальних мереж у системі публічного управління профільною середньою освітою.

Уперше розроблено багаторівневу концептуальну модель використання соціальних мереж як інструмента цифрових комунікацій у системі публічного управління профільною середньою освітою. Модель об'єднує стратегічний задум реформи, інституційну комунікаційну архітектуру Міністерства освіти і науки України, цифрову комунікаційну екосистему органу публічної влади та локальну адаптацію в закладах освіти. Взаємодію між цими рівнями представлено через прямі top-down і зворотні bottom-up зв'язки, що дозволяє пояснити не лише передавання повідомлень, а й зміни їх змісту в процесі практичної реалізації політики.

Запропонована модель має наукову цінність як альтернатива традиційному уявленню про державну комунікацію за схемою «центр – канал – аудиторія». Автор доводить, що зміст реформи не переходить від центрального органу влади до виконавця у незмінному вигляді, а проходить через інституційні процедури, цифрові ресурси та локальні управлінські практики. Завдяки цьому цифрова комунікація постає не технічним супроводом, а складовою механізму реалізації публічної політики.

Уперше обґрунтовано концепт локального перекладача політики, за допомогою якого розкрито роль керівника закладу освіти в адаптації центральної цифрової комунікації. Керівник у запропонованому підході не обмежується передаванням отриманої інформації, а відбирає джерела, тлумачить положення реформи, співвідносить їх з умовами діяльності закладу та перетворює на конкретні управлінські рішення.

У межах цього концепту цифрову компетентність керівника закладу освіти визначено як чинник, що опосередковує результативність центральної комунікації. Положення *street-level bureaucracy* М. Ліпські доповнено цифрово-комунікаційним виміром, а також розмежовано функції керівника як управлінського посередника та як педагогічного працівника, безпосереднього професійного реалізатора реформи.

Удосконалено функціональну типологію соціальних мереж у системі публічного управління, яка охоплює інформаційну, пояснювальну, легітимаційну, антикризову, мобілізаційну, навігаційну, репутаційну, пілотну, ресурсно-управлінську та нормативно-процедурну функції. На відміну від підходів, що обмежуються переліком можливостей соціальних мереж, у дисертації визначено різний ступінь відповідності кожної функції особливостям цього цифрового інструмента.

Наукове значення має обґрунтування структурної асиметрії зазначених функцій. Частина з них безпосередньо відповідає характеру соціальних мереж, інші можуть реалізовуватися лише у взаємодії з додатковими цифровими ресурсами, а ресурсно-управлінська та нормативно-процедурна функції потребують перенесення до комплементарних елементів екосистеми – офіційних веб ресурсів, лендінгів, професійно-методичних платформ або спеціалізованих каналів.

Удосконалено розуміння інституційного механізму цифрової комунікації Міністерства освіти і науки України. Автор розглядає його як організовану управлінську функцію, що передбачає розподіл відповідальності між директором, Офісом впровадження НУШ і комунікаційним офісом, участь комунікаційного менеджера за напрямом, багаторівневе планування та використання стандартизованих інструментів підготовки повідомлень.

Удосконалено типологію управлінських розривів у системі публічного управління профільною середньою освітою. Виокремлення інфраструктурного, нормативно-міжсекторного, структурно-комунікаційного та операційно-управлінського розривів дає змогу точніше визначати природу проблем, що виникають під час реалізації реформи. Принциповим є висновок

про те, що окремі розриви не можуть бути подолані лише через посилення інформаційної роботи, оскільки потребують нормативних, ресурсних, організаційних або міжвідомчих рішень.

Подальшого розвитку набуло авторське визначення соціальних мереж у системі публічного управління як функціонально диференційованого елемента цифрової комунікаційної екосистеми органу публічної влади. Таке трактування дозволяє оцінювати соціальні мережі не за самою наявністю офіційної сторінки чи обсягом контенту, а за тим, наскільки чітко визначені їхні функції та наскільки узгоджено вони взаємодіють з іншими цифровими ресурсами.

Подальшого розвитку набули напрями вдосконалення цифрової комунікації реформи профільної середньої освіти. До них віднесено формалізацію циклу планування, включення зворотного зв'язку до процесу підготовки управлінських рішень, функціональне розмежування цифрових каналів, проактивну роботу з міфами й побоюваннями, посилення міжсекторної координації та підтримку керівників закладів освіти під час переходу від пілотного до масового етапу реформи.

У сукупності зазначені результати поглиблюють розуміння цифрової комунікації як частини механізму реалізації публічної політики, доповнюють теоретичні засади цифрового врядування та створюють основу для подальшого дослідження управлінського використання соціальних мереж у різних сферах суспільного розвитку.

Повнота викладу положень дисертації в наукових працях, опублікованих автором. Результати дисертаційного дослідження опубліковані у 12 наукових працях загальним обсягом 5,7 умов. друк. арк., зокрема 6 статей у наукових фахових виданнях України, а також 6 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Публікації охоплюють усі складові наукової новизни й дають повне уявлення про зміст дисертації. Кількість і рівень праць відповідають вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а обговорення результатів на конференціях дає підстави вважати апробацію дослідження достатньою.

Оцінка оформлення дисертації. Дисертація має традиційну структуру: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний зміст викладено на 191 сторінці друкованого тексту, робота містить 18 таблиць і 3 рисунки, список використаних джерел налічує 158 найменувань. Матеріал подано послідовно, кожен розділ завершується узагальненнями, перехід від теоретичної частини до емпіричної та прикладної є логічно вмотивованим. Посилання та бібліографічний апарат оформлено відповідно до чинних стандартів. Дисертація та наукові публікації автора відповідають вимогам академічної доброчесності: запозичені положення та ідеї супроводжуються посиланнями на першоджерела.

Практичне значення дисертаційної роботи. Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати доведено до рівня конкретного

управлінського інструментарію. Дорожня карта удосконалення цифрової комунікації, концептуальна модель, функціональна типологія комунікаційних функцій і типологія управлінських розривів можуть застосовуватися Міністерством освіти і науки України та Офісом впровадження НУШ під час переходу реформи до масового контуру з 2027 року, а територіальними органами управління освітою – для підтримки керівників закладів освіти у виконанні їх посередницької ролі. Матеріали дисертації придатні також для використання в законотворчій діяльності, науково-дослідній роботі та в освітньому процесі за спеціальністю 281(D4) Публічне управління та адміністрування.

Практичну значущість роботи підтверджує впровадження її результатів на кількох рівнях управління: у Міністерстві освіти і науки України (довідка про впровадження від 09.06.2026 р. № 22/23626); у діяльності народного депутата України, члена Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій С. Колебошина (довідка від 05.06.2026 р. № 0506/2026); у Київській обласній державній адміністрації (довідка від 29.05.2026 р.); у виконавчому комітеті Хмельницької міської ради (довідка від 20.05.2026 р.); у Департаменті освіти та культури Львівської міської ради (довідка від 04.06.2026 р. № 27-вих-81121); у громадській спілці «Освіторія» (довідка від 15.05.2026 р. № 15/05-1). Матеріали дисертації використано й у освітньому процесі Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (акт про впровадження від 10.03.2026 р.). Придатність результатів дисертаційного дослідження і для центрального органу виконавчої влади, і для органів місцевого самоврядування, і для громадського сектору свідчить про їх практичну цінність.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи. Загалом позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні, та їх практичне значення, вважаємо за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні аспекти й висловити деякі зауваження щодо роботи С.Ю. Яковлєва:

1. Практичні рекомендації дисертації структуровані переважно навколо центрального органу виконавчої влади та керівника закладу освіти. Окремого блоку рекомендацій, спеціально адресованого органам управління освітою територіальних громад як засновникам закладів, у роботі не виокремлено. Формування такого блоку зробило б практичну частину дисертації адреснішою для місцевого рівня.

2. Текст дисертації подекуди перевантажений термінологією та англomовними поняттями, що ускладнює сприйняття окремих положень роботи. Виклад місцями стає надмірно щільним – особливо там, де автор вводить нові поняття поряд із запозиченими англomовними термінами. Доцільно було б супроводжувати нові терміни короткими робочими поясненнями, що полегшило б сприйняття тексту без утрати його наукової точності.

Наведені міркування свідчать про складність порушеної проблематики й багатоваріантність підходів до її вирішення. Водночас вони жодним чином

не знижують загальної позитивної оцінки представленого дослідження С.Ю. Яковлева.

Загальний висновок. Дисертаційна робота С.Ю. Яковлева є завершеним і самостійно виконаним науковим дослідженням. Автор вирішив актуальне наукове завдання – обґрунтував теоретичні засади та розробив практичні рекомендації щодо використання соціальних мереж як інструмента цифрових комунікацій у системі публічного управління профільною середньою освітою. Мета дослідження досягнута, поставлені завдання виконано, логіку викладу від теоретичного осмислення проблеми до конкретних управлінських рішень витримано послідовно. Наукові положення роботи належно обґрунтовані й відображені в публікаціях здобувача.

Зважаючи на викладене, вважаємо, що дисертація Яковлева Сергія Юрійовича на тему: «Соціальні мережі як інструмент цифрових комунікацій у системі публічного управління профільною середньою освітою», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам пунктів 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Яковлев Сергій Юрійович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування.

Рецензент:

перша проректорка, професорка кафедри
публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та
права імені Леоніда Юзькова,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка

Ірина КОВТУН

Підпис *Ірини Ковтун*
ЗАСВІДЧУЮ:
Вчений секретар університету

Світлана Милуцька

