

РЕЦЕНЗІЯ

кандидатки наук з державного управління, доцентки

ТРЕБИК Людмили Петрівни

на дисертаційну роботу ЯКОВЛЄВА Сергія Юрійовича за темою:
«Соціальні мережі як інструмент цифрових комунікацій у системі
публічного управління профільною середньою освітою», поданої
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 –

Публічне управління та адміністрування

Актуальність теми дослідження, зв'язок з науковими програмами, темами. Цифровізація публічного управління суттєво змінила інструментарій взаємодії держави з громадянами. Органи влади дедалі активніше використовують соціальні мережі не лише для оприлюднення рішень, а й для супроводу реалізації складних реформ, однак наукове осмислення цього процесу відстає від управлінської практики. У науці публічного управління бракує цілісних досліджень, у яких соціальні мережі розглядалися б як функціональна складова системи реалізації політики, а не як периферійний засіб інформування. З огляду на це звернення Яковлєва С. Ю. до соціальних мереж як самостійного інструмента цифрових комунікацій у системі публічного управління є науково обґрунтованим і відповідає потребам практики.

Своєчасність дослідження посилюється сучасними суспільними та безпековими умовами. Війна, тривалі наслідки пандемії COVID-19, освітні втрати, територіальна розосередженість учасників освітнього процесу та обмеження безпосередньої взаємодії істотно підвищили роль цифрових каналів зв'язку між державою й освітньою спільнотою. Соціальні мережі, офіційні вебресурси, лендінги, вебінари, месенджерні канали та освітні платформи вже не є лише допоміжними засобами поширення інформації, а стають складовою реалізації публічної політики, через яку пояснюються управлінські рішення, координуються дії та забезпечується зворотний зв'язок.

Особливої ваги тема набуває у зв'язку з реформуванням профільної середньої освіти, реалізація якої передбачає взаємодію великої кількості суб'єктів публічного управління – Міністерства освіти і науки України, Офісу впровадження НУШ, регіональних і місцевих органів управління освітою, засновників та керівників закладів освіти, педагогічних працівників, батьків і учнів. За таких умов ефективність реформи залежить не лише від змісту нормативних рішень, а й від того, наскільки послідовно, зрозуміло та узгоджено вони комунікуються на різних рівнях управління. Саме тому дослідження соціальних мереж у складі ширшої цифрової комунікаційної

екосистеми дає змогу виявити їх реальне місце у процесі реалізації освітньої політики, визначити межі їх функціонального використання та обґрунтувати механізми підвищення результативності цифрової комунікації під час масштабування реформи профільної середньої освіти.

Дисертаційне дослідження виконувалося в межах науково-дослідних робіт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, зокрема «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), що засвідчує зв'язок роботи з науковими напрямками закладу вищої освіти.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації. Обґрунтованість наукових положень дисертації забезпечується чіткою методологічною побудовою та відповідністю обраного дослідницького підходу поставленим меті й завданням. В основу роботи покладено системний підхід, який дав змогу розглянути соціальні мережі не відокремлено, а у взаємозв'язку з іншими каналами, ресурсами та практиками цифрової комунікації органу публічної влади. Послідовне розмежування соціальних мереж, цифрових комунікацій і цифрової комунікаційної екосистеми забезпечило понятійну визначеність дослідження та створило належну основу для подальшого аналізу.

Методичний інструментарій дисертації відповідає характеру досліджуваної проблеми. Автором використано теоретико-концептуальний і структурно-функціональний аналіз, кейс-дослідження за моделлю *single embedded case study*, напівструктуровані глибинні інтерв'ю, тематичне кодування з елементами *grounded theory*, документальний аналіз, порівняльний, прогностичний методи та метод моделювання. Поєднання цих методів дало змогу дослідити цифрову комунікацію реформи одночасно на рівні її стратегічного задуму, інституційної організації та локальної реалізації.

Позитивної оцінки заслуговує достатньо докладний опис процедури емпіричного дослідження. У роботі визначено принципи формування вибірки, критерії відбору учасників інтерв'ю, послідовність опрацювання отриманих матеріалів і порядок тематичного кодування. Автор також окреслює межі застосування одержаних висновків, що є особливо важливим з огляду на якісний характер дослідження та зосередження на одному вбудованому кейсі. Результати роботи подано як аналітичне узагальнення дослідженого випадку, а не як статистично репрезентативне відображення всіх можливих реформ.

Емпірична база дисертації є достатньою для виконання поставлених завдань. Вона охоплює 21 напівструктуроване інтерв'ю з представниками трьох рівнів реалізації політики: авторами та розробниками реформи; представниками Міністерства освіти і науки України й Офісу впровадження НУШ; директорами, заступниками директорів і педагогічними працівниками

шести пілотних закладів освіти. Такий склад учасників дав змогу зіставити бачення реформи на рівні її формування, інституційного комунікаційного супроводу та безпосереднього впровадження.

Інтерв'ю доповнено аналізом нормативно-правових, стратегічних і комунікаційних документів, офіційного лендінгу кампанії, комунікаційних і контент-планів, а також корпусу публікацій Міністерства освіти і науки України у Facebook. Із загального масиву матеріалів тридцять публікацій відібрано для поглибленого кодування. Зіставлення висловлювань учасників дослідження з офіційними документами та фактичним змістом цифрової комунікації дозволило перевірити відповідність між задекларованими управлінськими підходами і практикою їх реалізації.

Обґрунтованість висновків посилюється послідовним співвіднесенням теоретичних положень із результатами емпіричного аналізу. Концепції top-down і bottom-up, положення street-level bureaucracy, digital-era governance та networked governance не лише викладено в теоретичній частині, а використано для пояснення руху змісту політики між різними рівнями її реалізації. Завдяки цьому теоретична частина роботи безпосередньо пов'язана з аналізом фактичних управлінських і комунікаційних процесів.

Структура дисертації відповідає логіці розв'язання наукового завдання. У першому розділі сформовано понятійне й теоретичне підґрунтя дослідження, у другому проаналізовано сучасний стан цифрової комунікації реформи та особливості її сприйняття на різних рівнях, у третьому систематизовано одержані результати й сформульовано пропозиції щодо вдосконалення відповідної управлінської практики. Між розділами простежується змістова наступність, а підсумкові положення відповідають поставленим у вступі завданням.

Достовірність результатів забезпечується використанням різнотипних джерел, зіставленням позицій учасників різних рівнів реалізації політики та чітким розмежуванням установлених і прогностичних положень. Висновки щодо пілотного етапу реформи ґрунтуються на безпосередньо зібраних даних, тоді як положення про можливі проблеми масштабування сформульовано як обґрунтований прогноз. Такий підхід свідчить про виваженість авторських узагальнень і дотримання меж, визначених обраним дизайном дослідження.

Практичні рекомендації логічно випливають із виявлених проблем і підтверджуються результатами проведеного аналізу. Їх реалістичність засвідчується впровадженням окремих положень дисертації у діяльність Міністерства освіти і науки України, органів державної влади та місцевого самоврядування, громадської організації й закладу вищої освіти. Водночас довідки про впровадження слід розглядати насамперед як підтвердження практичної придатності запропонованих положень, тоді як їх наукова достовірність забезпечується передусім методологією та емпіричною базою дослідження.

Отже, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є належно обґрунтованими, внутрішньо узгодженими та підтвердженими результатами теоретичного й емпіричного аналізу. Достовірність одержаних

результатів забезпечується відповідністю методів предмету дослідження, прозорістю дослідницьких процедур, поєднанням різних груп джерел та коректним визначенням меж зроблених узагальнень.

Наукове значення дисертаційної роботи, достовірність і елементи її новизни. Наукові положення дисертації сформульовано самостійно, вони відображають особистий внесок здобувача та спрямовані на розширення теоретичних засад використання цифрових комунікацій у системі публічного управління профільною середньою освітою.

Найбільш вагомим науковим результатом є вперше розроблена багаторівнева концептуальна 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. Важливо, що зв'язки між цими рівнями представлено як двосторонні: поряд із передаванням змісту політики від центрального рівня до виконавців враховано зворотні сигнали, що надходять від локального рівня. Такий підхід доповнює традиційне розуміння державної комунікації, яке переважно ґрунтується на лінійній схемі «центр – канал – аудиторія».

Наукову цінність має також уперше обґрунтований концепт локального перекладача політики. Його зміст полягає у розкритті ролі керівника закладу освіти як суб'єкта, що не лише отримує повідомлення центрального органу влади, а й відбирає джерела, інтерпретує зміст реформи, адаптує його до умов конкретного закладу та перетворює на локальні управлінські рішення. У межах цього концепту цифрову компетентність керівника визначено як чинник, що опосередковує результативність центральної цифрової комунікації. Концепцію *street-level bureaucracy* доповнено цифрово-комунікаційним виміром і розмежуванням ролей керівника закладу та педагогічного працівника у процесі реалізації реформи.

У роботі удосконалено функціональну типологію соціальних мереж у системі публічного управління профільною середньою освітою. Вона охоплює інформаційну, пояснювальну, легітимізаційну, антикризову, мобілізаційну, навігаційну, репутаційну, пілотну, ресурсно-управлінську та нормативно-процедурну функції. Наукове значення типології полягає не лише у систематизації цих функцій, а й у визначенні різного ступеня їх відповідності можливостям соціальних мереж. Це дозволило обґрунтувати, які комунікаційні завдання можуть виконуватися безпосередньо в соціальних мережах, а які потребують залучення лендінгів, офіційних вебресурсів, професійно-методичних платформ або інших спеціалізованих каналів.

Удосконалено розуміння інституційного механізму цифрової комунікації Міністерства освіти і науки України. У дисертації він розглядається не як сукупність окремих інформаційних чи PR-заходів, а як організована управлінська функція, що передбачає розподіл відповідальності між структурними підрозділами, участь Офісу впровадження НУШ і

комунікаційного офісу, циклічне планування та використання типізованих інструментів підготовки комунікаційних рішень.

Удосконалено типологію управлінських розривів, до якої включено інфраструктурний, нормативно-міжсекторний, структурно-комунікаційний та операційно-управлінський розриви. Принципове значення має розмежування емпірично встановлених і прогностично окреслених проблем, а також висновки про те, що не всі розриви можуть бути усунені засобами цифрової комунікації. Частина з них потребує нормативних, ресурсних, організаційних або міжвідомчих управлінських рішень.

Подальшого розвитку набуло визначення соціальних мереж у системі публічного управління як функціонально диференційованого елемента цифрової комунікаційної екосистеми органу публічної влади. Такий підхід дозволяє відмовитися від перебільшення самостійної ролі соціальних мереж і розглядати їхню результативність залежно від узгодженої роботи всієї сукупності цифрових каналів, платформ, ресурсів і комунікаційних практик.

Подальшого розвитку набули також напрями вдосконалення цифрової комунікації реформи профільної середньої освіти. До них віднесено формалізацію циклу планування, інтеграцію зворотного зв'язку, функціональний розподіл завдань між цифровими каналами, проактивну роботу з міфами та побоюваннями, посилення міжсекторної координації та підтримку керівників закладів освіти під час масштабування реформи.

У сукупності одержані результати розширюють наукові уявлення про цифрову комунікацію як складову реалізації публічної політики, уточнюють місце соціальних мереж у системі цифрового врядування та формують теоретичну основу для подальших досліджень комунікаційного супроводу реформ не лише в освітній, а й в інших сферах публічного управління.

Повнота викладу положень дисертації в наукових працях, опублікованих автором. Основні результати дослідження опубліковано у 12 наукових працях загальним обсягом 5,7 друкованого аркуша, з яких 6 статей розміщено в наукових фахових виданнях України та 6 публікацій – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Зміст публікацій повною мірою відображає наукові положення дисертації, а їх кількість відповідає встановленим вимогам до праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Результати дослідження пройшли апробацію на низці науково-практичних конференцій, що дає підстави вважати її достатньою.

Оцінка відповідності дисертації встановленим вимогам. Дисертація має завершену наукову структуру, що включає анотацію, вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний зміст роботи викладено на 191 сторінці друкованого тексту; дисертація містить 18 таблиць і 3 рисунки, список використаних джерел налічує 158 найменувань. Матеріал подано в науковому стилі, послідовно й логічно, з виваженням співвідношенням теоретичного та емпіричного складників. Посилання, нормативно-правові акти й ілюстративний матеріал оформлено відповідно до чинних стандартів академічного письма. Дисертація

та наукові публікації, у яких відображено її результати, відповідають вимогам академічної доброчесності: запозичені ідеї, положення й текстові фрагменти інших авторів належно оформлені посиланнями на першоджерела.

Практичне значення дисертаційної роботи. Практичне значення дослідження визначається тим, що його теоретичні узагальнення доведено до рівня конкретних управлінських рішень і рекомендацій. Розроблені автором дорожня карта удосконалення цифрової комунікації, концептуальна модель, функціональна типологія десяти комунікаційних функцій соціальних мереж і типологія управлінських розривів можуть застосовуватися Міністерством освіти і науки України та Офісом впровадження НУШ на етапі масштабування реформи профільної середньої освіти з 2027 року, а обласними й територіальними органами управління освітою – для підтримки керівників закладів освіти як локальних перекладачів політики. Одержані результати становлять інтерес також для законотворчої діяльності, науково-дослідної роботи та освітнього процесу за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Практичну значущість роботи підтверджує впровадження її результатів у діяльність провідних інституцій різних рівнів: Міністерства освіти і науки України (довідка про впровадження від 09.06.2026 р. № 22/23626); народного депутата України, члена Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій С. Колебошина (довідка від 05.06.2026 р. № 0506/2026); Київської обласної державної адміністрації – Київської обласної військової адміністрації (довідка від 29.05.2026 р.); виконавчого комітету Хмельницької міської ради (довідка від 20.05.2026 р.); Департаменту освіти та культури Львівської міської ради (довідка від 04.06.2026 р. № 27-вих-81121); громадської спілки «Освіторія» (довідка від 15.05.2026 р. № 15/05-1), а також в освітньому процесі Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (акт про впровадження від 10.03.2026 р.). Охоплення впровадженням центрального, регіонального, місцевого та громадського рівнів свідчить про затребуваність результатів дослідження в управлінській практиці.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи. Високо оцінюючи наукові результати дисертаційного дослідження та їх практичне значення, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження й окреслити дискусійні аспекти роботи Яковлева С. Ю.:

1. У роботі цифрову компетентність керівника закладу освіти обґрунтовано як медіатор ефективності центральної цифрової комунікації, тобто як ключовий елемент авторської моделі. Водночас це поняття залишається переважно на теоретичному рівні: у роботі не запропоновано критеріїв, показників чи шкали, які дали б змогу оцінити рівень цифрової компетентності конкретного керівника. Операціоналізація цього конструкта зробила б центральний медіатор моделі придатним для подальшої емпіричної перевірки.

2. Корпус Facebook-публікацій, що слугує емпіричним матеріалом контент-аналізу, описано якісно, проте його кількісна характеристика –

зокрема динаміка публікаційної активності та показники охоплення – у роботі не наведена. Кількісний зріз корпусу зробив би висновки про питому вагу окремих комунікаційних функцій наочнішими й додатково аргументованими.

Висловлені зауваження мають характер наукової дискусії, вказують на складність і багатовимірність порушеної проблематики та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження Яковлева С. Ю.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Яковлева Сергія Юрійовича на тему: «Соціальні мережі як інструмент цифрових комунікацій у системі публічного управління профільною середньою освітою» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, у якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують актуальне наукове завдання – обґрунтування теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення використання соціальних мереж як інструмента цифрових комунікацій у системі публічного управління профільною середньою освітою. Робота вирізняється методологічною послідовністю, цілісністю й логічною завершеністю викладу; мета досягнута, а поставлені завдання виконані в повному обсязі. Основні наукові положення належним чином обґрунтовані та відображені в публікаціях дисертанта.

На підставі викладеного можна зробити висновок, 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:

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

Людмила ТРЕБИК



Міністр