



ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з навчальної роботи
Національного технічного
університету України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»
к. т. н., доц.
Тетяна ЖЕЛЯСКОВА
« 06 » 06 2025 р.

ВИТЯГ

з протоколу № 13 від 4 червня 2025 р. розширеного засідання кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

БУЛИ ПРИСУТНІ:

- з кафедри теорії та практики управління: професор, д. держ. упр., професор Іваницька О.М.; старший викладач Іщенко А.М.; д. держ. упр., професор Ткачова Н.М.; к. держ. упр., доцент Бутник О.О.; к. ю. н., викладач Черниш В.О.; к. філос. н., доцент Архипова Є.О.; к. філос. н., доцент Акімова О.А.; старший викладач, к. філос. н., Пашов Р.І.; к. ю. н., доцент Шумак І.О.; к. філос. н., професор Мельниченко А.А.; викладач Балашов Д.В.; старший викладач, к. пед. н. Гермаш Ю.О.; викладач Тимошенко І.В.; к. філос. н., доцент Дергачов Є.В.; д. держ. упр., професор Чукут С.А.
- з кафедри міжнародної економіки: завідувач кафедри, д. е. н., професор Войтко С.В.

СЛУХАЛИ:

1. Повідомлення аспіранта кафедри теорії та практики управління Варжанського І. В. за матеріалами дисертаційної роботи «Застосування моделей рефлексивного управління в діяльності органів державної влади в умовах воєнно-політичних викликів», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Освітньо-наукова програма «Публічне управління та адміністрування».

Тему дисертаційної роботи «Застосування моделей рефлексивного управління в діяльності органів державної влади в умовах воєнно-політичних викликів» затверджено на засіданні Вченої ради факультету соціології і права (протокол № 4 від 30 листопада 2021 року) та перезатверджено на засіданні

Вченої ради факультету соціології і права (протокол № 8 від 26 лютого 2025 року).

Науковим керівником затверджений: кандидат філософських наук, професор Мельниченко А. А.

2. Запитання до здобувача.

Запитання по темі дисертації ставили: к. філос. н., доцент Пашов Р.І.; д. держ. упр., професор Іваницька О.М.; к. ю. н., викладач Черниш В.О.; д. е. н., професор Войтко С.В.

3. Виступи за обговореною роботою.

В обговоренні дисертації взяли участь: к. філос. н., доцент Пашов Р.І.; д. держ. упр., професор Іваницька О.М.; к. ю. н., викладач Черниш В.О.; д. е. н., професор Войтко С.В., к. філос. н., доцент Архипова Є.О.; д. держ. упр., професор Ткачова Н.М.; д. держ. упр. професор Чукут С.А.

УХВАЛИЛИ:

ПРИЙНЯТИ такий висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження:

1. Актуальність теми дослідження: на сучасному етапі розвитку української державності питання забезпечення стійкості системи державного управління набуває виняткової ваги та стає визначальним фактором збереження держави в умовах критичних викликів. Україна перебуває у стані тривалої нестабільності, спричиненої відкритою воєнною агресією, гібридними загрозами, систематичними інформаційно-психологічними операціями, економічними потрясіннями та поглибленням внутрішніх і зовнішніх конфліктів. У таких умовах збереження суверенітету та територіальної цілісності вимагає комплексних і нестандартних рішень, включаючи зміцнення системи державного управління як невід'ємної частини національної безпеки.

Усвідомлюючи той факт, що розвиток Збройних сил України є першочерговою умовою забезпечення незалежності, не менш важливим фактором «виживання» держави залишається ефективне функціонування органів державного управління, здатних оперативно реагувати на загрози, адаптуватися до кризових ситуацій та ухвалювати стратегічно важливі рішення. Стійкість системи державного управління є визначальним чинником забезпечення соціальної стабільності, економічного розвитку, підтримки громадського порядку та довіри населення до органів влади. Водночас, типові адміністративні, адміністративно-правові та організаційні інструменти, що були ефективними в мирних умовах, часто демонструють недостатню результативність під час гострих криз, воєнних конфліктів та екстремальних ситуацій. Тому наразі необхідним є

впровадження інноваційних підходів та нестандартних управлінських технологій, які відповідають сучасним умовам функціонування держави.

Однією з таких перспективних, але недостатньо досліджених і впроваджених у практику державного управління підходів є теорія рефлексивного управління. Сутність рефлексивного управління полягає у формуванні контрольованого сприйняття ситуації, що спонукає об'єкт впливу до прийняття рішень та вчинення дій, вигідних для суб'єкта управління. При цьому об'єктами рефлексивного управління можуть бути як пересічні громадяни та групи людей, так і державні органи. Вивчення технологій рефлексивного управління дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень через створення умов для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, посилення власної позиції держави у міжнародних відносинах, нейтралізації деструктивних інформаційних впливів і зниження соціально-політичної напруги всередині країни.

Водночас, для ефективного впровадження рефлексивного управління в практику діяльності органів державної влади України важливим є саме моделювання процесів рефлексивного управління з точки зору сторони, яка може бути об'єктом впливу. Моделювання дає можливість вивчити особливості різних форм рефлексивного управління, прогнозувати наслідки управлінських рішень та розробляти науково обґрунтовані сценарії реакцій на інформаційно-психологічні операції. Саме через моделювання можливо максимально наблизити теоретичні здобутки до практичних дій органів державного управління, забезпечити їх ефективність у реальних умовах функціонування держави.

Важливість наукового дослідження феномену рефлексивного управління у публічно-управлінській діяльності підсилюється тим, що сучасні міжнародні конфлікти дедалі частіше супроводжуються інформаційно-психологічними операціями та гібридними формами ведення війни. Досвід багатьох країн показує, що держави, які системно реагують на виклики рефлексивного управління, мають стратегічну перевагу у протидії інформаційним загрозам, зміцненні національної єдності та забезпеченні стійкості своєї управлінської системи. Разом з тим, незважаючи на очевидний потенціал дослідження рефлексивних технологій, теоретичні та практичні аспекти застосування рефлексивного управління в діяльності органів державної влади України залишаються маловивченими та не отримали системного відображення у наукових працях з державного управління.

Таким чином, існує науково-практична проблема – відсутня ґрунтовна теоретико-методологічна база для моделювання процесів рефлексивного управління як одного з ключових викликів для сучасного державного управління в умовах гострої геополітичної кризи. Комплексне дослідження рефлексивного управління не тільки актуальне, а й життєво необхідне для України з метою зміцнення стійкості управлінського апарату, ефективного функціонування державних інституцій та надійного захисту національних інтересів в умовах динамічних та непередбачуваних змін міжнародної політичної ситуації.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами:

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до наукової теми кафедри теорії та практики управління на тему: «Трансформація системи публічного управління України в умовах реалізації цілей сталого розвитку» (ДР №0118U100522) та згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» (ДР № 0123U101483 від 06.03.2023). Водночас, дослідження здійснювалося під час виконання НДР 2406п «Створення інформаційно-аналітичного ситуаційного центру для сценарного моделювання кризових і безпекових явищ та вивчення їх впливу на економіку і суспільство» (ДР № 0121U109764 від 15.03.2021), НДР 2608п «Розробка методології та програмно-технічного комплексу для системної оцінки безпекового рівня територій України на основі супутникових даних за умов множинних військових загроз» (ДР № 0123U102015 від 02.04.2023) та НДР «Дослідження системи оцінки рівня інтернаціоналізації науково-дослідних установ» (Договір Д/0201.01/0306.01/59/2020 від 23.12.2020 р.).

3. Наукова новизна отриманих результатів

У дисертації вперше одержані такі нові наукові результати:

– охарактеризовано сукупність концептуальних засад моделювання рефлексивного управління у державному управлінні в умовах воєнно-політичних викликів, що включає: уточнення понятійного апарату («рефлексивне управління», «ранг рефлексії», «ранг рефлексивного управління»); визначення підходів до регулювання інформаційно-психологічних операцій з позицій міжнародного права та етичних норм; розроблення низки авторських оригінальних моделей рефлексивного управління з обґрунтуванням варіантів їх практичного застосування у діяльності органів державної влади; теоретичні та методологічні підходи до впровадження інноваційних інструментів, зокрема технологій машинного навчання та штучного інтелекту, для моніторингу, оперативної ідентифікації та нейтралізації загроз рефлексивного характеру в державному управлінні;

– розроблено методiku визначення індексу вразливості країн до операцій впливу на основі інтеграції експертних оцінок та аналізу даних із відкритих джерел;

– здійснено порівняльний аналіз та ранжування країн за рівнями їхньої вразливості до операцій впливу згідно із запропонованою методикою, результати якого верифіковано шляхом співставлення з авторитетними міжнародними рейтингами, що підтверджує наукову цінність розробленої метрики.

Набули подальшого розвитку::

– запропоновані організаційно-управлінські підходи до формування внутрішньої політики в умовах атомізації суспільства, які полягають у використанні теорії рефлексивного управління для посилення соціальної згуртованості та мінімізації впливу деструктивних інформаційно-психологічних операцій шляхом створення рефлексивно-активних середовищ

для реалізації превентивних комунікаційних стратегій і механізмів оперативного реагування на виклики;

- система обґрунтувань меж практичного застосування рефлексивного управління високих рангів на основі інтеграції результатів математичного моделювання та історичного аналізу;

- визначення класифікаційних ознак інструментів рефлексивного управління у сфері національної безпеки та протидії інформаційно-психологічним операціям, що побудована на таких критеріях категоризації, як: сценарій застосування (конструктивний, деструктивний), функціонально-цільовий критерій (зміна сприйняття, спонукання до дій, послаблення потенціалу, маніпуляція через посередників, маніпуляція контекстом), механізм впливу (пряма інформаційна дія (дезінформація, маскування), побічна дія через події або третіх осіб, структурне втручання в контекст (фреймінг), рефлексивне програмування), ранг рефлексивного управління.

теоретичне осмислення історичних аспектів застосування рефлексивного управління, що дозволило простежити його еволюцію з урахуванням специфіки різних державно-управлінських традицій.

Удосконалено:

- підходи до застосування інноваційних інструментів, включаючи технології машинного навчання та штучного інтелекту, у процесах моніторингу, ідентифікації та нейтралізації загроз рефлексивного впливу в державному управлінні.

4. Теоретичне та практичне значення результатів роботи, впровадження: Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих у дисертації теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій органами публічного адміністрування України з метою підвищення їх ефективності в умовах гібридних загроз. Зокрема, сформульовані автором принципи та рекомендації щодо впровадження моделей рефлексивного управління можуть бути застосовані у практичній діяльності державних інституцій, що займаються стратегічними комунікаціями та інформаційно-психологічною безпекою, для протидії зовнішньому деструктивному впливу.

Запропонована авторська методика визначення індексу вразливості держав до операцій рефлексивного управління надає інструментарій для системного аналізу та оцінки ризиків у сфері національної безпеки, що може бути використано в діяльності Ради національної безпеки і оборони України, Міністерства оборони України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Служби зовнішньої розвідки, а також інших органів, відповідальних за протидію інформаційним загрозам. Про це складено Акти впровадження у профільних підрозділах Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації та Державного бюро розслідувань.

Отримані результати дисертаційного дослідження також можуть бути застосовані в освітньому процесі закладів вищої освіти України, які

готують фахівців за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування, K3 Національна безпека при розробці навчально-методичних матеріалів і тематичних курсів з питань національної безпеки, стратегічних комунікацій, рефлексивного управління та інформаційного протистояння, про що складено Акт впровадження у КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Окремі пропозиції автора щодо удосконалення нормативно-правового регулювання були враховані під час підготовки проєкту Закону України «Про кримінальну розвідку». Це свідчить про можливість широкого практичного впровадження результатів дисертаційного дослідження.

5. Апробація результатів дисертації: Результати дисертаційного дослідження було апробовано на низці науково-практичних конференцій різного рівня, де були представлені основні положення роботи та здійснено їх широке обговорення. Зокрема, окремі теоретичні та практичні результати дослідження було презентовано на науково-практичній конференції «Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки держави» (25 листопада 2021 р., м. Київ), XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі» (18–19 листопада 2021 р., м. Київ), I Міжнародній науково-практичній конференції «Кібербезпека державних інституцій та подолання кризових станів» (26 травня 2022 р., Київ-Вроцлав), X Міжнародній науково-практичній конференції «Від Вебера до Валерстайна: історична соціологія держав та світ-систем» (9 червня 2022 р.).

Подальші напрацювання та проміжні результати дисертації були представлені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Кібербезпека державних інституцій та подолання кризових станів» (25 травня 2023 р., Київ-Вроцлав), XII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми управління: на шляху до сталого миру після війни» (24 листопада 2023 р., м. Київ), науково-практичній конференції «Кіберосвіта: стан та інтенції розвитку» (21 грудня 2023 р., м. Київ), а також на III Міжнародній науково-практичній конференції «Кібербезпека державних інституцій та подолання кризових станів» (14 листопада 2024 р., Київ – Таллін – Тернопіль).

6. Дотримання принципів академічної доброчесності

За результатами науково-технічної експертизи дисертація Варжанського І. В. визнана оригінальною роботою, яка не містить елементів фальсифікації, компіляції, фабрикації, плагіату та запозичень.

7. Перелік публікацій за темою дисертації із зазначенням особистого внеску здобувача (наводиться повний перелік публікацій за темою дисертації)

За результатами досліджень опубліковано 14 наукових публікацій, у тому числі:

- 3 статті у наукових фахових виданнях України за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування;
- 2 статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах Scopus та Web of Science Core Collection;
- 1 розділ колективної монографії (проіндексованій у базі даних Scopus);
- 8 тез виступів на наукових конференціях.

Статті у наукових фахових виданнях України категорії Б:

1. Варжанський, І. В. (2022). Застосування рефлексивного управління в публічному адмініструванні: основні теоретичні підходи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (2), 25-33. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.4>.
2. Мельниченко, А. А., Варжанський, І. В. (2023). Окремі аспекти державної інформаційної політики в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (6), 3-16. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.6.1>. Авторський внесок: розгляд дилеми між правами людини та безпековими потребами держави у контексті реалізації державної інформаційної політики в умовах воєнного стану; формулювання пропозицій щодо підвищення ефективності інформаційних операцій у межах міжнародно-правових етичних стандартів.
3. Мельниченко, А. А., Варжанський, І. В. (2023). Реалізація внутрішньої інформаційної політики державних організацій в умовах атомізації суспільства. *Наукові інновації та передові технології*, 4 (18), 124-138. [http://dx.doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-124-138](http://dx.doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-124-138). Авторський внесок: збір і обробка статистичних даних для верифікації дослідницьких гіпотез щодо диференціації комунікаційних каналів у державних організаціях; застосування теорії рефлексивного управління для опису механізмів трансляції інформаційних повідомлень усередині організації, зокрема через локальних лідерів та формування рефлексивно-активних середовищ.

Статті в періодичних виданнях, які включені до наукометричних баз Scopus та Web of Science Core Collection:

4. Varzhanskyi, I. (2023). Reflexive Control as a Risk Factor for Using OSINT: Insights from the Russia–Ukraine Conflict. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 37(2), 419–449. <https://doi.org/10.1080/08850607.2023.2228489>.
5. Varzhanskiy I., Melnychenko A., Naiev S., Kapustynskyi O. (2025). Foresight and Active Forecast Potential for Improving Defense Capability. *European Journal of Interdisciplinary Studies. Vol 17, issue 1*. <https://doi.org/10.24818/ejis.2025.01>. Авторський внесок: розгляд відкритих і конфіденційних моделей застосування форсайту у сфері безпеки, а також оцінка їх потенційних результатів в умовах міжнародної конфронтації; аналіз впливу активного прогнозування на формування самоздійснюваних пророцтв та оцінка його ролі як інструменту публічної політики.

Одноосібний розділ колективної монографії:

6. Varzhanskyi, I. (2023). Exploring the Vulnerability of Social Media for Crowdsourced Intelligence Under a False Flag. In: Zgurovsky, M., Pankratova, N. (eds) *System Analysis and Artificial Intelligence . Studies in Computational Intelligence*, vol 1107. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37450-0_26.

Матеріали наукових конференцій:

7. Варжанський І. В. Застосування досвіду НАТО для оцінювання ефективності інформаційних операцій. *Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки держави: тези науково-практичної конференції* (25 листопада 2021 року). – К.: Інститут УДО України КНУ імені Тараса Шевченка, 2021 – с. 47-49.

8. Варжанський І. В. Актуальні проблеми і можливості планування політики інформаційної безпеки в Україні. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління: трансформація публічного управління у постковідному світі»* (18-19 листопада 2021 р., м. Київ) / Укладачі: А. А. Мельниченко, Я.Ю. Цимбаленко, О. А. Акімова, Д. В. Балашов, О. І. Криворот. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021 – с. 237-241. <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/spu2021.pdf>

9. Варжанський І. В. Застосування систем DLP для забезпечення кібербезпеки органів державної влади. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Кібербезпека державних інституцій та подолання кризових станів»* (26 травня 2022 р., Київ-Вроцлав).

10. Варжанський І. В. Інформаційні операції проти критичної інфраструктури. *Від Вебера до Валерстайна: історична соціологія держав та світ-систем: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* (9-10 червня 2022 р.). – К.: Вид-во НТУ України «Київський політехнічний ін-т ім. І. Сікорського», 2022.

11. Варжанський І. В. Політичні амбіції військового командування як фактор резильєнтності держави. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління: на шляху до сталого миру після війни: держава, бізнес, інновації»*, м. Київ, 24 листоп. 2023 р. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/03/Suchasni-problemy-upravlinnya-2023.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).

12. Варжанський І. В. Класифікація тактик інформаційних операцій. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Кібербезпека державних інституцій та подолання кризових станів»*, Київ – Вроцлав, 25 травня 2023 р.

13. Варжанський І. В. Подолання ризиків у розвідці з відкритих джерел через спеціалізовану освіту. *Матеріали науково-практичної конференції «Кіберосвіта: стан та інтенції розвитку»*, м. Київ, 21 груд. 2023 р.

14. Варжанський І. В. Впровадження «red teaming» в державних органах України для захисту критичної інфраструктури. *Матеріали III*

Якість та кількість публікацій відповідають “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 р. № 44.

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Варжанського І. В. «Застосування моделей рефлексивного управління в діяльності органів державної влади в умовах воєнно-політичних викликів», що подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування за своїм науковим рівнем, новизною отриманих результатів, теоретичною та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам, що пред’являють до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії та відповідає напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми КПІ ім. Ігоря Сікорського «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

1. Дисертаційну роботу «Застосування моделей рефлексивного управління в діяльності органів державної влади в умовах воєнно-політичних викликів», подану Варжанським І. В. на здобуття наукового ступеня доктора філософії, до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

2. Вченій раді КПІ ім. Ігоря Сікорського утворити разову спеціалізовану вчену раду у складі:

Голова:

Доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління ФСП, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», **Іваницька Ольга Михайлівна;**

Члени:

Рецензенти:

Кандидат юридичних наук, викладач кафедри теорії та практики управління ФСП, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», **Черниш Вадим Олегович;**

Офіційні опоненти:

Доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування, Національний університет «Чернігівська політехніка», **Руденко Ольга Мстиславівна;**

Доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та права, Національний університет цивільного захисту України, **Крюков Олексій Ігорович**;

Доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри міжнародних відносин та стратегічних студій Факультету права та міжнародних відносин, Державний університет «Київський авіаційний інститут», **Сальнікова Ольга Федорівна**.

Головуючий на засіданні
к. філос. н., в.о. завідувача

кафедри теорії та практики управління

Ростислав ПАШОВ

Вчений секретар
кафедри теорії та практики управління
к. пед. н.

Юлія ГЕРМАШ