

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора наук з державного управління, професора  
Бельської Тетяни Валентинівни

на дисертаційну роботу  
Іщенко Анни Миколаївни  
на тему «Цифрова трансформація публічного управління в контексті  
гендерного мейнстримінгу»,

представлену на здобуття ступеня доктора філософії

в галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

**Актуальність теми дисертації, її зв'язок з науковими програмами, темами.** У сучасних умовах цифрової епохи трансформація публічного управління стає не лише технічним завданням, а й інструментом глибших соціальних змін. Однією з ключових стратегій сталого розвитку є впровадження гендерного мейнстримінгу у всі сфери державної політики та управління. Проте цифровізація як нова форма публічного адміністрування потребує комплексного осмислення її впливу на забезпечення гендерної рівності.

Цифрові технології мають потенціал не лише покращити ефективність державного управління, а й розширити можливості участі жінок та інших вразливих груп у прийнятті рішень. Водночас існують ризики відтворення чи навіть поглиблення гендерних нерівностей у разі відсутності чутливого підходу до цифрової трансформації. Гендерні прогалини в доступі до цифрових ресурсів, цифрова неграмотність серед жінок, низьке представництво жінок у сфері ІТ та управління – все це вимагає окремого аналізу в контексті цифрової модернізації держави.

Актуальність дослідження також зумовлена міжнародними зобов'язаннями України, зокрема в межах реалізації Цілей сталого розвитку ООН, Стратегії гендерної рівності Ради Європи та національних стратегічних документів, що вимагають інтеграції гендерного підходу в політику цифрового розвитку. Тому дослідження Іщенко Анни Миколаївни на тему «Цифрова трансформація публічного управління в контексті гендерного мейнстримінгу» є своєчасним, соціально значущим і науково перспективним, оскільки дозволяє сформулювати нові управлінські практики, що базуються на принципах рівності, інклюзивності та справедливості.

Дисертація висвітлює наукові дослідження автора, отримані в процесі виконання ініціативної теми «Цифрова трансформація державного управління та

місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» (ДР № 0123U101483 від 06.03.2023, науковий керівник – С.А. Чукут), у рамках якої було досліджено вплив цифрової трансформації публічного управління на забезпечення гендерної рівності, усунення цифрового гендерного розриву та розробку механізмів інтеграції гендерно чутливих підходів у цифрові державні політики.

**Основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації, ступінь їх обґрунтованості та достовірності.** Рукопис дисертації складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 17 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки.

Дослідження базується на працях вітчизняних і закордонних науковців, які присвячено різним аспектам цифрової трансформації державної служби та публічного управління в Україні, цифрового урядування, гендерного мейнстрімінгу у цифровій демократії та сталого розвитку, цифрового гендерного розриву та його впливу на рівність можливостей, цифровізацію місцевого самоврядування в Україні. Інформаційною базою дослідження стали чинні загальнодержавні, законодавчі, нормативно-правові акти центральних та регіональних органів влади, матеріали періодичних видань і інтернет-ресурси.

Емпіричну базу дослідження становили кількісне соціологічне опитування державних службовців, що було здійснено за допомогою інструментарію Google Forms. У ході опитування було опитано 33761 державних службовців з усієї України за напівстандартизованою анкетною. Окрім кількісного опитування, застосовано якісний метод глибинного експертного інтерв'ю, для чого було розроблено методику його проведення, яка враховувала особливості побудови експертного інструментарію, а також чутливість теми дослідження, гайд для проведення глибинного інтерв'ю. Участь в експертному опитуванні взяли визнані гендерні експерти, представники міжнародних організацій, що функціонують в Україні, а також представники державної служби та академічної спільноти, які працюють у сфері дослідження публічної гендерної політики.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Національного агентства державної служби України, роботи іноземних та українських науковців із питань гендеру, цифрової трансформації та державної служби, результати проведених авторкою експертних глибинних інтерв'ю, а також дані кількісного соціологічного дослідження державних службовців, ресурси мережі інтернет, у тому числі звіти міжнародних організацій.

Список використаної літератури налічує 274 найменування. Сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертації, логічні та послідовні. Сама дисертаційна робота є чітко

структурованою, з логічним викладенням матеріалу та обґрунтованістю висновків. У роботі досягнуто поставлену мету, яка полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці науково-прикладних підходів до цифрової трансформації публічного управління у контексті гендерного мейнстримінгу.

Для досягнення поставленої мети й вирішення обумовлених нею завдань, забезпечення наукової обґрунтованості дослідження і його результатів було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, що гарантувало цілісність, комплексність, упорядкованість, структурність і цілеспрямованість дослідження, вирішення наукових завдань, проблеми побудови і реалізації цифрової трансформації публічного управління у контексті гендерного мейнстримінгу.

Для аналізу еволюції реалізації інклюзивного підходу до цифрових послуг використані історико-логічний та ретроспективний методи, які надали змогу систематизувати етапи розвитку цифрових державних послуг, проаналізувати їхню еволюцію, а також виявити вплив на державне управління у цілому. Порівняльний аналіз використано для виявлення методологічних підходів до цифрової трансформації та аналізу міжнародного досвіду впровадження гендерного мейнстримінгу у державні цифрові ініціативи. Аналіз документів застосований для дослідження законодавчої та нормативної бази з регулювання процесу цифровізації державних послуг в Україні, а також забезпечення гендерної рівності. Окрім того, були використані наступні методи. Аналітичний метод, який застосовувався до окремих аспектів цифрової трансформації публічної служби, зокрема, визначенню стратегії інтеграції гендерного мейнстримінгу в цей процес. Метод індукції використано для узагальнення отриманої інформації, що базувалась на результатах аналізу окремих кейсів і статистичних даних. Це надало змогу ідентифікувати загальні закономірності та тенденції, що формуються у процесі цифрової трансформації з точки зору забезпечення гендерної рівності. Використання методу дедукції допомогло перевірити сформульовані теоретичні припущення на практиці, спираючись на конкретні дані дослідження.

Системний метод надав змогу розглядати цифрову трансформацію як комплексну систему з внутрішніми компонентами. За допомогою контент-аналізу досліджено медіа, наукові публікації та інші джерела інформації щодо проблем інтеграції гендерного підходу в цифрові ініціативи. Такий підхід надав змогу забезпечити комплексне дослідження: від аналізу конкретних практичних кейсів до формулювання загальних висновків, а також від загальнотеоретичних положень до їхньої перевірки на основі фактичних даних і реальних управлінських механізмів

**Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи.** У межах проведеного дисертаційного дослідження здобувачкою отримано результати, які заслуговують уваги.

Важливими здобутками роботи є наукова новизна, яка полягає у тому, що автором *уперше*:

- визначено та охарактеризовано основні інструменти цифрової трансформації публічного управління на основі комплексного гендерного підходу, зокрема, визначено поняття «стала гендерно чутлива цифрова трансформація публічного управління» як стратегічного підходу до реалізації системного процесу впровадження цифровізації діяльності та послуг органів державної влади та місцевого самоврядування, що передбачає глибокі організаційні, інституційні та культурні зміни з метою покращення ефективності, прозорості, доступності та якості державних послуг і управлінських рішень, та базується на принципах сталого розвитку, гендерної рівності, інклюзивності та справедливості;

- створено теоретичний концепт Стратегії сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління, також розроблено модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління, яка поєднує інституційний, правовий, економічно-фінансовий, інформаційний, світоглядно-ціннісний, соціально-культурний механізми, а 26 також визначає бар'єри та результати гендерного інтегрування. На відміну від інших, ця модель включає інтегрування складових гендерного підходу, а механізми інтегрування гендерного підходу сфокусовано саме на цифровій трансформації, а не узагальнено на сфері публічного управління.

Набуло подальшого розвитку:

- розвиток понятійно-категоріального апарату теорії публічного управління та адміністрування за рахунок поглиблення наукового тлумачення сутності та змісту таких понять, як «цифрова трансформація публічного управління», «цифрова трансформація державної служби», «цифрові компетентності державних службовців», «цифрова публічна інфраструктура» На відміну від попередніх визначень, запропоновані терміни враховують взаємозв'язок цифровізації та необхідність забезпечення інклюзивності у публічному управлінні;

- засади оцінювання бар'єрів на шляху до впровадження гендерно чутливих цифрових державних послуг з точки зору їхньої адаптації до потреб і можливостей їх споживачів, елементами новизни також є включення військових та безпекових бар'єрів, які необхідно враховувати для більш сталого впровадження цифрових ініціатив;

- механізми впровадження гендерного підходу на державній службі, в яких, на відміну від попередніх наукових розвідок, використання механізмів

гендерного інтегрування розглянуто саме для сфери цифрової трансформації публічного управління та адміністрування;

- виявлення трендів застосування інструментів штучного інтелекту для створення більш інклюзивних цифрових державних послуг та скорочення гендерного розриву, які на відміну від визначених раніше фокусуються не тільки на забезпеченні гендерної збалансованості у командах фахівців, які працюють над розробкою ШІ для публічного управління, але й впровадження гендерно чутливого підходу до навчання державних службовців з використання інструментів штучного інтелекту.

Удосконалено:

- методичні засади оцінювання цифрових компетентностей державних службовців з гендерної перспективи за допомогою кількісно-якісного соціологічного інструментарію, що, на відміну від існуючих, надало можливість не тільки оцінити рівень цифрових навичок, але також встановити причини розривів цифрових компетентностей жінок і чоловіків;

- практичний інструментарій підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрового публічного управління, який включає модулі з гендерно чутливого використання цифрових технологій та штучного інтелекту. На відміну від існуючих програм, запропоновані інструменти спрямовані на коригування розриву у цифрових навичках з точки зору гендерної складової та забезпечення рівних можливостей у професійному розвитку держслужбовців.

Відтак вважаємо, що ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні, їх достовірність і новизна дозволяють зробити висновок щодо успішності виконання поставленого наукового завдання та належного рівня оволодіння здобувачкою методологією наукової діяльності.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження.** Результати дослідження мають важливе практичне значення для удосконалення процесу цифрового публічного управління та сприяння розвитку цифрових державних послуг, не лише технологічно інноваційних, але й соціально інклюзивних, таких, що забезпечать справедливий доступ до цифрових державних послуг і переваги від них для всіх статей. Впровадження рекомендацій органами державної влади сприятиме забезпеченню рівних можливостей для чоловіків і жінок у доступі до цифрових послуг, що зменшить гендерні розриви та підвищить якість і безпеку життя. Створена модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління надає змогу сформувати системне уявлення щодо взаємозв'язків між гендерним підходом і сучасними механізмами його інтегрування у систему публічного управління, що може бути використано в освітньому процесі закладів вищої освіти для викладання курсів з публічного

управління, цифрового урядування, гендерної політики, державного управління та адміністрування. Стратегія сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління може бути використана для розробки державних програм щодо впровадження гендерно чутливих цифрових політик, що сприятиме скороченню цифрового розриву між різними соціальними групами населення. Механізми впровадження гендерно чутливих цифрових послуг можуть бути застосовані при розробці та вдосконаленні електронних державних сервісів, зокрема порталів електронного урядування, інформаційних систем, автоматизованих реєстрів і чат-ботів для забезпечення доступності державних послуг для всіх категорій громадян. Результати дослідження можуть бути використані міжнародними та громадськими організаціями (UN Women, ПРООН, Світовий банк, ОЕСР) у процесі реалізації проєктів, спрямованих на підтримку цифрової трансформації та досягнення Цілей сталого розвитку ООН в Україні. Слід відзначити, що результати аналізу гендерних розривів у цифрових компетентностях державних службовців, проведеного в рамках дисертаційного дослідження, вже закладені в основу загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Гендерно чутлива цифрова трансформація державного управління», розробленої для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В» та посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади, віднесені до I-VII категорій посад, про що складено Акт впровадження. Ця загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації спрямована на розвиток навичок аналізу, планування та реалізації цифрових політик та державних послуг з урахуванням принципів рівності, інклюзії та недискримінації. Обсяг програми – 0,6 кредиту ЄКТС. Презентація програми була здійснена авторкою дисертаційного дослідження 26 лютого 2025 року на засіданні Навчально-методичної ради Вищої школи публічного управління (протокол № 02/25 від 26.02.2025 р.).

**Повнота викладення наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях та відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** Основні наукові положення та здобутки дисертаційної роботи опубліковано у 10 наукових публікаціях, з яких 6 – статті у фахових виданнях України та 4 тез доповідей на наукових комунікативних заходах різного рівня. Аналіз публікацій свідчить про достатню повноту висвітлення результатів дисертаційного дослідження та географію оприлюднення.

Дисертаційна робота Іщенко А.М. перевірена на унікальність тексту. Порушень академічної доброчесності не виявлено.

**Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи.** Поряд із загальною позитивною оцінкою дисертації потрібно зазначити, що робота не позбавлена певних недоліків, мають місце дискусійні

положення та окремі зауваження, які полягають у такому:

1. В роботі серед низки методів вирішення проблемних питань застосовано контент-аналіз, але належне пояснення переваг цього методу, порівняно з іншими методами, наводиться надто звужено. Вважаю, що переваги цього методу і передбачені умови його застосування повинні надаватися з детальним описом.

2. Визначивши широкий перелік трансформаційних змін, автор не зосереджує і не конкретизує увагу на окремих з них, розглядає їх у сукупності. Водночас різні види змін не з'являються одночасно, не всі мають однакову вагу і значущість. Якби в роботі розглядалися пріоритети змін, це б дозволило їх реалізувати більш ефективно.

3. В роботі чітко не підкреслено, які конкретно види змін розглядаються: очікувані, неочікувані, плановані, непередбачувані та інші. Отже, без відповіді на ці питання розроблені автором наукові пропозиції не поглиблюють практичної визначеності результатів свого запровадження.

4. При розробці концептуальних засад, дослідження підсистеми управління працею запропоновано широкий спектр питань теоретичного, методичного, організаційного, технологічного, економічного і соціального характеру. Але ці питання за допомогою того чи іншого методу вже вирішуються. Потребує уточнення чому автор вважає, що потрібне їх переосмислення і перегляд, ще й у такому широкому колі? Хіба вони періодично не переглядаються і не вдосконалюються?

5. Для підвищення ефективності праці державних службовців у роботі пропонуються впровадження сталої гендерно чутливої цифрової трансформації публічного управління, також розроблено модель інтеграції гендерного підходу в процес цифрової трансформації публічного управління, в той же час автором не розглядається наявна система, яка існує в державі в цьому контексті, існуючі проблеми і, які конкретно органи їх вирішують.

Висловлені зауваження і дискусійні положення мають в основному рекомендаційний характер для подальшого розширення досліджень цього наукового напрямку. Вони не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, її теоретичну та практичну значущість.

**Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам.** Дисертаційна робота Іщенко Анни Миколаївни на тему «Цифрова трансформація публічного управління в контексті гендерного мейнстрімінгу» 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 розкривається в роботі.

Виходячи з вищевикладеного вважаю, що дисертаційна робота за своїм



змістом, науковою новизною і прикладною цінністю відповідає вимогам спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (зі змінами) та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами), 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 № 44 від 12 січня 2022 р., а її авторка, Іщенко Анна Миколаївна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

### Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри  
публічного управління, туризму та  
готельно-ресторанної справи  
ННІ управління, економіки  
та природокористування  
Таврійського національного університету  
імені В. І. Вернадського



**Тетяна БЄЛЬСЬКА**

*Підпис Бельської Т. В. засвідчую*  
*Ученій секретарі* *Іван Басова м. з.*

09.06.2025

