

**Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 64.707.03 в Національному  
університеті цивільного захисту України  
д.держ.упр., професору  
Домбровській С.М.**

### **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора Твердохліба Олександра Степановича на дисертаційну роботу Куткова Олександра Олександровича на тему: «Механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки», подану до захисту до спеціалізованої вченої ради Д 64.707.03 в Національному університеті цивільного захисту України на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

**Актуальність теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами.** Сучасна воєнно-політична обстановка, зумовлена повномасштабною агресією російської федерації проти України, радикально трансформувала систему державного управління у сфері безпеки й оборони. Одним із центральних викликів цього періоду стало забезпечення ефективної взаємодії між військовими структурами та цивільним суспільством. Саме в цьому вимірі механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва набувають особливого значення, адже вони визначають здатність держави адаптувати систему управління до умов гібридної війни, інтегрувати оборонні, гуманітарні та інформаційні ресурси для досягнення спільних стратегічних цілей.

Актуальність теми проведеного дослідження полягає в необхідності наукового осмислення й формалізації механізмів державного регулювання, які

забезпечують узгодженість дій органів влади, сил оборони та громадського сектору в умовах невизначеності воєнно-політичної ситуації. Досвід останніх років переконливо засвідчує, що без розвиненої системи цивільно-військової взаємодії держава не може ефективно управляти оборонними процесами, підтримувати морально-психологічну стійкість населення та здійснювати інформаційну протидію противнику.

Наукова новизна порушеної здобувачем теми зумовлена відсутністю системного теоретичного підходу до розуміння державного регулювання у сфері цивільно-військового співробітництва (далі – ЦВС). Переважна більшість наявних досліджень акцентує увагу на військово-організаційних або соціально-комунікативних аспектах взаємодії, однак поза увагою залишаються управлінські механізми, що визначають цілісність і керованість цього процесу. І тому дисертаційна робота логічно вписується в пріоритетні напрями розвитку науки державного управління, зокрема щодо формування сучасних механізмів управління в секторі безпеки та оборони.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587), що розроблялася в Національному університеті цивільного захисту України. Роль здобувача у виконанні цієї роботи полягає в розробленні концептуальних основ організації діяльності щодо ЦВС у різних умовах обстановки.

Таким чином, обрана тема є своєчасною, науково обґрунтованою і стратегічно значущою для розвитку системи державного управління в умовах збройної агресії та трансформації безпекового середовища. Вона відповідає актуальним потребам державної політики у сфері національної безпеки, а також сучасним науковим пошукам Національного університету цивільного захисту України.

Дисертація на тему: «Механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки»,

подана до захисту до спеціалізованої вченої ради Д 64.707.03 на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління, є актуальною в контексті російсько-української війни.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність.** Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації, відповідають встановленим вимогам до такого виду досліджень. Високий рівень обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність забезпечені: професійним вирішенням автором низки наукових завдань, що сприяло досягненню поставленої мети роботи; адекватністю структурно-логічної схеми дослідження, її кореляцією з визначеною метою: кожен наступний розділ чи підрозділ органічно пов'язаний з попереднім і доповнює його; використанням широкої джерельної бази за темою дисертації і достатнім масивом аналітичних даних; відповідністю предметної спрямованості дослідження паспорту наукової спеціальності 25.00.02 «Механізми державного управління»; достатнім рівнем оприлюднення й апробації отриманих результатів роботи.

Вірогідність запропонованих автором рекомендацій посилюється тим, що вони розроблені з урахуванням реальних умов воєнно-політичної ситуації в Україні та адаптовані до наявних можливостей національної системи ЦВС. Рекомендації відображають сучасні підходи до інтеграції України у європейську та євроатлантичну системи, що додає роботі практичної значущості. Усі сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації є логічними, чітко викладеними та відповідають обраному науковому завданню, що свідчить про високий рівень обґрунтованості та вірогідності отриманих результатів.

**Достовірність та наукова новизна одержаних результатів.** Ознайомлення зі змістом дисертації, публікаціями за темою роботи та авторефератом дозволяє визнати, що мети дослідження досягнуто. Вказане знайшло відображення в основних положеннях дисертації, які сформульовані автором особисто і характеризуються науковою новизною, що полягає у вирішенні наукового завдання

з обґрунтування теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання ЦВС в умовах зміни воєнно-політичної обстановки.

Зокрема, автором *уперше* обґрунтовано модель механізму державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах загострення воєнно-політичної обстановки, яка надає можливість розкрити підхід щодо використання інформації про обстановку, що складається на ділянках відповідальності ЦВС, реалізовувати об'єктивну оцінку стану та прогнозування розвитку цивільного середовища, вносити своєчасні пропозиції щодо змін у нормативно-організаційні параметри виконання завдань (нормативні документи) або вносити зміни в організаційно-штатну структуру підрозділів ЦВС і тим самим у комплексі забезпечувати їхню ефективну діяльність.

Окрім того, дисертантом *удосконалено* зміст інформаційно-комунікативних заходів забезпечення механізму державного регулювання ЦВС в умовах загострення воєнно-політичної обстановки, які передбачають реалізацію комплексу дій щодо оцінки стану воєнно-політичної та воєнно-стратегічної обстановки й оцінки противника на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях управління: визначення мети, характеру дій та стану, положення угруповання військ (сил) імовірного противника (вироблення рішення); прогнозування загроз на ділянках виконання завдань підрозділами ЦВС в умовах загострення воєнно-політичної обстановки.

Здобувач зосереджується на питаннях вдосконалення: методичного підходу до оцінювання впливу інформаційних чинників, які впливають на виконання завдань за призначенням підрозділів сил оборони України в умовах інформаційно-психологічного впливу противника, з обґрунтуванням показників, критеріїв оцінювання інформаційної складової цивільного середовища в інтересах ЦВС, що надає можливість створити інтегровану систему аналізу, яка є основою для ухвалення ефективних рішень у сфері ЦВС; напрямів використання багатовимірного підходу, який базується на моделі PMESII ASCOPE та забезпечує структурований аналіз інформаційного середовища, що дозволяє інтегрувати дані

з різних джерел для комплексної оцінки ситуації, ідентифікувати основні загрози, інформаційний шум і виклики.

В дисертаційній роботі *набули подальшого розвитку*:

– нормативно-організаційні заходи, які передбачають умови їх ініціювання та межі проведення в контексті забезпечення ефективної реалізації завдань, які покладаються на підрозділи ЦВС у конкретних умовах загострення воєнно-політичної обстановки;

– понятійно-категорійний апарат науки державного управління шляхом введення в обіг авторських понять: *напрямки зосередження основних зусиль діяльності ЦВС* (елемент рішення керівництва ЦВС, в якому зазначається побудова підрозділів, розподіл сил і засобів ЦВС на ділянці відповідальності, порядок та час реалізації заходів з урахуванням результатів прогнозування розвитку обстановки на визначених горизонтах прогнозування); *емерджентність системи механізму державного регулювання ЦВС* (поява нових властивостей механізму державного регулювання ЦВС, нехарактерних для окремих її елементів в умовах загострення воєнно-політичної обстановки, що характеризується як системний ефект).

Таким чином, змістовне наповнення дисертаційної роботи дійсно має фундаментальне теоретичне та практичне значення як для науки державного управління, так і для споріднених з нею за об'єктом уваги напрямів наукової думки. Висновки повною мірою відповідають сформульованим завданням та змісту самої роботи й впливають з її основних положень.

Слід зазначити, що кандидатська дисертація Куткова Олександра Олександровича на тему: «Механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки» є самостійним і структурно завершеним дослідженням, що характеризується єдністю змісту й, безперечно, має постульовану автором науково-теоретичну та практичну цінність.

Достовірність результатів дисертації підтверджується ретельністю проведеного дослідження, використанням широкого спектру першоджерел, а також застосуванням адекватного інструментарію та методологічного підходу до

аналізу проблематики державного регулювання ЦВС. Автором були проаналізовані та синтезовані дані з нормативно-правових актів України, документів з питань ЦВС країн-членів НАТО, а також матеріали наукових праць українських та зарубіжних дослідників. Застосування цих джерел надає роботі стійкої емпіричної бази, що забезпечує об'єктивність та достовірність результатів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та пропозиції дисертаційної роботи можуть бути використані для підготовки й узгодження управлінських рішень із питань упровадження розроблених механізмів державного регулювання ЦВС в умовах загострення воєнно-політичної обстановки. Практичні рекомендації спрямовано на підвищення ефективності діяльності ЦВС з урахуванням зміни воєнно-політичної обстановки.

Матеріали дисертації можуть також використовуватися в навчальному процесі при підготовці здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем з публічного управління та адміністрування, у системі перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, при підготовці методичних матеріалів, лекцій і практичних занять з публічного управління та адміністрування щодо розгляду питань організації взаємодії з підрозділами ЦВС.

Результати проведеного дослідження було використано:

- у практичній діяльності Сумської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження від 02.10.2025 № 01-38/12713);
- під час опрацювання нормативних документів і методичного посібника Центральним управлінням цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України (акт про реалізацію від 06.10.2025 № 188/1/3735);
- у діяльності Київської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження від 13.10.2025 № 6516/05/15.4/2025);
- у діяльності Черкаської районної військової адміністрації Черкаської області (довідка про впровадження від 11.08.2025 № 765-1/5);

**Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях, оцінка ідентичності змісту автореферату і основних положень дисертації.** Основні

положення дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях загальним обсягом 13,36 авт. арк., з яких: 7 статей – у наукових фахових виданнях України з державного управління, 1 статтю – в періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, 1 статтю – в міжнародній колективній монографії, 7 публікацій – у матеріалах наукових конференцій, а також підготовлено 1 методичний посібник.

Кількість, обсяг та зміст друкованих праць відповідають вимогам МОН України щодо опублікування основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук і надають авторові право щодо публічного захисту дисертації.

Детальний аналіз представлених рукопису та автореферату дисертації дає підстави констатувати ідентичність автореферату й основних положень дисертації. Наведені в авторефераті наукові положення, висновки і рекомендації в повному обсязі розкриті й обґрунтовані в тексті дисертації.

**Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертації.** Дисертаційна робота на тему «Механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки», подана до захисту до спеціалізованої вченої ради Д 64.707.03 в Національному університеті цивільного захисту України на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління, виконана на високому науково-теоретичному рівні.

Водночас констатуємо, що окремі її положення є дискусійними, що, на наш погляд, пов'язано з означенням дисертантом власної позиції окремих досліджуваних аспектів загальної проблематики, а тому варто зробити певні уточнення, застереження та висловити рекомендації з метою подальшого вдосконалення цього наукового напрямку.

1. У тексті роботи, зокрема в розділі 2 на підставі аналізу наукових праць відомих вітчизняних учених з державного управління, які спрямовували свої дослідження на вдосконалення діяльності ЦВС, розкривається сучасний стан

науково-методичного забезпечення вказаного напрямку і дисертантом зроблено висновок, що питання вдосконалення механізмів державного регулювання ЦВС в умовах зміни воєнно-політичної обстановки не розглядалося. Вважаємо цю тезу автора занадто широкою. Тут, на наше переконання, потрібна конкретизація щодо того, чи означене питання не розглядалося взагалі, чи, можливо, в звуженому контексті, або ж з урахуванням зміни воєнно-політичної обстановки. Наразі формулювання виглядає узагальнюючим.

2. У першому розділі *«Теоретичні засади особливостей реалізації цивільно-військового співробітництва в сучасних умовах воєнно-політичної обстановки»* автор зазначає, що постійна зміна тактики дій противника потребує від органів державної влади, місцевого самоврядування у тісній взаємодії з органами управління ЦВС із більшою інтенсивністю забезпечувати реалізацію основних функцій держави. Теза коректна за змістом, але фактично не пояснює, чому саме механізми державного регулювання є ключовою змінною. На наш погляд, потрібне обґрунтування щодо наявності конкретних управлінських дисфункцій, наприклад, відсутності формалізованих процедур, слабкої координації чи інституційних бар'єрів.

3. У другому розділі *«Аналіз механізмів державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки»* (с. 8 автореферату) автор визначає, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу. Факти, викладені автором, коректні, але вони не пов'язані логічно з ЦВС. Перелічені виклики є загальнодержавними та економічними наслідками війни, а не спеціальним аналізом викликів саме у сфері державного регулювання ЦВС.

4. У третьому розділі *«Напрями вдосконалення механізмів державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки»* (с. 11 автореферату) автор зазначає, що «для врахування

особливостей впливу інформаційних чинників на особовий склад необхідно розробити військовий стандарт з опису чинників інформаційної складової цивільного середовища, який буде визначальним документом для організації виконання завдань підрозділами цивільно-військового співробітництва ЗС України». Пропозиція є раціональною, однак щодо розроблення та впровадження в практичну діяльність подібного документа загалом відсутні: мотивованість – чому стандарт, а не настанова чи регламент; місце у структурі нормативного (доктринального) забезпечення; можливі параметри та рівень обов'язковості його виконання.

5. Робота значно виграла б, якби автор надав власне бачення того, яким чином запропоновані організаційні, інформаційно-аналітичні, ресурсні механізми ЦВС інтегруватимуться у чинну систему нормативно-правового забезпечення, включно з чітко визначеними критеріями їх ефективності, алгоритмами імплементації, джерелами ресурсного забезпечення, індикаторами впливу на оперативне планування з конкретними протоколами міжвідомчої взаємодії в умовах динамічної воєнно-політичної обстановки, коли рішення мають ухвалюватися в умовах невизначеності, дефіциту часу та ресурсних обмежень.

Проте вказані недоліки мають, в основному, дискусійний характер, не є принциповими та не применшують загального достатнього теоретичного і практичного рівня дисертаційної роботи. Наведені зауваження та пропозиції є здебільшого рекомендаційними і не знижують високої оцінки наукового доробку дисертанта.

**Висновок про відповідність дисертації вимогам Порядку присудження наукових ступенів.** Дисертаційна робота Куткова Олександра Олександровича на тему: «Механізми державного регулювання цивільно-військового співробітництва в умовах зміни воєнно-політичної обстановки», є завершеним, цілісним науковим дослідженням, яке за своїм змістом, рівнем новизни, теоретичним і практичним значенням отриманих результатів відповідає вимогам пп. 9, 11, 13 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 567, а її автор заслуговує на присудження

наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління.

**Офіційний опонент:**

професор кафедри бізнесу, адміністрування  
та права Закладу вищої освіти  
“Університет трансформації майбутнього”,  
д.держ.упр., професор



Олександр ТВЕРДОХЛІБ