

Голові разової спеціалізованої вченої
ради ДФ 38.053.031 PhD13270

Чорноморського національного
університету імені Петра Могили,
доктору наук з державного управління,
професору
Антоновій Людмилі Володимирівні

РЕЦЕНЗІЯ

кандидат наук з державного управління, доцента кафедри публічного управління та адміністрування Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна, **Шульги Анастасії Алімівни** на дисертаційну роботу здобувача наукового ступеня доктора філософії **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему: **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**, подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування.

Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження. Обрана дисертантом тема дисертаційної роботи є актуальною, враховуючи те, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними глобальними змінами, які охоплюють політичну, економічну, безпекову, технологічну та соціокультурну сфери. Цифрова трансформація, зростання нестабільності міжнародного середовища, а також вплив кризових явищ, спричинених війнами, пандеміями та економічними потрясіннями, формують нові вимоги до системи публічного управління та ефективності управлінських рішень. У цих умовах особливого значення набуває не лише проведення інституційних реформ, а й розвиток лідерського потенціалу в органах державної влади, який забезпечує адаптивність, стійкість і стратегічну спрямованість управління.

Глобальні процеси зумовлюють перехід до сучасних моделей врядування, що ґрунтуються на відкритості, інноваційності, міжсекторальній взаємодії та орієнтації на потреби громадян. Це вимагає переосмислення традиційних бюрократичних підходів і впровадження нових організаційно-управлінських механізмів, у яких лідерство розглядається як системна характеристика публічної служби, а не лише індивідуальна риса керівника.

Важливим чинником трансформації управління є цифровізація, яка створює додаткові можливості для підвищення якості управлінських рішень, розвитку аналітичних інструментів та удосконалення компетентностей державних службовців. Використання сучасних технологій сприяє покращенню комунікацій, обробки даних та формуванню нових підходів до управління і лідерства в організаціях.

Для України розвиток лідерства в публічному секторі є особливо актуальним в умовах війни, післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та необхідності зміцнення інституційної спроможності держави. Сучасний державний службовець має виконувати не лише адміністративні функції, а й виступати агентом змін, стратегом і носієм демократичних цінностей. Це потребує наукового обґрунтування механізмів формування лідерських компетентностей через організаційну культуру, кадрову політику, управлінські практики, цифрові інструменти та адаптивні моделі управління.

Незважаючи на значну увагу дослідників до проблематики публічного управління, питання комплексного поєднання організаційних, кадрових, управлінських і технологічних чинників формування лідерства в умовах сучасних трансформацій залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу у подальшому науковому розвитку підходів до створення інтегрованих механізмів формування лідерського потенціалу, орієнтованих на підвищення інституційної гнучкості, кризостійкості та інноваційності державного управління.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю адаптації системи публічного управління до умов глобальних змін і нестабільності, посиленням ролі лідерства як ключового ресурсу державної спроможності, потребою модернізації кадрового та організаційного забезпечення державної служби, впливом цифрової трансформації на управлінські процеси, а також стратегічними завданнями відновлення України та інтеграції до європейського простору врядування.

Дослідження також враховує, що формування лідера в державній службі залежить від соціальних факторів (зміст професійної діяльності, можливості кар'єрного зростання, комунікаційне середовище, сприйняття керівника підлеглими) та інституційних чинників (організаційна культура, модель управління, інноваційність і рівень цифровізації). Важливими умовами розвитку лідерського потенціалу є внутрішня мотивація, усвідомлення цілей професійного розвитку, наявність ресурсів та сприятливе організаційне середовище. У свою чергу, цифровізація державного управління зумовлює потребу в постійному вдосконаленні цифрових і лідерських компетентностей державних службовців.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх новизна. Аналіз дисертації та публікацій В.С. Хлановського дають змогу зробити висновок про те, що наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у дисертації, мають достатній ступінь обґрунтованості. Вони ґрунтуються на сучасних теоретико-методологічних підходах у сфері публічного управління та адміністрування, а також на працях вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених проблемам лідерства, організаційного розвитку та трансформації системи державного управління. Зміст дисертації демонструє системний підхід до дослідження організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Отримані результати

базуються на глибокому аналізі теоретичного матеріалу, що дозволило виявити ключові закономірності та взаємозв'язки між організаційними, управлінськими, кадровими та інституційними чинниками розвитку лідерства у публічному секторі. Обґрунтованість висновків і рекомендацій підтверджується логічністю та послідовністю викладу матеріалу, коректним використанням наукового інструментарію, а також відповідністю отриманих результатів поставленій меті та завданням дослідження. Запропоновані наукові положення узгоджуються з сучасними тенденціями розвитку системи публічного управління та враховують вплив глобальних трансформацій і цифровізації на формування лідерського потенціалу державних службовців.

Отже, можна констатувати, що результати дослідження характеризуються належним рівнем наукової новизни, обґрунтованості та практичної значущості, що підтверджує їх внесок у розвиток теорії і практики публічного управління.

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, а також визначення інструментів його практичної реалізації для підвищення ефективності публічного управління, адаптивності інституцій та якості прийняття управлінських рішень.

Зі сформульованої мети вбачається намір дисертанта узагальнити теоретичні засади дослідження лідерства та уточнити сутність феномену лідерства як державно-управлінської стратегії в системі органів публічної влади; систематизувати концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства та визначити особливості їх трансформації в умовах глобальних змін; обґрунтувати роль інноваційного лідерства як чинника організаційних змін у системі публічного управління; проаналізувати сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства, а також визначити ключові чинники, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу в публічно-управлінській діяльності; охарактеризувати організаційно-управлінські підходи до розвитку, оцінювання та відбору лідерів у системі публічної влади й обґрунтувати напрями вдосконалення підготовки управлінців-лідерів; розробити концептуальну модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій та визначити практичні шляхи її реалізації; обґрунтувати напрями удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Методологія дисертаційного дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях науки, що викладені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених у сфері публічного управління та державного адміністрування. Її основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, що дозволили комплексно дослідити процеси формування лідерського потенціалу державних службовців у сучасних умовах розвитку державного управління.

У роботі застосовано загальнонаукові методи дослідження, зокрема формально-логічний, системний, структурно-функціональний та соціологічний, які забезпечили всебічний аналіз досліджуваних явищ. Використано також загальні логічні методи теоретичного аналізу – аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, абстрагування та аналогію, що дало змогу систематизувати наукові підходи до розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Абстрактно-логічний метод застосовано для формулювання висновків і практичних рекомендацій за напрямками дослідження, а також для узагальнення отриманих результатів. Окремо використано приватно-наукові методи, зокрема конкретизації та тлумачення, що сприяло уточненню змісту ключових категорій дослідження.

Системний підхід дав можливість розглядати механізм розвитку лідерського потенціалу державних службовців як цілісну багаторівневу систему, що функціонує у взаємозв'язку з реалізацією Стратегії реформування державного управління та впровадженням компетентнісного підходу. Структурно-функціональний аналіз дозволив визначити роль окремих елементів цього механізму в забезпеченні ефективності публічного управління в умовах сучасних трансформацій.

У рецензованій дисертації дотриманий баланс розкриття усіх наукових поглядів в межах обраного напрямку. Дисертація базується на джерельній базі, до якої включені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, результати соціологічних досліджень, отримані дисертантом під час проведення соціологічного анкетування на тему: «Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій». Викладені у розділах основної частини роботи положення переконують у тому, що відповідні питання важливі з науково-теоретичної та практичної точок зору і є недостатньо вивченими у науці публічного управління.

Положення, висновки та пропозиції, що виносяться здобувачем на захист, розвивають і поглиблюють наукові уявлення щодо організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Вони сприяють подальшому удосконаленню теоретичних і прикладних підходів до розвитку лідерського потенціалу державних службовців, а також підвищенню ефективності функціонування системи публічного управління в Україні.

Достовірність та новизна отриманих результатів. Достовірність отриманих результатів дисертаційного дослідження підтверджена їх методологічною обґрунтованістю, використанням теоретичного та практичного доробку за проблематикою роботи. Наукова новизна одержаних результатів відображена в наступних результатах:

вперше:

- розроблено **концептуальну модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної**

влади в умовах глобальних трансформацій, яка інтегрує інституційний, компетентнісний, освітній, оціночний та цифровий компоненти і дозволяє забезпечити системний розвиток лідерського потенціалу державних службовців;

удосконалено:

- **стратегічний підхід до розвитку лідерських навичок у системі публічного управління**, що базується на інтеграції інструментів стратегічного управління людськими ресурсами, систем оцінювання ефективності (KPI, 360° тощо), цифрових платформ управління компетентностями та надає змогу забезпечити комплексне формування адаптивних, комунікативних, стратегічних і ціннісно орієнтованих якостей лідера в умовах організаційних змін;

- **методичні підходи до оцінювання результативності розвитку лідерства**, що передбачають використання комплексної системи показників ефективності та поведінкових індикаторів управлінської діяльності та обумовлює потребу переходу до взаємодіючого, комунікативно-відкритого та цифрово-орієнтованого лідерства;

набуло подальшого розвитку:

- **теоретичні підходи до розуміння лідерства в системі публічного управління** шляхом узагальнення його сутнісних характеристик та позиціонування його як інтегративного феномена, що поєднує адміністративні, комунікативні, ціннісні, мотиваційні та адаптивні функції й базується на принципах партнерства, служіння, етичності, розвитку персоналу, командної взаємодії, підтримки послідовників та формування спільного бачення, що, на відміну від наявних трактувань, дозволяє обґрунтувати вимоги до ефективного публічного лідера як носія професійної компетентності, стратегічного мислення, емоційної зрілості та ціннісної орієнтації;

- **науково-методичні підходи до формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в органах публічної влади**, які передбачають комплексну інтеграцію інституційних, освітніх, аналітичних і цифрових механізмів управління розвитком лідерських компетентностей;

- **обґрунтування управлінської функції інноваційного лідерства в системі публічного управління** як чинника ініціювання та реалізації організаційних змін, яка ґрунтується на синергії інноваційного мислення, трансформаційного лідерства, розвитку людського капіталу, командної взаємодії та сервісної спрямованості публічної влади й уможливорює підвищення результативності реформ, посилення організаційної спроможності та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління в умовах глобальних суспільних трансформацій;

- **концептуальні та методологічні підходи до формування лідерського потенціалу в органах публічної влади**, що враховують багатовимірний вплив внутрішніх (освіта, культура, політика, технології) та зовнішніх (глобалізація, цифровізація, кризові явища) чинників, які

визначають характер управлінської поведінки, здатність до стратегічного мислення та орієнтацію на досягнення цілей сталого розвитку;

- **застосування методу багатокритеріального прийняття рішень VIKOR** у процесі вибору оптимальної моделі формування інструментарію розвитку інституту лідерства в органах публічної влади, що **забезпечило проведення порівняльного оцінювання альтернативних управлінських моделей та визначення найбільш ефективних механізмів їх реалізації.**

Зміст дисертації в цілому характеризується досить високим теоретичним і науково-методологічним рівнем вирішення поставлених завдань. Чітко виражений науковий підхід, зокрема, вдало розроблені дефініції, класифікації і критерії дозволили автору аргументовано визначити власну позицію з багатьох дискусійних питань щодо організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Вбачається позитивним комплексний підхід автора до дослідження організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, що дозволило розглянути його як багатокomпонентну систему, яка інтегрує інституційні, компетентнісні, освітні, оціночні та цифрові складові. Запропонована концептуальна модель забезпечує цілісне уявлення про процес формування лідерського потенціалу державних службовців та створює передумови для підвищення ефективності публічного управління.

Позитивним є розширення наукових уявлень про інноваційне лідерство як чинник організаційних змін, що ґрунтується на синергії трансформаційного підходу, розвитку людського капіталу та сервісної орієнтації публічної влади. Це дозволяє посилити інституційну спроможність державного управління та підвищити результативність реформ у контексті глобальних викликів

Окремо варто відзначити позитивність удосконалення стратегічного підходу до розвитку лідерських навичок у публічному управлінні, що передбачає інтеграцію сучасних інструментів управління персоналом, систем оцінювання ефективності та цифрових технологій. Це дозволяє забезпечити формування адаптивних і цифрово орієнтованих управлінських компетентностей у державних службовців.

Повнота викладу положень дисертації в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, відсутність порушення академічної доброчесності. Основні результати дисертації достатньо повно викладено у 12 наукових працях: 3-х статтях у наукових фахових виданнях з державного управління категорії «Б» (одноосібно), 9 опублікованих працях у виданнях апробаційного характеру.

Зміст вказаних публікацій відображає основні результати дослідження та свідчить про їх належну апробацію. Наукові публікації В.С. Хлановського відповідають вимогам пункту 8. 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 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.
Водночас поряд з позитивною оцінкою дисертації В.С. Хлановського наукове дослідження, як і будь-яке нове творче дослідження, містить окремі дискусійні положення, які потребують додаткової аргументації чи роз'яснення дисертантом під час публічного захисту та є можливими для врахування при здійсненні подальших наукових розробок з обраної тематики:

1. У п. 1.1. «Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно-управлінської стратегії» дисертаційного дослідження достатньо ґрунтовно проаналізовано теоретичні основи лідерства як державно-управлінської стратегії, однак, на нашу думку, окремі положення щодо практичної імплементації лідерських моделей у діяльності органів публічної влади могли б бути деталізовані з урахуванням специфіки різних рівнів управління (центрального, регіонального та місцевого). Це дозволило б більш чітко визначити механізми адаптації запропонованих підходів до реальних умов функціонування органів влади.

2. У п. 1.2. «Концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства» дисертаційного дослідження автором системно розглянуто концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства, однак доцільно було б ширше висвітлити порівняльний аналіз практик формування лідерства в країнах Європейського Союзу та НАТО, що дозволило б глибше обґрунтувати можливості адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях, особливо в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

3. У п. 1.3. «Інноваційне лідерство як чинник організаційних змін у системі публічного управління в умовах глобальних трансформацій» дисертаційної роботи обґрунтовано роль інноваційного лідерства як чинника організаційних змін, проте недостатньо акцентовано увагу на ризиках впровадження цифрових інструментів у систему публічного управління, зокрема щодо кібербезпеки, цифрової нерівності та рівня готовності державних службовців до повної цифрової трансформації управлінських процесів.

4. У п. 2.2. «Стратегії та інструменти розвитку лідерських навичок» дисертаційного дослідження здійснений аналіз інструментарію розвитку інституту лідерства є достатньо комплексним, однак, на нашу думку, потребує більш детального розкриття механізмів практичного впровадження системи персоналізованих траєкторій навчання та оцінювання лідерських компетентностей у межах діючої системи державної служби України.

5. У п. 3.3. «Концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій» дисертаційної роботи запропонована концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства є науково обґрунтованою та

цілісною, проте, на наш погляд, потребує подальшої апробації на рівні конкретних органів публічної влади з метою підтвердження її ефективності в різних управлінських контекстах.

6. Використання багатокритеріального методу VIKOR є науково обґрунтованим і сучасним, однак, ми вважаємо, що у роботі недостатньо розкрито чутливість результатів моделювання до зміни вагових коефіцієнтів критеріїв, що могло б підвищити аналітичну глибину отриманих результатів.

У той же час слід констатувати, що висловлені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Дисертація є завершеним, актуальним і самостійним науковим дослідженням, у якому обґрунтовано нові підходи до формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Обґрунтованість результатів підтверджується ґрунтовною теоретико-методологічною базою, критичним аналізом наукових джерел та узагальненням сучасних управлінських практик.

Загальний висновок та оцінка дисертації. На підставі вищевикладеного вважаємо, що дисертаційне дослідження **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему: **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»** є завершеною кваліфікаційною науковою працею, в якій отримано нові теоретично обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують важливу наукову проблему у формі науково обґрунтованого організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, а сама дисертант – **Хлановський Владислав Сергійович** набув теоретичних знань, достатніх для розв'язання комплексних проблем у сфері публічного управління, оволодів методологією наукової діяльності, а також здійснив власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Дисертаційна робота **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему: **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**, за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» та є завершеним самостійним науковим дослідженням і відповідає вимогам «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261; «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 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024), а її автор –

Хлановський Владислав Сергійович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування

Чорноморського національного
університету імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

Анастасія ШУЛЬГА

