

Голові разової спеціалізованої вченої
ради ДФ 38.053.014
Чорноморського національного
університету імені Петра Могили,
доктору наук з державного управління,
професору
Антоновій Людмилі Володимирівні

РЕЦЕНЗІЯ

доктора політичних наук, професора кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна, Євтушенко Олександра Никифоровича 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 є актуальною, з огляду на те, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними глобальними трансформаціями, які охоплюють політичну, економічну, безпекову, технологічну та соціокультурну сфери. Цифровізація, посилення нестабільності міжнародного середовища, а також вплив кризових явищ, зумовлених війнами, пандеміями та економічними потрясіннями, формують принципово нові вимоги до системи публічного управління й ефективності управлінських рішень.

За таких умов особливої ваги набуває не лише реалізація інституційних реформ, а й розвиток лідерства в органах публічної влади, який забезпечує адаптивність, стійкість і стратегічну орієнтованість управлінських процесів.

Глобальні трансформаційні процеси детермінують поступове становлення новітніх моделей публічного врядування, які ґрунтуються на принципово інших засадах — відкритості управлінських систем, інноваційній спрямованості, розширеній міжсекторальній взаємодії та пріоритеті задоволення потреб громадян. У таких умовах відбувається якісне переосмислення традиційної бюрократичної парадигми, що передбачає відхід від жорстко ієрархізованих структур та впровадження інноваційних організаційно-управлінських механізмів. У їх межах лідерство набуває статусу інтегрованої системної характеристики публічної служби, а не зводиться виключно до індивідуальної управлінської якості посадової особи.

Суттєвим драйвером модернізації управлінських систем виступає цифровізація, яка формує нові можливості для підвищення обґрунтованості та

якості управлінських рішень, розвитку сучасних аналітичних інструментів, а також удосконалення професійних компетентностей державних службовців. Застосування цифрових технологій забезпечує оптимізацію комунікаційних потоків, підвищення ефективності обробки та використання даних, а також сприяє формуванню інноваційних моделей управління й оновленню підходів до реалізації лідерських практик у публічному секторі.

Для України проблематика розвитку лідерства в публічному секторі набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, післявоєнної відбудови, євроінтеграційного курсу та необхідності посилення інституційної спроможності держави. У цих реаліях сучасний державний службовець трансформується з виконавця адміністративних процедур у активного агента змін, стратегічного управлінця та носія демократичних цінностей і принципів належного врядування.

Це актуалізує потребу в науково обґрунтованому осмисленні механізмів формування лідерських компетентностей, що інтегрують організаційну культуру, кадрову політику, управлінські практики, цифрові технології та адаптивні моделі управління. Такий підхід передбачає системне поєднання різнорівневих чинників впливу на розвиток лідерського потенціалу в публічній службі.

Попри значну увагу науковців до проблематики публічного управління, питання комплексної взаємодії організаційних, кадрових, управлінських і технологічних детермінант формування лідерства в умовах сучасних трансформацій залишаються недостатньо концептуалізованими. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку інтегрованих наукових підходів до формування лідерського потенціалу, зорієнтованих на підвищення інституційної гнучкості, кризостійкості та інноваційної здатності системи державного управління.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлюється об'єктивною потребою адаптації системи публічного управління до умов глобальної турбулентності та зростаючої нестабільності, а також посиленням значущості лідерства як стратегічного ресурсу державної спроможності. Вона також визначається необхідністю якісного оновлення кадрового й організаційного забезпечення державної служби, трансформаційним впливом цифровізації на управлінські процеси, а також стратегічними пріоритетами післявоєнного відновлення України та її інтеграції до європейського простору врядування.

Дослідження ґрунтується на розумінні того, що становлення лідера в системі державної служби є багатофакторним процесом, детермінованим як соціальними, так і інституційними чинниками. До перших належать зміст професійної діяльності, перспективи кар'єрного розвитку, особливості комунікаційного середовища, а також характер сприйняття керівника підлеглими. Інституційний вимір охоплює організаційну культуру, домінуючу модель управління, рівень інноваційності та ступінь цифрової зрілості державних інституцій.

Ключовими передумовами розвитку лідерського потенціалу виступають внутрішня мотивація особистості, чітке усвідомлення цілей

професійного зростання, доступ до необхідних ресурсів і формування сприятливого організаційного середовища, яке стимулює ініціативність та відповідальність. Водночас цифрова трансформація державного управління актуалізує необхідність безперервного оновлення як цифрових, так і лідерських компетентностей державних службовців, що стає невід'ємною умовою ефективного функціонування сучасної публічної служби.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх новизна. Комплексний аналіз дисертаційного дослідження та наукових публікацій В.С. Хлановського дає підстави констатувати високий рівень наукової верифікованості представлених положень, висновків і рекомендацій. Їх відмінною рисою є опора на сучасний теоретико-методологічний інструментарій у сфері публічного управління та адміністрування, інтегрований із доробком як вітчизняної, так і зарубіжної наукової думки у площині лідерства, організаційного розвитку та інституційної трансформації державного управління.

Зміст роботи вирізняється цілісністю та концептуальною завершеністю, демонструючи системне осмислення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Отримані результати є наслідком глибокого теоретичного аналізу, що дозволив ідентифікувати ключові закономірності та складні взаємозв'язки між організаційними, управлінськими, кадровими й інституційними детермінантами розвитку лідерського потенціалу у публічному секторі.

Аргументованість наукових висновків підтверджується логічною послідовністю викладу, методологічною коректністю застосованого інструментарію та узгодженістю результатів із поставленими цілями і завданнями дослідження. Водночас запропоновані положення відображають актуальні тренди розвитку публічного управління, зокрема враховують вплив глобалізаційних процесів і цифрової трансформації на формування нових моделей лідерства в системі державної служби.

Отже, результати дослідження вирізняються не лише належним рівнем наукової новизни та обґрунтованості, а й чітко вираженою практичною релевантністю. Їх змістовне наповнення та аналітична глибина дозволяють розглядати отримані положення як вагомий внесок у подальший розвиток як теоретичних засад, так і прикладних механізмів функціонування системи публічного управління.

Метою дисертаційного дослідження є комплексне теоретичне обґрунтування напрямів модернізації організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій, а також визначення дієвого інструментарію його практичної імплементації з метою підвищення ефективності публічного управління, інституційної адаптивності та якості управлінських рішень.

Сформульована мета відображає системний дослідницький задум, спрямований на поглиблення теоретичних засад феномену лідерства та

уточнення його сутності як стратегічного ресурсу державного управління. У межах дослідження передбачається узагальнення та критичне осмислення наукових підходів до інтерпретації лідерства, систематизація сучасних концепцій і моделей лідерства, а також визначення специфіки їх трансформації під впливом глобальних змін.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню ролі інноваційного лідерства як ключового чинника організаційних змін у публічному секторі, а також аналізу сучасного інструментарію розвитку інституту лідерства. Дослідження також орієнтоване на виявлення детермінант, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу в публічно-управлінській діяльності, та характеристику організаційно-управлінських підходів до розвитку, оцінювання й відбору лідерів у системі публічної влади.

У прикладному вимірі передбачається розроблення концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади та визначення ефективних механізмів її реалізації. Завершальним етапом є обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення цього механізму з урахуванням викликів глобальних трансформацій.

Методологічна основа дисертаційного дослідження ґрунтується на базі сучасних наукових підходів, репрезентованих у працях провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері публічного управління. Її відмінною рисою є інтеграція загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечило комплексне та багатовимірне дослідження процесів формування лідерського потенціалу державних службовців у контексті трансформації системи державного управління.

У дослідженні застосовано широкий спектр загальнонаукових методів, зокрема формально-логічний, системний, структурно-функціональний та соціологічний, що дозволило здійснити цілісний аналіз досліджуваних явищ і процесів. Використання базових логічних процедур — аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, абстрагування та аналогії — забезпечило впорядкування й концептуалізацію наукових підходів до розвитку лідерського потенціалу в публічному секторі.

Абстрактно-логічний метод відіграв ключову роль у формуванні узагальнених висновків і розробленні практичних рекомендацій, тоді як застосування приватно-наукових методів, зокрема конкретизації та інтерпретації, сприяло уточненню змісту базових категорій дослідження та поглибленню їх теоретичного розуміння.

Застосування системного підходу дозволило розглядати механізм розвитку лідерського потенціалу як цілісну, ієрархічно організовану систему, що функціонує у тісному взаємозв'язку з процесами реалізації державної політики, зокрема Стратегії реформування державного управління та впровадження компетентнісного підходу. У свою чергу, структурно-функціональний аналіз дав змогу ідентифікувати роль і взаємодію окремих елементів цього механізму, а також оцінити їх внесок у забезпечення ефективності публічного управління в умовах сучасних трансформаційних змін.

У рецензованій дисертації забезпечено концептуально виважений баланс у висвітленні наукових підходів у межах обраної проблематики, що свідчить про глибину теоретичного опрацювання та критичне осмислення існуючих наукових позицій. Робота спирається на репрезентативну джерельну базу, яка поєднує напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також емпіричні результати, отримані автором у процесі проведення соціологічного анкетування на тему: «Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій». Така інтеграція теоретичного та емпіричного рівнів дослідження надає роботі додаткової аналітичної цінності та підвищує її доказовість.

Зміст основної частини дисертації переконливо демонструє, що порушена проблематика має суттєве значення як у теоретичному, так і в прикладному вимірах, водночас залишаючись недостатньо розробленою у вітчизняній науці публічного управління. Це підкреслює актуальність і своєчасність проведеного дослідження.

Положення, висновки та пропозиції, представлені здобувачем, не лише узагальнюють наявні наукові підходи, а й розширюють їх зміст, поглиблюючи уявлення про організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Вони мають потенціал для подальшого розвитку як теоретичних засад, так і прикладних інструментів формування та реалізації лідерських компетенцій державних службовців, сприяючи підвищенню ефективності функціонування системи публічного управління в Україні.

Достовірність та новизна отриманих результатів. Достовірність отриманих результатів дисертаційного дослідження забезпечується їх ґрунтовною методологічною верифікацією, системним використанням сучасного наукового інструментарію та опорою на узагальнений теоретичний і прикладний доробок у досліджуваній сфері. Комплексність застосованих методів, поєднання теоретичного аналізу з емпіричними даними, а також логічна узгодженість отриманих результатів свідчать про їх наукову обґрунтованість і релевантність поставленим цілям і завданням дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів конкретизується у таких положеннях:

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 загалом вирізняється високим рівнем теоретичної опрацьованості та науково-методологічної виваженості у вирішенні поставлених завдань. Робота демонструє чітко структурований науковий підхід: запропоновані автором дефініції, класифікаційні побудови та система критеріїв мають концептуальну цілісність і аналітичну обґрунтованість. Це дозволило дисертанту не лише узагальнити наявні підходи, а й сформулювати власну аргументовану позицію щодо низки дискусійних аспектів функціонування організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Позитивної оцінки заслуговує застосований автором комплексний підхід до дослідження організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Такий підхід дозволив інтерпретувати зазначений механізм як інтегровану багатокомпонентну систему, що поєднує інституційні, компетентнісні, освітні, оціночні та цифрові елементи в єдину функціональну конструкцію.

Запропонована концептуальна модель вирізняється цілісністю та аналітичною глибиною, оскільки забезпечує системне розуміння процесу формування лідерського потенціалу державних службовців і водночас формує теоретико-прикладну основу для підвищення результативності публічного управління в умовах динамічних трансформацій.

Позитивною є авторська інтерпретація інноваційного лідерства як детермінанти організаційних змін, що концептуалізується через синергію трансформаційного підходу, розвитку людського капіталу та сервісно орієнтованої моделі публічної влади. Такий підхід розширює наукові уявлення про природу лідерства у публічному секторі та обґрунтовує його роль як каталізатора інституційної спроможності, здатного забезпечувати підвищення результативності реформ у контексті глобальних викликів.

Окремої уваги заслуговує удосконалення стратегічного підходу до розвитку лідерських компетентностей у системі публічного управління. Його унікальність полягає в інтеграції сучасних інструментів управління персоналом, систем оцінювання результативності та цифрових технологій, що формує цілісну платформу розвитку управлінського потенціалу. Такий підхід створює передумови для формування адаптивних, інноваційно мислячих і цифрово орієнтованих державних службовців, здатних ефективно діяти в умовах динамічних трансформацій.

Повнота викладу положень дисертації в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, відсутність порушення академічної доброчесності. Основні результати дисертації достатньо повно викладено у 15 наукових працях: 3-х статтях у наукових фахових виданнях з державного управління категорії «Б» (одноосібно), 12 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 першому розділі (підрозділ 1.1 «Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно-управлінської стратегії») дисертаційної роботи дисертанту доцільно було би розкрити процес еволюції теорій лідерства від теорії природжених особистісних якостей до інноваційного лідерства, як необхідної умови реалізації державно-управлінської стратегії, що забезпечує адаптацію публічного управління до цифрової трансформації, підвищення ефективності публічних послуг, перехід від ієрархічного контролю до гнучкого управління.

2. У підрозділ 2.1. недостатньо деталізовано чинники, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу, зокрема індивідуально-психологічні, соціально-психологічні чинники, комунікативні навички. На нашу думку, доцільно було би представити чинники та їх зміст, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу у вигляді таблиці.

3. У підрозділі 2.2. інструменти розвитку лідерських навичок, краще було б представити у вигляді малюку. Водночас хотілось би почути від автора, які стратегії є найбільш ефективними в сучасних умовах?

4. В дисертаційному дослідженні автором у розділі 2 описаний сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні, але з тексту не зрозуміло, чи є цей інструментарій складовою організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади. На нашу думку, доцільно було б окреслити складові організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади.

5. Дисертантом запропонована «концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій» Під час публічного захисту хотілось би почути від дисертанта основні складові цієї концептуальної моделі в умовах глобальних трансформацій?

Водночас варто зазначити, що висловлені зауваження мають переважно дискусійно-рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи. Дослідження є цілісним, актуальним і самостійним науковим доробком, у межах якого обґрунтовано інноваційні

підходи до формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

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:

доктор політичних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування

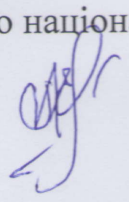
з юридичного факультету Чорноморського національного
університету імені Петра Могили,

м. Миколаїв, Україна

університету імені Петра Могили

В.О. Чорна

20 ____ р.


Олександр ЄВТУШЕНКО

