

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

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора педагогічних наук, кандидата наук з державного управління,
професора кафедри педагогіки та психології,

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана

Боберського, **Криштанович Світлани Володимирівни**

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**» на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність дослідження організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій зумовлена суттєвими змінами, що відбуваються у сучасній системі публічного управління. Україна функціонує в умовах воєнних викликів, європейської інтеграції, цифрової модернізації, зростання суспільного запиту на відкритість, відповідальність та ефективність влади. За таких обставин традиційні адміністративні підходи вже не завжди здатні забезпечити належну результативність управлінських рішень, оперативність реагування та стійкість органів публічної влади.

Особливого значення набуває проблема лідерства як важливого чинника оновлення управлінської культури, підвищення інституційної спроможності та забезпечення якісної реалізації державної політики. Сучасний публічний службовець має бути не лише виконавцем визначених повноважень, а й носієм стратегічного бачення, відповідальності, професійної етики, здатності до комунікації, командної взаємодії та прийняття рішень в умовах невизначеності. Саме тому формування лідерства в органах публічної влади потребує системного організаційно-управлінського забезпечення.

Водночас у практиці функціонування органів публічної влади розвиток лідерського потенціалу нерідко має фрагментарний характер і не завжди пов'язаний із цілісною кадровою, освітньою та мотиваційною політикою. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування механізму, який би забезпечував виявлення, розвиток і практичне застосування лідерських

якостей публічних службовців відповідно до сучасних потреб держави та суспільства.

Системний підхід здобувача до розкриття організаційно-управлінських засад формування лідерства в органах публічної влади підтверджує наукову новизну, практичну спрямованість та суспільну значущість обраного напрямку. З огляду на зазначене, актуальність теми дисертаційного дослідження не викликає сумнівів.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тем науково-дослідної роботи Чорноморського національного університету імені Петра Могили: «Трансформація публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції: політико-правові, історичні та регіональні аспекти» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201630), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування організаційно-управлінського механізму розвитку лідерства в умовах глобальних трансформацій та системно розкрито особливості його функціонування в системі публічного управління; «Організація публічної влади в Україні, реалізація державної політики в соціогуманітарній сфері: культури, освіти, охорони здоров'я, інформаційної безпеки» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201631), у межах якої автором розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, зокрема через інтеграцію інституційних, кадрових та інноваційно-цифрових інструментів управління.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи характеризуються належним ступенем обґрунтованості, що досягнуто завдяки використанню репрезентативної джерельної бази, поєднанню загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а також системному аналізу теоретичних і прикладних аспектів формування лідерства в органах публічної влади. Авторська позиція ґрунтується на комплексному вивченні наукових підходів до феномену лідерства, організаційного розвитку, публічного управління, кадрової політики, цифрової трансформації та інституційної спроможності державної служби в умовах глобальних трансформацій.

Методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Зокрема, застосовано формально-логічний метод для уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження, системний метод - для обґрунтування цілісності організаційно-управлінського механізму формування лідерства, структурно-функціональний метод - для визначення його складових і взаємозв'язків, а також соціологічний метод - для аналізу сучасного стану розвитку лідерства в органах публічної влади. Використання методів аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, абстрагування та аналогії дало змогу забезпечити логічну послідовність

дослідження, обґрунтованість висновків і практичну спрямованість запропонованих рекомендацій.

Джерельну базу дисертаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем лідерства, публічного управління, організаційного розвитку, управління персоналом, цифровізації та формування управлінських компетентностей. У роботі використано нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, звіти міжнародних організацій, довідкові та інформаційні видання, а також матеріали, що висвітлюють сучасні тенденції розвитку публічного лідерства в умовах глобальних трансформацій. Значний обсяг опрацьованих джерел дозволив автору всебічно розкрити теоретичні засади досліджуваної проблематики та сформувати належне наукове підґрунтя для розроблення концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства.

Комплексне опрацювання зазначених джерел, використання системного, структурно-функціонального, соціологічного та інших методів дослідження, а також застосування багатокритеріального підходу до вибору оптимальної моделі розвитку інституту лідерства забезпечили достовірність основних наукових положень, висновків і практичних рекомендацій. Це дозволило автору обґрунтувати організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій як цілісну систему, що поєднує інституційні, кадрові, освітні, цифрові, оціночні та комунікативні складові.

Дисертаційна робота **Хлановського Владислава Сергійовича** побудована логічно, структуровано та послідовно. Усі три розділи роботи взаємопов'язані між собою й утворюють цілісне наукове дослідження. Дисертація має чітку, науково обґрунтовану структуру, що дало змогу автору повною мірою розкрити предмет дослідження. Зміст розділів свідчить про глибоке опрацювання теоретичного матеріалу та прикладних аспектів обраної теми.

У *першому розділі* дисертаційної роботи розкрито теоретичні засади дослідження феномену лідерства як державно-управлінської стратегії. Проаналізовано основні концепції лідерства, його формальні й неформальні прояви, ключові якості лідера, зокрема стратегічне мислення, відповідальність, здатність до прийняття рішень, формування довіри та ефективної комунікації. Особливу увагу приділено сучасним моделям лідерства - трансформаційній, ситуаційній, інноваційній, що відповідають умовам глобалізації, цифровізації та організаційних змін.

У *другому розділі* розглянуто сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності України. Визначено, що реалізація лідерського потенціалу залежить від взаємодії внутрішніх чинників - освіти, організаційної культури, політичного середовища, технологічного розвитку - та зовнішніх впливів, зокрема глобалізації, цифровізації й кризових явищ. Обґрунтовано значення наставництва, коучингу, практико-орієнтованого навчання, оцінювання та відбору лідерів. Результати опитування засвідчили наявність базового управлінського

потенціалу, однак також виявили потребу в посиленні зворотного зв'язку, розвитку цифрових компетентностей і переході від адміністративної до партнерської моделі лідерства.

У *третьому розділі* обґрунтовано практичні засади реалізації організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади. Запропоновано інноваційно орієнтований інструментарій розвитку інституту лідерства із застосуванням багатокритеріального підходу та методу VIKOR. За результатами оцінювання визначено доцільність гібридної інституційно-цифрової моделі, що поєднує нормативне закріплення, цифрові інструменти, аналітичне оцінювання та масштабованість. Окреслено шляхи вдосконалення підготовки управлінців-лідерів, зокрема через компетентнісне навчання, персоналізовані освітні траєкторії, наставництво, коучинг і міжнародне партнерство.

Отже, зміст розділів дисертаційної роботи свідчить про послідовне розкриття заявленої наукової проблеми: від теоретичного осмислення лідерства як важливого чинника публічного управління - до аналізу сучасного інструментарію його розвитку та формування концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму лідерства в умовах глобальних трансформацій.

Таким чином, у роботі простежується цілісний перехід від загальнотеоретичних положень до прикладного обґрунтування організаційно-управлінських підходів, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу публічних службовців. Така логіка побудови роботи забезпечила цілісність дослідження, наукову обґрунтованість висновків і практичну спрямованість запропонованих рекомендацій.

Загалом, структура дисертації чітка і зрозуміла, матеріал викладено грамотно та послідовно, авторські висновки та узагальнення підтверджені науковим аналізом. Висновки за кожним розділом є обґрунтованими, достовірними, повними та відповідають поставленим завданням.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Достовірність одержаних наукових результатів, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи забезпечується чітко визначеною методологією, відповідністю обраних методів об'єкту, меті та завданням дослідження, а також якісним аналізом значного обсягу теоретичного матеріалу та нормативно-правової бази. Автором опрацьовано масив джерел, що дозволило сформулювати репрезентативні висновки, які мають високу наукову та практичну значимість.

Дисертаційна робота містить низку нових наукових положень, що в сукупності дозволяють розв'язати важливе наукове завдання у сфері публічного управління, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Так, автором розроблено концептуальну модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства, яка інтегрує інституційний, кадровий, освітній, компетентнісний, оціночний і цифровий компоненти.

Важливим науковим результатом є також обґрунтування ролі лідерства як системного ресурсу підвищення інституційної спроможності, адаптивності та ефективності органів публічної влади.

Автором дисертаційного дослідження розроблено низку наукових положень, зокрема щодо застосування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства, використання компетентнісного підходу, цифрових інструментів, механізмів оцінювання та багатокритеріального методу VIKOR для вибору оптимальної моделі розвитку лідерства в органах публічної влади.

Все це підтверджує наукову новизну дисертаційного дослідження, яка полягає в тому, що автором обґрунтовано нові наукові положення, удосконалено наявні підходи до розвитку лідерських компетентностей та запропоновано практично орієнтовані рекомендації щодо формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

В роботі наукова новизна представлена таким чином:

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:

- компетентнісний підхід до розвитку лідерських навичок у системі публічного управління, який, на відміну від сучасних підходів, поєднує різні інструменти розвитку (коучинг, наставництво, навчання через практику, 360°-зворотний зв'язок) і спрямований на розвиток співпраці та взаємодії в організації, що підвищує якість управлінських рішень і інституційну стійкість органів влади;

- 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:

- наукове розуміння лідерства в системі публічного управління через 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;

- 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;

- теоретичне підґрунтя для визначення впливу внутрішніх (освіта, організаційна культура, політичне середовище, технології) та зовнішніх (глобалізація, цифровізація, кризові явища) чинників на реалізацію лідерського потенціалу, синергічна взаємодія яких визначає розвиток лідерських компетентностей, якість управлінських рішень та ефективність функціонування публічної влади.;

- 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.

Достовірність наукових положень і висновків посилюється також використанням емпіричного матеріалу, зокрема результатів анкетування державних службовців і керівників різних рівнів, що дало змогу виявити особливості сприйняття лідерських якостей, авторитету керівника, організаційної культури, стилю управління та цифрових компетентностей у системі публічної влади. Поєднання теоретичного аналізу з емпіричним оцінюванням забезпечило практичну спрямованість дослідження та дозволило обґрунтувати напрями удосконалення підготовки управлінців-лідерів для органів публічної влади.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та запропонована концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для підвищення ефективності управління, розвитку лідерського потенціалу державних службовців і вдосконалення кадрової політики.

Результати дослідження були використані у роботі: Головного управління ДПС у Миколаївській області (довідка № 22/1–09/64 від 12.01.26), Константинівської селищної ради (довідка № 78 від 03.03.26), Управління інформаційними системами АТ КБ «ПриватБанк» (довідка №15-2/26 від 05.02.26).

Теоретичні положення та наукові результати, обґрунтовані у дисертаційній роботі, впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів

вищої освіти за освітніми рівнями «бакалавр» та «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання у Чорноморський національний університет імені Петра Могили (довідка №6 від 03.02.2026).

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях, зокрема, у 3 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління та 9 публікацій за матеріалами конференцій.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи **Хлановського Владислава Сергійовича** дозволяє відзначити змістовність та логічність побудови викладеного матеріалу, обґрунтованість основних наукових положень, висновків і пропозицій, які сформульовані здобувачем самостійно.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 243 сторінок, з них 209 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел із 316 найменувань викладено на 33 сторінках.

Дисертаційна робота написана на високому науково-теоретичному рівні, узагальнює багатий теоретичний і практичний матеріал. Стил дисертації відповідає вимогам науковості, логічності, послідовності. Широка джерельна база роботи, аналіз великої кількості нормативних вітчизняних та зарубіжних документів свідчать про наукову ерудицію та компетентність дисертанта.

Дисертаційна робота оформлена з дотриманням вимог, встановлених для такого виду робіт.

Дотримання принципів академічної доброчесності

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Дисертант дотримувався норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Оцінюючи загалом позитивно дисертаційне дослідження **Хлановського Владислава Сергійовича**, зазначаємо деякі дискусійні положення:

1. У роботі достатньо широко представлено концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства, зокрема розкрито теорію рис, ситуаційну, харизматичну, гуманістичну, етичну та духовну теорії лідерства. Водночас доцільно було б більш чітко показати, які саме з наведених моделей є найбільш релевантними для органів публічної влади України в умовах глобальних трансформацій. Це дозволило б посилити не лише теоретичну, а й

прикладну цінність дослідження. У дисертації (підпункт 3.2) достатньо цікаво представлено результати оцінювання авторитету керівника, лідерських якостей, організаційної культури, стилю управління та цифрових компетентностей. Водночас бажано було б посилити методичну частину обробки отриманих емпіричних даних. Зокрема, доцільно було б не лише навести середні значення та описові висновки, а й застосувати порівняльний або кореляційний аналіз між окремими блоками анкети. Це дозволило б глибше показати, як авторитет керівника, рівень організаційної культури, комунікативна відкритість і цифрові компетентності впливають на формування лідерського потенціалу в органах публічної влади.

3. У роботі (підпункт 3.1) запропоновано цікавий і достатньо сучасний підхід до формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства через застосування методу багатокритеріальної оптимізації VIKOR. Водночас доцільно було б більш детально обґрунтувати склад експертної групи, критерії добору експертів, рівень їхньої компетентності та спосіб зважування експертних оцінок. Це дозволило б посилити достовірність отриманих результатів і підвищити переконливість висновку щодо переваги гібридної інституційно-цифрової моделі.

4. У дисертації (підпункт 3.2) переконливо обґрунтовано необхідність упровадження цифрових платформ, штучного інтелекту, прогностичної аналітики та персоналізованих траєкторій навчання для розвитку управлінців-лідерів. Водночас варто було б більш детально розкрити потенційні ризики такого підходу, зокрема питання захисту персональних даних, алгоритмічної упередженості, цифрової нерівності між органами влади різного рівня та можливого формального використання цифрових інструментів без реальної зміни управлінської культури. Це посилює збалансованість авторських пропозицій і практичну надійність запропонованого інструментарію.

5. У роботі у підпункті 3.3 достатньо ґрунтовно представлено концептуальну модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій, зокрема розкрито її ключові модулі: зовнішнє середовище, організаційно-управлінський механізм, ядро моделі у вигляді адаптивного публічного лідера, результати функціонування та адаптаційний зворотний зв'язок. Такий підхід свідчить про прагнення автора подати формування лідерства як системний і безперервний процес управлінського розвитку. Водночас доцільно було б більш чітко показати практичну логіку переходу від кожного окремого модуля до конкретних управлінських дій в органах публічної влади. Зокрема, варто було б деталізувати, яким чином інституційна, освітньо-компетентнісна, цифрово-аналітична та оціночно-результативна підсистеми можуть бути впроваджені в реальну кадрову політику, систему професійного навчання, оцінювання керівників і щоденну управлінську практику.

Разом із тим висловлені зауваження та рекомендації не знижують цінності наукових результатів дисертації, яка є самостійним, цілісним і завершеним дослідженням, свідчить про високий рівень професійної підготовки здобувача й демонструє наявність власної авторської позиції.

Загальний висновок

Дисертаційна робота **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**, є самостійним, завершеним науковим дослідженням. Актуальність теми, обґрунтованість наукових положень та висновків, запропонованих автором рекомендацій, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про високий науковий рівень дослідження.

Дисертаційна робота **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»** 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 (зі змінами) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (із змінами, внесеними згідно з постановою КМУ № 341 від 21.03.2022 р.) а її автор – **Хлановський Владислав Сергійович** – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор педагогічних наук,
кандидат наук з державного управління,
професор кафедри педагогіки та психології
Львівського державного університету
фізичної культури імені Івана Боберського



Криштанович С. В.

*професор з науково-педагогічних
робот та інженерних наук
Львівського державного університету
фізичної культури імені Івана Боберського*



Ротин М.П.