

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. ректора Чорноморського
національного університету
імені Петра Могили,
доктор технічних наук, професор


Л. П. Клименко
« 12 » лютого 2026 р.

ВИСНОВОК

Чорноморського національного університету імені Петра Могили
щодо дисертації **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему
**«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах
публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
281 – Публічне управління та адміністрування
(галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»)

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 12/02/2026

міжкафедрального наукового семінару кафедри публічного управління та
адміністрування, кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики
Чорноморського національного університету імені Петра Могили
від «12» лютого 2026 р.

ПРИСУТНІ:

1. Ємельянов Володимир Михайлович, д.держ.упр., професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування;
2. Андріяш Вікторія Іванівна, д.держ.упр, професор;
3. Антонова Людмила Володимирівна, д.держ.упр., професор;
4. Євтушенко Олександр Никифорович, д.політ.н., професор;
5. Шевчук Олександр Володимирович, д.політ. наук, професор;
6. Слободянюк Дмитро Сергійович, доктор філософії;
7. Штиршов Олександр Миколайович, к.держ.упр, доцент;
8. Шульга Анастасія Алімівна, к.держ.упр, доцент;
9. Малікіна Оксана Анатоліївна, старший викладач;
10. Верба Світлана Миколаївна, ст. викладач;
11. Гаркуша Анна Михайлівна, провідний фахівець;
12. Ужва Алла Миколаївна, доктор економічних наук, професор;
13. Бабій Оксана Русланівна, провідний фахівець відділу аспірантури;
14. Іванов Микола Семенович, д.політ.н., професор;

ЗАПРОШЕНІ:

15. Сиченко Віктор Володимирович, д.держ.упр., професор, ректор Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» (м. Дніпро);

16. Івашова Людмила Миколаївна, д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро);

17. Антонов Андрій Вячеславович, д.держ. упр., професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка» (м. Житомир);

Головуючий: **Ємельянов Володимир Михайлович**, доктор наук з державного управління, професор.

Секретар: **Малікіна Оксана Анатоліївна**, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування.

Присутні на засіданні 17 осіб (з них 10 - доктори наук, 2 - кандидати наук).

СЛУХАЛИ: доповідь здобувача **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему «**Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій**», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»).

Тема дисертації **Хлановського Владислава Сергійовича** затверджена Вченою Радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили протокол № 9 від 24 листопада 2022 р.

Науковий керівник – Штиршов Олександр Миколайович, канд. наук з держ. упр, доцент

ДОПОВІДЬ ЗДОБУВАЧА:

Я аспірант 4 курсу ЧНУ імені Петра Могили Хлановський Владислав Сергійович. Хочу презентувати вам дослідження за темою «Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій» Це дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування. Науковим керівником є Штиршов Олександр Миколайович, кандидат наук з публічного управління, доцент.

Актуальність теми дослідження

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими глобальними трансформаціями, що охоплюють політичну, економічну, безпекову, технологічну та соціокультурну сфери. Процеси цифровізації, зростання турбулентності міжнародного середовища, посилення кризових явищ, викликаних війнами, пандеміями, економічною нестабільністю та швидкими технологічними змінами, формують нові вимоги до системи публічного

управління та якості управлінських рішень. У таких умовах ефективність державних інституцій дедалі більше залежить не лише від нормативно–правових чи структурних реформ, а від наявності лідерського потенціалу в органах публічної влади, здатного забезпечити адаптивність, стійкість і стратегічну орієнтацію розвитку.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими глобальними трансформаціями, що охоплюють політичну, економічну, безпекову, технологічну та соціокультурну сфери. Процеси цифровізації, зростання турбулентності міжнародного середовища, посилення кризових явищ, викликаних війнами, пандеміями, економічною нестабільністю та швидкими технологічними змінами, формують нові вимоги до системи публічного управління та якості управлінських рішень. У таких умовах ефективність державних інституцій дедалі більше залежить не лише від нормативно–правових чи структурних реформ, а від наявності лідерського потенціалу в органах публічної влади, здатного забезпечити адаптивність, стійкість і стратегічну орієнтацію розвитку.

Глобальні виклики супроводжуються переходом до нових моделей врядування, що базуються на принципах відкритості, інноваційності, міжсекторальної взаємодії та орієнтації на потреби громадян. Це обумовлює необхідність переосмислення традиційних бюрократичних підходів і впровадження сучасного організаційно–управлінського механізму, спрямованого на формування лідерства як системної характеристики публічної служби, а не лише індивідуальної якості керівника.

Отже, актуальність дослідження зумовлена:

- необхідністю адаптації системи публічного управління до умов глобальної нестабільності та швидких змін;
- зростанням ролі лідерства як ключового ресурсу інституційної спроможності держави;
- потребою модернізації організаційно–управлінського механізму розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади;
- впливом цифрової трансформації та інтелектуальних технологій на зміст управлінської діяльності;
- стратегічними завданнями відновлення України та впровадження європейських стандартів врядування.

На слайді 3 презентації подано мету дослідження, яка полягає в теоретичному обґрунтуванні 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

Слайд 4

Об’єкт дослідження – суспільно-управлінські відносини та процеси, що виникають у сфері формування і розвитку лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій

Предмет дослідження – організаційно-управлінський механізм формування та розвитку лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій

На слайді 5 показано, що для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд завдань. Перелік яких ви можете бачити на даному слайді.

Далі зупинимося детальніше на результатах виконання поставлених завдань.

Слайд 6

Почнемо з аналізу виконання першого завдання, яке було спрямоване на узагальнення теоретичних засад дослідження лідерства та уточнення сутності феномену лідерства як державно–управлінської стратегії в системі органів публічної влади.

У ході дослідження були узагальнені теоретичні підходи до дослідження лідерства, що дозволило уточнити сутність цього феномену як державно-управлінської стратегії, що базується на взаємодії, довірі, партнерстві та спільному досягненні цілей.

Доведено, що сучасне лідерство виходить за межі формально-адміністративного впливу, трансформуючись у складний соціально-управлінський процес, який поєднує особистісні якості керівника (інтелект, відповідальність, емоційний інтелект, здатність до комунікації тощо) з його здатністю формувати сприятливе організаційне середовище. Таке середовище орієнтоване на розвиток людського потенціалу, стимулювання ініціативності та забезпечення ефективності функціонування публічних інституцій.

Встановлено, що в умовах глобальних трансформацій лідерство набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення адаптивності та стійкості системи публічного управління.

Слайд 7

В межах розв'язання другого завдання було систематизовано концептуальні підходи до формування сучасних моделей лідерства, що засвідчило їх багатомірність, динамічність і еволюційний характер.

Формування сучасних моделей лідерства ґрунтується на інтеграції різних наукових підходів та відображає еволюцію уявлень про роль лідера в умовах динамічного управлінського середовища. Ключові підходи:

особистісний (теорія рис) – розвиток індивідуальних якостей і компетентностей лідера;

поведінковий і функціональний – акцент на ролях, функціях і стилях управління;

ситуаційний – адаптація стилю лідерства до умов і рівня розвитку команди;

реляційний – формування якісних взаємовідносин «лідер – послідовники»; ціннісно – орієнтований – етичність, служіння, довіра та спільні цінності;

системний – врахування впливу інституційного середовища та організаційної культури.

Сучасні моделі лідерства формуються як інтегрована система, що поєднує:

1) розвиток особистості лідера; 2) взаємодію з командою;

3) орієнтацію на цінності та суспільні інтереси; 4) здатність до адаптації та інновацій.

Доведено, що сучасні моделі лідерства орієнтовані на формування довіри, делегування повноважень, розвиток людського капіталу та створення гнучкого організаційного середовища, здатного до постійного оновлення.

Слайд 8

Під час розв'язання третього завдання було обгрунтовано роль інноваційного лідерства як чинника організаційних змін у системі публічного управління.

Встановлено, що інноваційне лідерство забезпечує формування гнучкого, відкритого та динамічного управлінського середовища, орієнтованого на впровадження нових підходів, технологій та управлінських рішень.

Доведено, що ефективна реалізація інноваційних змін передбачає трансформацію організаційної культури — від адміністративно-командної моделі до культури довіри, співпраці та розширення повноважень працівників.

Визначено, що ключова роль лідера полягає у формуванні стратегічного бачення, забезпеченні ефективної комунікації, стимулюванні колективного навчання та подоланні опору змінам.

Установлено, що в умовах глобальних трансформацій інноваційне лідерство виступає визначальним фактором підвищення результативності, конкурентоспроможності та адаптивності органів публічної влади.

Слайд 9

У четвертому завданні було проаналізуватино сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства та зроблено такі висновки:

- Реалізація лідерського потенціалу в органах публічної влади є багатовимірним процесом, що визначається взаємодією внутрішніх (освітніх, організаційно-культурних, політичних, технологічних) та зовнішніх (глобалізація, цифровізація, кризові явища) чинників.

- Освітній компонент забезпечує формування професійних знань, стратегічного мислення, управлінських і комунікативних компетентностей, а також здатності до безперервного навчання та інноваційної діяльності.

- Організаційна культура задає ціннісні орієнтири, впливає на стиль лідерства, рівень довіри та відкритості, формуючи умови для адаптивного і інноваційного управління.

- Політичне середовище визначає ефективність реалізації лідерського потенціалу через стабільність системи, прозорість процедур, якість кадрової політики та довіру громадян.

- Технологічний розвиток і цифровізація трансформують зміст лідерства, формуючи вимоги до цифрових компетентностей, аналітичних навичок і здатності впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

- В умовах глобальних трансформацій і VUCA-середовища ключовими стають адаптивність, стратегічне мислення, управління ризиками, інноваційність та трансформаційне лідерство.

Ефективна реалізація лідерського потенціалу можлива лише за умови комплексного розвитку всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечує

підвищення інституційної спроможності та стійкість органів публічної влади до сучасних викликів.

Слайд 10

Аналіз організаційно–управлінських підходів до розвитку, оцінювання та відбору лідерів у системі публічної влади, що було суттю пятого завдання, показав:

- Формування лідерських навичок у публічному управлінні є багаторівневим процесом, що включає розвиток професійних, міжособистісних та внутрішньоособистісних компетентностей. Ефективність цього процесу залежить від інтеграції навчання, наставництва, практичного застосування знань та взаємодії в соціальних мережах організації.

- Розвиток лідерства в організаціях виходить за межі формального вдосконалення навичок, охоплюючи формування самодієзнаєності, здатності мотивувати та взаємодіяти з підлеглими, що сприяє підвищенню соціального капіталу організації і загальної ефективності публічного управління.

- Сучасні механізми оцінки та відбору лідерів включають різні підходи: від голосування та відбору за заслугами до автократичних і гібридних моделей. Ефективний відбір передбачає послідовні етапи — визначення вимог і критеріїв, застосування інструментів оцінювання, порівняльний аналіз кандидатів і інтеграцію обраного лідера в організацію.

- Дослідження показало, що в органах публічної влади існує базовий потенціал управлінського лідерства, який переважно реалізується в межах традиційної адміністративної моделі. Обмежений розвиток зворотного зв'язку, участі персоналу та підтримки ініціатив перешкоджає формуванню лідерів змін.

- Для підвищення ефективності публічного управління рекомендовано впроваджувати комплексні організаційно–управлінські підходи, які поєднують розвиток професійних і цифрових компетентностей, модернізацію організаційної культури та орієнтацію на партнерську, інноваційну модель державної служби, що сприятиме формуванню адаптивних і трансформаційних лідерів.

На слайдах 11-12 з метою оцінювання рівня управлінського авторитету та проявів лідерства в органах державної влади було проведено анкетування державних службовців та керівників різних рівнів шляхом опитування з використанням спеціально розробленої онлайн–анкети.

Анкета складалася з чотирьох змістових блоків, що відображають ключові складові управлінської ефективності:

Блок 1. Оцінка авторитету керівника – дає змогу визначити рівень довіри до керівника, сприйняття його професійної компетентності, справедливості, етичності та послідовності управлінських дій.

Блок 2. Оцінка лідерських якостей керівника – спрямований на визначення рівня прояву індивідуальних лідерських якостей керівника як суб'єкта управління, його здатності здійснювати вплив на персонал, формувати спільні цілі, забезпечувати згуртованість колективу та ефективно діяти в умовах змін і невизначеності.

Блок 3. Організаційна культура та стиль управління – оцінює характер внутрішньої організаційної взаємодії, відкритість комунікацій, підтримку розвитку персоналу, рівень зворотного зв'язку та дотримання цінностей публічної служби.

Блок 4. Опитування стосовно цифрових компетентностей державних службовців- присвячений виявленню рівня цифрових компетентностей держслужбовців. Включення блоку, присвяченого цифровій компетентності, дозволило розширити традиційну модель оцінки лідерства, доповнивши її характеристиками цифрового середовища управління.

Такий підхід відповідає сучасній парадигмі розвитку публічної служби, у якій ефективний керівник виступає не лише носієм адміністративних повноважень, а й провідником цифрових змін, здатним інтегрувати технологічні інновації в організаційну діяльність.

Результати опитування за чотирма змістовими блоками засвідчили, що в органах публічної влади сформовано базовий потенціал управлінського лідерства, який проявляється у здатності керівників організовувати діяльність колективу, забезпечувати виконання завдань та підтримувати належний рівень професійної взаємодії. Водночас лідерство здебільшого реалізується в межах традиційної адміністративної моделі, де формальний статус переважає над неформальним впливом, а організаційна культура ще зберігає ознаки ієрархічності. Недостатній розвиток механізмів зворотного зв'язку, залучення персоналу до прийняття рішень і підтримки ініціатив обмежує трансформацію управління з адміністратора у лідера змін.

Опитування також показало позитивне сприйняття цифровізації державними службовцями та їх готовність використовувати сучасні технології у професійній діяльності, однак рівень організаційної підтримки розвитку цифрових компетентностей і впровадження інновацій залишається недостатнім. Це свідчить про наявність розриву між об'єктивною потребою у цифровій трансформації та управлінськими механізмами її забезпечення.

Слайд 13-14

В результаті виконання шостого завдання було розроблено концептуальну модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій та визначено практичні шляхи її реалізації.

Науково обґрунтована концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування адаптивного публічного лідера є системною, циклічною та середовищно-орієнтованою структурою, що складається з п'яти взаємопов'язаних блоків:

Модуль 1 – Зовнішнє середовище, яке характеризується глобальними трансформаціями, воєнними процесами, посткризовим відновленням, цифровізацією всіх сфер, швидкістю соціально–економічних змін, невизначеністю управлінських ситуацій.

Модуль 2 – Організаційно–управлінський механізм формування лідерства. У межах даного модуля організаційно-управлінський механізм

формування лідерства представлено у вигляді системи взаємопов'язаних підсистем, що у сукупності формують цілісну модель його функціонування.

Модуль 3 – Ядро моделі: формування адаптивного публічного лідера – це центральний елемент моделі. Саме на цьому рівні відбувається трансформація інституційних, освітніх, цифрових та оціночних впливів у конкретні професійні якості управлінця, здатного ефективно діяти в умовах індетермінованості.

Модуль 4 – Результати функціонування моделі. Реалізація запропонованого організаційно–управлінського механізму формування адаптивного лідера забезпечує досягнення конкретних результатів, які показують ефективність моделі у практичній діяльності органів публічної влади, а саме:

- підвищення інституційної спроможності органів влади;
- ефективне прийняття рішень у кризових умовах;
- модернізація органів публічної влади;
- забезпечення післявоєнного відновлення;
- інтеграція до європейських стандартів врядування.

Модуль 5 – Адаптаційний зворотний зв'язок, як механізм саморозвитку моделі. Його роль полягає у забезпеченні динамічності, гнучкості та здатності системи публічного управління до самостійного коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Логіка функціонування моделі демонструє, як зовнішнє індетерміноване середовище активує управлінський механізм, формує адаптивного лідера та забезпечує результативність публічного управління, при цьому зворотний зв'язок постійно оновлює систему.

Запропонована модель функціонує як безперервний адаптивний цикл управлінського розвитку, що дозволяє органам публічної влади реагувати на турбулентність зовнішнього середовища, трансформуючи невизначеність у керовані рішення через розвиток лідерських компетентностей і використання інтелектуальних цифрових інструментів.

В шостому завданні також було визначено ключові шляхи реалізації моделі організаційно–управлінського механізму формування лідерства та практичні напрямки її реалізації .

Впровадження моделі може сприяти підвищенню спроможності та стабільності органів публічної влади, забезпечувати ефективне управління у кризових та турбулентних умовах, підтримує відновлення після війни та наближає управлінські практики до сучасних європейських стандартів.

Слайд 15-17

При виконанні сьомого завдання було обґрунтовано напрями удосконалення організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Для цього було використано метод VIKOR, який є потужним інструментом багатокритеріального аналізу, що ідеально підходить для обґрунтування управлінських рішень, де немає одного «ідеального» варіанту, а є потреба знайти компроміс.

В результаті аналізу існуючих організаційно-управлінських механізмів було обрано наступний перелік альтернативних конфігурацій інструментарію для розвитку інституту лідерства:

- A1 – Інституційна модель через реформу законодавства;
- A2 – Освітньо-академічна модель (державна школа лідерства);
- A3 – Digital-модель (єдина національна цифрова платформа лідерства);
- A4 – Модель через міжнародні партнерства;
- A5 – KPI-орієнтована система оцінювання лідерства;
- A6 – Competency-based модель;
- A7 – Гібридна інституційно-цифрова модель;
- A8 – Пілотна регіональна модель.

Обрані альтернативи сформовано з урахуванням системного підходу до публічного управління та охоплюють ключові механізми інституціоналізації лідерства: нормативний, освітній, цифровий, оціночний, міжнародний та експериментальний.

Було застосовано наступні критерії оцінювання альтернатив:

- Q1 – Інституційна спроможність;
- Q2 – Законодавча відповідність;
- Q3 – Інноваційність;
- Q4 – Цифрова інтеграція;
- Q5 – Фінансова доцільність;
- Q6 – Масштабованість;
- Q7 – Суспільна ефективність;
- Q8 – Стійкість до кризових умов.

Вибір інструментарію розвитку інституту лідерства відбувається за допомогою розробленого в межах даного дослідження програмного застосунку LeadGov–UA, який реалізує метод багатокритеріальної оптимізації VIKOR. На рис. представлено головне вікно даного програмного застосунку. Дана програма дозволяє трансформувати суб'єктивні експертні оцінки у валідовану модель прийняття рішень, забезпечуючи автоматизований відбір найбільш ефективних стратегій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади.

Застосування методу VIKOR дозволило визначити компромісне рішення в умовах конфліктності критеріїв, характерної для стратегічних реформ у публічному управлінні.

В результаті розрахунків найбільш ефективною та збалансованою виявилася **гібридна інституційно–цифрова модель**, яка поєднує нормативне закріплення змін, цифрові інструменти управління компетентностями, аналітичні механізми оцінювання та масштабованість на рівні всієї системи публічної влади.

Запропоновано шляхи вдосконалення професійної підготовки управлінців–лідерів для органів публічної влади України на основі аналізу альтернативних моделей розвитку інституту лідерства та результатів досліджень міжнародних практик підготовки лідерів. Найбільш дієвими представляються наступні:

- 1) Інституційне закріплення моделі розвитку лідерства
- 2) Впровадження компетентнісної моделі навчання державних службовців.
- 3) Інтеграція цифрових інструментів у підготовку управлінців–лідерів
- 4) Система персоналізованих траєкторій навчання
- 5) Запровадження системи оцінювання лідерських компетентностей
- 6) Розвиток культури наставництва та коучингу в публічній службі
- 7) Партнерство з міжнародними інституціями як інструмент розвитку лідерства в публічному управлінні.

Слайд 18-21

Наукова новизна дослідження полягає у наступному:

Уперше:

– 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;

– 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 обґрунтування 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.

Слайд 22

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.

Слайд 23

За результатами виконання даного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження були узагальнені теоретичні підходи до дослідження лідерства, що дозволило уточнити сутність цього феномену як державно-управлінської стратегії, що базується на взаємодії, довірі, партнерстві та спільному досягненні цілей. Доведено, що сучасне лідерство виходить за межі формально-адміністративного впливу, трансформуючись у складний соціально-управлінський процес, який поєднує особистісні якості керівника (інтелект, відповідальність, емоційний інтелект, здатність до комунікації) з його здатністю формувати сприятливе організаційне середовище.

Систематизація концептуальних підходів до формування сучасних моделей лідерства засвідчила їх багатовимірність, динамічність і еволюційний характер. Встановлено, що трансформація моделей лідерства відбувається у напрямі переходу від жорстких ієрархічних конструкцій до адаптивних, мережових та компетентісно орієнтованих підходів, які враховують складність і невизначеність сучасного управлінського середовища.

2. Обґрунтовано роль інноваційного лідерства як ключового чинника організаційних змін у системі публічного управління. Встановлено, що інноваційне лідерство забезпечує формування гнучкого, відкритого та динамічного управлінського середовища, орієнтованого на впровадження нових підходів, технологій та управлінських рішень. Доведено, що ефективна реалізація інноваційних змін передбачає трансформацію організаційної культури — від адміністративно-командної моделі до культури довіри, співпраці та розширення повноважень працівників.

3. У результаті аналізу сучасного інструментарію розвитку інституту лідерства в публічно–управлінській діяльності встановлено, що реалізація лідерського потенціалу в органах публічної влади має комплексний і багатовимірний характер та визначається взаємодією внутрішніх (освіта, організаційна культура, політичне середовище, технологічний розвиток) і зовнішніх (глобалізація, цифровізація, кризові явища, VUCA-середовище) чинників. Доведено, що саме узгоджений вплив цих чинників формує рівень розвитку лідерських компетентностей і визначає ефективність їх практичної реалізації в системі публічного управління.

Таким чином, дослідження підтверджує, що ефективність публічного управління та розвиток лідерства можливі лише за умови системного врахування та гармонізації всіх зазначених чинників, що забезпечує підвищення спроможності органів публічної влади до адаптації, інноваційного розвитку та реагування на сучасні виклики.

4. Узагальнення теоретичних і прикладних організаційно–управлінських підходів до розвитку, оцінювання та відбору лідерів у системі публічного управління засвідчило необхідність переходу до інноваційно орієнтованих механізмів формування управлінських кадрів.

Встановлено доцільність використання гібридних підходів, що поєднують оцінювання за заслугами, експертні методи, елементи голосування та цифрові інструменти аналітики.

5. Здійснено формування інноваційно орієнтованого інструментарію розвитку інституту лідерства в публічному управлінні України на основі багатокритеріального підходу, що дозволило врахувати інституційні, освітні, оціночні та цифрові аспекти.

Вибір інструментарію розвитку інституту лідерства відбувається за допомогою розробленого в межах даного дослідження програмного застосування LeadGov–UA, який реалізує метод багатокритеріальної оптимізації VIKOR. Найбільш ефективною визнано гібридну інституційно–цифрову модель, яка поєднує нормативне регулювання, цифрові інструменти та аналітичні механізми оцінювання.

Запропоновано та обгрунтовано найбільш дієві шляхи удосконалення підготовки управлінців–лідерів з урахуванням сучасних викликів і трансформацій.

6. Розроблено та обгрунтовано концептуальну модель організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, що функціонує як безперервний адаптивний цикл розвитку управлінських компетентностей і дозволяє трансформувати невизначеність зовнішнього середовища в ефективні управлінські рішення із використанням цифрових інструментів. Модель інтегрує освітню підготовку, професійний досвід і практичну діяльність, забезпечуючи підвищення стійкості та адаптивності публічного управління.

Визначено практичні шляхи реалізації моделі, зокрема: перехід від жорсткої ієрархічної системи управління до більш гнучкої та мережевої; розвиток ключових лідерських компетентностей, таких як уміння об'єднувати

ресурси, ініціювати зміни та мислити стратегічно; а також активне використання цифрових технологій і аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень.

Слайд 24

За результатами виконання даного дослідження можна зробити висновки щодо перспективи подальших досліджень

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення цифрових інструментів для розвитку лідерських компетентностей державних службовців, удосконалення системи оцінювання їх професійної діяльності, вивчення впливу організаційної культури на формування лідерського потенціалу, а також дослідження ролі лідерства у процесах модернізації та відновлення системи державного управління України.

Слайд 25

Загальні положення дослідження висвітлено у 15 наукових публікаціях, з них 3 одноосібні статті у наукових фахових виданнях України (які входять до переліку МОН України), 12 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

ЗАПИТАННЯ:

Л.В. Антонова, д. держ. упр., професор.

Запитання 1. При застосуванні методу VIKOR Ви виявили, що найбільш ефективною виявилась гібридна інституційно-цифрова модель. Який є зв'язок між цією моделлю та організаційно-управлінським механізмом?

Відповідь. Дякую за запитання.

Отримані результати багатокритеріального оцінювання свідчать про те, що гібридна інституційно-цифрова модель є найбільш ефективною альтернативою розвитку інституту лідерства в органах публічної влади. Водночас зазначена модель не є самостійним елементом, а виступає прикладною формою реалізації організаційно-управлінського механізму формування лідерства.

Зокрема, гібридна модель інтегрує інституційні складові (нормативно-правове забезпечення, кадрову політику, організаційні структури) із цифровими інструментами (аналітичні платформи, системи управління компетентностями, цифрові сервіси), що повністю відповідає структурі запропонованого організаційно-управлінського механізму.

Таким чином, результати застосування методу VIKOR не лише дозволяють обґрунтувати вибір найбільш ефективною моделі розвитку лідерства, а й підтверджують доцільність впровадження комплексного організаційно-управлінського механізму, який поєднує інституційні та цифрові компоненти. У цьому контексті гібридна інституційно-цифрова модель виступає інструментом практичної реалізації зазначеного механізму в умовах сучасних трансформацій публічного управління.

А.М.Ужва, доктор економічних наук, професор

Запитання 1. Як Ви визначаєте поняття інноваційне лідерство?

Відповідь. Дякую за запитання

Інноваційне лідерство — це управлінський вплив, спрямований на генерування, підтримку та реалізацію інновацій через формування відповідної організаційної культури, розвиток людського потенціалу та ефективне управління змінами.

Інноваційне лідерство особливо важливе в умовах глобальних трансформацій і VUCA-середовища, оскільки дозволяє:

- підвищувати якість державних послуг;
- забезпечувати відкритість і прозорість влади;
- ефективно реагувати на суспільні виклики;
- впроваджувати цифрове урядування.

Запитання 2. Чим Ви керувалися, коли представляли організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій?

Відповідь. Дякую за запитання.

Ми розглянули організаційно-управлінський механізм формування лідерства тому, що його доцільно розглядати як цілісну, системно організовану сукупність принципів, методів, інструментів, управлінських впливів і інституційних умов, спрямованих на виявлення, розвиток та реалізацію лідерського потенціалу в органах публічної влади. Такий підхід відповідає сучасним концепціям публічного управління, що акцентують увагу на людському капіталі як ключовому ресурсі розвитку держави.

Змістовно організаційно-управлінський механізм формування лідерства охоплює інституційний, організаційний, кадровий, освітньо-компетентнісний та комунікативний компоненти.

О. Н. Євтушенко, д. політ. наук, професор

Запитання. Лідерство в публічному управлінні (на публічній службі) часто стикається з низкою бар'єрів, що пов'язані з особливостями самої державної системи. Які на вашу думку ці проблеми?

Відповідь. Дякую за запитання.

На мою думку основними проблемами є:

1) Конфлікт між ієрархією та лідерством. Публічна служба — це жорстка структура з правилами та регламентами. Справжнє лідерство передбачає гнучкість і творчий підхід, що часто вступає в суперечність із бюрократичними процедурами.

2) Складність оцінити результати діяльності лідера. На відміну від бізнесу, де успіх лідера вимірюється прибутком, у публічній сфері критерії (суспільне благо, рівень довіри, якість послуг) є суб'єктивними та важко підрахунковими.

3) Відсутність в органах влади культури «права на помилку». Лідерство потребує інновацій, а інновації — це ризик. В умовах суворості

відповідальності за кожен крок і бюджетну копійку управлінці часто обирають пасивну стратегію «не нашкодь».

4) Термінологічна плутанина. Часто поняття «менеджмент» (адміністрування) ототожнюють із «лідерством» (надиханням). Через це навчальні програми іноді вчать бути добрими виконавцями, а не лідерами змін.

5) Політизація процесів. Лідер у публічній сфері часто залежить від політичної волі керівництва чи зміни виборчих циклів, що заважає впровадженню довгострокових лідерських стратегій.

6) Брак кадрового резерву. Недостатня престижність служби та низький рівень оплати праці (порівняно з приватним сектором) призводять до «відтоку мізків», що обмежує коло потенційних лідерів.

М.С. Іванов, д. політ. наук, професор.

Запитання 1. В чому відмінність між поняттями «лідер» та «лідерство»?

Відповідь. Дякую за запитання.

Відмінність між поняттями «лідер» та «лідерство», полягає в тому, що лідер — це людина (особа), а лідерство це здатність, роль, процес організації соціальної групи, вплив на людей, надихання та спрямування їх для досягнення спільних цілей, який людина-лідер реалізує.

На нашу думку якщо порівнювати характеристики лідера та лідерства, то характеристики лідера (особистісні якості (харизма, впевненість, ініціативність, навички комунікації.) потрібні для того щоб пояснити як він впливає на групу (команду), на процес управління за допомогою стратегічного бачення, мотивації, створення системи цінностей.

Отже, лідерство – це система стосунків у групі, вплив на спільну діяльність.

Запитання 2. Як можна характеризувати сучасну систему публічного управління?

Публічна служба — це жорстка структура з правилами та регламентами. Справжнє лідерство передбачає гнучкість і творчий підхід, що часто вступає в суперечність із бюрократичними процедурами.

Загальновідомо, що більшість керівників прагнуть діяти в межах закону і вірять у своє право давати накази, а працівники – підкорятися їм. Такий стереотип став традиційним і зміцнює їхніх повноваження, дозволяючи заохочувати й карати, а також видавати накази й вимагати їх виконання. Розповсюдження цього стереотипу через традицію та передбачуваність впливу збільшується, але це також спрощує процес прийняття рішень. Водночас, ця традиція стала знеособленою: виконавець реагує вже не на людину, а на посаду.

Сучасна система публічного управління характеризується трансформацією від жорсткої бюрократичної моделі до відкритої, людиноцентричної та мережевої структури, яка фокусується на ефективності та результатах. Це новітня система лідерства, що забезпечує реалізацію суспільних інтересів.

Ю.В. Повертайленко, аспірантка.

Запитання. Назвіть будь ласка перешкоди, що гальмують розвиток лідерства в Україні?

Розвиток лідерства в Україні гальмується комплексом історичних, структурних та ментальних чинників. Серед основних перешкод можна виділити наступні:

Внутрішні чинники, такі як нестача фінансування, що обмежує інноваційну діяльність та можливості для розвитку лідерських якостей, особливо на підприємствах.

Бюрократія та небажання влади до співпраці з громадськістю, взаємодіяти з громадськими організаціями (НДО), непрозорість прийняття владою рішень та упереджене ставлення до ГО, що стримує розвиток громадянського лідерства.

Пасивність та байдужість населення. Частина суспільства залишається інертною, що знижує запит на нових лідерів та гальмує зміни в країні.

Дефіцит спеціалістів з необхідними компетенціями та досвідом у розробці та впровадженні інновацій.

Слабкість правових механізмів, які дозволяють контролювати дії влади та забезпечувати відповідальність лідерів.

Кризові ситуації, такі як війни, пандемії та природні катастрофи, підвищують рівень невизначеності та створюють додаткові виклики для публічного управління. Війна в Україні створила надзвичайно високий рівень невизначеності, нестабільності та складності для органів влади, змусивши управлінців швидко реагувати на змінні умови: координацію евакуації та гуманітарної допомоги, забезпечення критично важливих послуг та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

Вплив залишків радянської ментальності, що проявляється у відсутності відповідальності та прагненні до ізоляціонізму.

Корупція. Політичні та економічні бар'єри, які заважають розвитку конкурентного середовища, необхідного для появи справжніх лідерів.

ОБГОВОРЕННЯ:

О.М. Штиршов, к. держ. упр. наук, доцент (науковий керівник)

Глобальні трансформації, розвиток громадянського суспільства та євроінтеграційні процеси в Україні зумовлюють зростання ролі ефективного публічного управління, що, у свою чергу, актуалізує проблему формування лідерства в органах публічної влади. У сучасних умовах глобальних викликів особливої ваги набувають питання розвитку лідерського потенціалу державних службовців, удосконалення організаційної культури, впровадження інноваційних управлінських підходів та формування ефективних організаційно-управлінських механізмів. Саме тому тема дисертаційного дослідження є актуальною, теоретично значущою та практично затребуваною.

Зазначене підтверджується також зв'язком дисертаційного дослідження з науково-дослідною роботою кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

Актуальність теми дисертаційного дослідження Хлановського Владислава Сергійовича зумовлена необхідністю наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування організаційно–управлінського механізму розвитку лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Обґрунтованість дисертаційного дослідження забезпечується використанням сучасних теоретичних і методологічних підходів, фундаментальних положень теорії публічного управління, а також наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем лідерства, організаційної культури, управління людськими ресурсами та інституційного розвитку.

Дисертаційне дослідження базується на системному, синергетичному та цільовому підходах, а також на комплексі методів, серед яких загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), структурно–функціональний, соціологічний, компаративний та метод документального аналізу, що забезпечують належний рівень вирішення поставлених у роботі завдань.

Дисертаційна робота характеризується комплексним і системним підходом до вирішення поставленого наукового завдання. У процесі дослідження автор уміло застосовує сучасні методи, прийоми та інструменти наукового пізнання, що дозволило отримати обґрунтовані наукові результати. Це дає підстави стверджувати, що висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані в дисертації, є достовірними та належним чином аргументованими.

Структура дисертації вирізняється логічною послідовністю, цілісністю та науковою виваженістю викладеного матеріалу. Структура роботи відповідає поставленим завданням дослідження, є логічно побудованою та включає вступ, три розділи, висновки до них, загальні висновки, список використаних джерел і додатки.

Аналіз змісту дисертаційної роботи свідчить про обґрунтованість і достовірність отриманих результатів, їх наукову новизну та практичну значущість. Робота має чітко виражену прикладну спрямованість і містить комплексне дослідження процесів формування лідерства в органах публічної влади, а також наукове обґрунтування організаційно–управлінського механізму його забезпечення.

Висновки дисертаційного дослідження відповідають поставленим завданням та відображають отримані результати. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Повнота викладення результатів дисертаційного дослідження у наукових публікаціях підтверджує їх апробацію та системний характер. Основні положення дослідження висвітлено у 12 наукових працях, з яких 3 — у фахових виданнях України (одноосібно), а також у 9 тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, отримані автором самостійно. У роботі дотримано

принципів академічної доброчесності, що підтверджується коректністю посилань, цитувань і використаних джерел.

У процесі виконання науково-дослідної роботи Хлановський Владислав Сергійович проявив себе як відповідальний, наполегливий і самостійний дослідник, здатний вирішувати складні наукові завдання у сфері публічного управління. Йому притаманні високий рівень наукової культури, аналітичне мислення та здатність до узагальнення і систематизації отриманих результатів.

З огляду на актуальність, наукову новизну, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів, а також практичну значущість сформульованих висновків і рекомендацій, вважаю, що дисертаційна робота Хлановського Владислава Сергійовича на тему «Організаційно–управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», є завершеним, самостійним та оригінальним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо теоретико-методологічного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій із формування ефективного механізму розвитку лідерства в системі публічної влади України в умовах глобальних трансформацій.

На підставі зазначеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Хлановського Владислава Сергійовича на тему «Організаційно управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій», відповідає спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” 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 року № 261 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 283 від 03.04.2019р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.) Також відповідає вимогам «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 12.01.2022 р. (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.).

Л.В. Антонова, д. держ. упр., професор (рецензент)

Робота містить усі необхідні елементи наукової новизни та має теоретичну і практичну цінність для галузі публічного управління та адміністрування. Актуальність дослідження зумовлена сучасними глобальними трансформаціями, що впливають на функціонування органів публічної влади, зокрема процесами цифровізації, євроінтеграції та зростанням рівня невизначеності управлінського середовища. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективного організаційно-управлінського механізму розвитку лідерства, здатного забезпечити адаптивність, інноваційність та результативність публічного управління.

Дисертант здійснив комплексне дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування лідерства в органах публічної влади, обґрунтував сутність та структуру організаційно-управлінського механізму, визначив ключові чинники його функціонування, а також запропонував концептуальну модель його розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Разом з тим у роботі недостатньо розкрито окремі аспекти, зокрема:

- практичні механізми впровадження запропонованої моделі на різних рівнях публічного управління;
- оцінювання ефективності розвитку лідерських компетентностей у динаміці;
- інституційні бар'єри та ризики реалізації організаційно-управлінського механізму в умовах кризових ситуацій;
- особливості адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

Доцільним є також більш чітке висвітлення взаємозв'язку між організаційною культурою, цифровізацією та розвитком лідерства, а також конкретизація інструментів оцінювання результативності запропонованих управлінських рішень.

Водночас зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Дослідження виконано на належному науковому рівні, відповідає вимогам МОН України та може бути рекомендоване до захисту.

О.Н. Євтушенко, д. політ. наук, професор (рецензент)

Актуальність представленого дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до формування лідерства в органах публічної влади в умовах глибоких глобальних трансформацій, цифровізації, посилення турбулентності зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності державного управління. У сучасних умовах саме лідерство виступає ключовим ресурсом інституційної спроможності держави, забезпечуючи адаптивність, стійкість та інноваційність системи публічного управління.

Дисертаційна робота характеризується науковою новизною, що полягає в обґрунтуванні концептуальних засад та розробленні організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, який враховує вплив глобальних трансформацій, цифрових технологій, інституційних змін та розвитку людського капіталу. Автором запропоновано цілісну модель, що інтегрує організаційні, кадрові, управлінські та інноваційно-цифрові компоненти розвитку лідерського потенціалу.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих положень і рекомендацій у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення системи управління персоналом, розвитку управлінських компетентностей та формування кадрового резерву на основі лідерського потенціалу.

Зауваження:

1. У роботі недостатньо деталізовано окремі складові запропонованої моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічного управління.

2. Доцільно було б у першому розділі дисертаційної роботи розкрити процес еволюції поняття лідерства, що дозволило б обґрунтувати теоретико-методологічні засади дослідження. Зокрема, варто було б послідовно проаналізувати трансформацію наукових підходів до розуміння лідерства — від класичних концепцій до сучасних підходів, що базуються на ситуаційному, трансформаційному та інноваційному лідерстві.

Проте в цілому дисертація за змістом відповідає спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування, є оригінальною науковою працею, має актуальність та практичне значення і може бути рекомендована до подання у спеціалізовану вчену раду.

А. А. Шульга, к. держ. упр., доцент, (рецензент)

Дисертаційне дослідження «Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій» є надзвичайно актуальним в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнними загрозами, цифровізацією, євроінтеграційними процесами та необхідністю післявоєнного відновлення України. Посилення ролі ефективного лідерства в системі публічного управління зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні сучасних механізмів його формування та розвитку. Робота комплексно та ґрунтовно розкриває заявлену проблематику. Водночас, поряд із позитивною оцінкою роботи В.С. Хлановського, слід відзначити окремі дискусійні положення, що потребують додаткової аргументації або можуть бути враховані в подальших дослідженнях:

Запропонована модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади є обґрунтованою, проте потребує подальшої апробації на практиці в органах публічної влади.

Використання методу VIKOR є доцільним, однак варто глибше розкрити чутливість результатів до зміни вагових коефіцієнтів.

Загалом дисертація відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», є оригінальною науковою працею, відзначається актуальністю та практичною значущістю і може бути рекомендована до подання у спеціалізовану вчену раду.

В. М. Ємельянов, д. держ. упр. наук, професор

Дисертаційна робота є актуальним науковим дослідженням, присвяченим важливій проблемі формування лідерства в органах публічної влади в умовах сучасних глобальних викликів. Обрана тема відповідає пріоритетам розвитку публічного управління та потребам модернізації державної служби в Україні.

У роботі автором обґрунтовано теоретичні засади та запропоновано організаційно-управлінський механізм формування лідерства, який враховує

сучасні тенденції цифровізації, розвитку людського капіталу та інституційних змін.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності органів публічної влади для вдосконалення управління персоналом і розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Загалом дисертаційна робота справляє позитивне враження, є завершеним дослідженням та заслуговує на рекомендацію до подання у спеціалізовану вчену раду.

А. М. Ужва, доктор економічних наук, професор

Дисертаційна робота є актуальним науковим дослідженням, спрямованим на вирішення важливої проблеми формування лідерства в органах публічної влади в умовах сучасних глобальних викликів.

Зауваження: рекомендую привести у відповідність завдання, висновки та наукову новизну дисертаційної роботи.

У цілому дисертаційна робота є завершеним, логічно вибудованим науковим дослідженням, яке справляє позитивне враження та може бути рекомендована до подання у спеціалізовану вчену раду.

Експертиза дисертації **Хлановського Владислава Сергійовича**, та повноти публікації основних результатів дозволяє зробити такий

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК:

Дисертація **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему **«Організаційно управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**, на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування») є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до державного стандарту. Обсяг основного тексту складає 9,9 авторських аркушів.

Актуальність теми та її зв'язок із планами наукових робіт установи

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глобальними трансформаціями, що охоплюють політичну, економічну, безпекову, технологічну та соціокультурну сфери. Посилення кризових явищ, цифровізація та нестабільність міжнародного середовища формують нові вимоги до системи публічного управління та якості управлінських рішень. За таких умов особливої значущості набуває розвиток лідерського потенціалу в органах публічної влади як чинника забезпечення ефективності, адаптивності та стійкості державних інституцій.

Перехід до нових моделей врядування, орієнтованих на відкритість, інноваційність та взаємодію з громадянським суспільством, зумовлює необхідність формування сучасного організаційно–управлінського механізму

розвитку лідерства в публічному секторі. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація, яка створює нові можливості для підвищення ефективності управління та розвитку компетентностей державних службовців.

Для України проблема формування лідерства в органах публічної влади є особливо актуальною в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, що потребує переосмислення ролі державного службовця як агента змін і носія цінностей демократичного врядування.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади з урахуванням глобальних трансформацій, цифровізації та стратегічних завдань розвитку України.

Зв'язок роботи 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.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, які захищаються

Обґрунтованість дисертаційного дослідження забезпечується використанням сучасних теоретичних і методологічних підходів, фундаментальних положень теорії публічного управління, а також наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем лідерства, організаційної культури, управління людськими ресурсами та інституційного розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Формулювання наукового завдання та отримання його нового вирішення підтверджується теоретико-методологічним обґрунтуванням результатів дослідження, використанням широкого спектра аналітичних матеріалів і методів дослідження, а також апробацією основних положень дисертації на науково-практичних конференціях різних рівнів і наукових семінарах.

У дисертації наведено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування й удосконалення організаційно–управлінського механізму розвитку лідерства в органах публічної влади, зокрема в контексті впровадження інноваційних управлінських підходів, цифровізації та розвитку

компетентнісного потенціалу державних службовців.

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом, та їх новизна визначаються внеском автора у вирішення актуального науково-практичного завдання у сфері публічного управління, що полягає в обґрунтуванні концептуальних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо створення ефективного організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади України в умовах глобальних трансформацій.

У дисертації розкрито сутність феномену лідерства в публічному управлінні, визначено його роль у забезпеченні ефективності діяльності органів влади, підвищенні якості управлінських рішень та формуванні довіри суспільства до державних інституцій. Обґрунтовано, що лідерство виступає ключовим чинником розвитку організаційної культури, інструментом підвищення результативності управління та важливим елементом модернізації публічного управління в умовах глобальних викликів.

Методологічною основою дослідження є сукупність методів наукового пізнання, зокрема діалектичний метод (як базовий), метод системного аналізу, структурно-функціональний, формально-логічний, функціональний, компаративний та метод сходження від абстрактного до конкретного. Робота ґрунтується на системному підході до аналізу процесів формування лідерства та функціонування організаційно-управлінських механізмів у публічному управлінні.

Методологія дослідження базується на фундаментальних положеннях сучасної науки, а її основу складають загальнонаукові методи: аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, формалізація. Застосування логіко-діалектичного методу дало змогу уточнити та систематизувати понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема такі поняття, як «лідерство в публічному управлінні», «організаційно-управлінський механізм», «лідерський потенціал», «компетентнісний підхід», «організаційна культура», «публічне управління».

За допомогою системного аналізу досліджено структуру та функціональні складові організаційно-управлінського механізму формування лідерства, а також визначено основні чинники його ефективності в умовах глобальних трансформацій. Структурно-функціональний метод дозволив проаналізувати взаємозв'язки між елементами механізму та їх роль у забезпеченні розвитку лідерського потенціалу.

У дослідженні також використано метод контент-аналізу для вивчення наукових публікацій, аналітичних матеріалів і стратегічних документів у сфері реформування публічного управління.

Інформаційно-нормативну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні документи, що регламентують розвиток публічного управління, державної служби, лідерства та управління людськими ресурсами, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій і результати власних досліджень автора.

Крім того, у роботі використано результати, отримані автором у процесі апробації власних наукових розробок, що підтверджує практичну значущість і достовірність отриманих результатів.

Наукове значення роботи. Наукове значення дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно–управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Наукова новизна одержаних результатів розкривається в таких положеннях:

Уперше:

- 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;

- 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 обґрунтування 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.

Практичне значення та використання результатів роботи 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 Чорноморському національному університеті імені Петра Могили (довідка №6 від 03.02.2026).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора.

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

Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційного дослідження, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення та отримані особисто автором результати. Внесок автора конкретизовано у переліку праць.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, опубліковані у наукових фахових виданнях України:

1. Хлановський В. Штучний інтелект як механізм реформування лідерського потенціалу в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід, 2026. № 2. С. 409–416.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8783/8924>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.409>

2. Хлановський В. Аналіз становлення лідерства як соціально–психологічного феномену. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 211–229.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/476/445>

DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.09>

3. Хлановський В. Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно–управлінської стратегії. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 276–280.

URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3608/3643>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306–6814.2024.8.276>

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

4. Хлановський В. Лідерство як чинник розвитку професійної компетентності публічних службовців. Могилянські читання – 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти. Публічне управління та адміністрування : XXVIII Всеукр. наук.–практ. конф. : 10–14 листоп. 2025 р., м. Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 33–34.

5. Хлановський В. Вплив організаційної культури на формування лідерського потенціалу в органах публічної влади. Матеріали науково–практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія: Публічне управління та адміністрування: Ольвійський форум –2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII міжнар. наук. конф. 16–22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : матеріали конф. / М–во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. –Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 178–180.

6. Хлановський В., Штиршов О. Роль цифрових трансформацій у процесі розвитку лідерства в управлінні. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.–практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 498–499.

(Особистий внесок : обґрунтовано вплив цифрових перетворень на формування низки лідерських навичок як то швидкість, гнучкість, швидкий доступ до інформації).

7. Штиршов О., Хлановський В. Розвиток лідерського потенціалу в умовах змін. Могилянські читання – 2024: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти. Публічне управління та регіональний розвиток : XXVII Всеукр. наук.–практ. конф. : 6–10 листоп. 2024 р., м. Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С.123–125.

(Особистий внесок : обґрунтовано роль змін у процесі розвитку лідерського потенціалу, яка полягає у особистих якостях лідера на рівні середньої та нижньої ланки, які слугують каталізаторами змін від вищого рівня керівників до рядових виконавців).

8. Хлановський В., Штиршов О. Вплив комунікаційних зв'язків на розвиток лідерства в системі публічної служби. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно–комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 226–227.

(Особистий внесок : сформульовано ключові аспекти, щодо лідерства як управлінської парадигми в процесі реалізації комунікаційних зв'язків, зокрема це: ціннісна орієнтація та мотиваційний фактор, трансформація підходів до управління, та особистість лідера).

9. Хлановський В. Концептуалізація змісту категорії якості лідерства в сучасному суспільстві. Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XXI Міжнар. наук. конф. 20–23 червня 2024 р., м. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С. 178–180.

10. Хлановський В. Функції лідера у процесі здійснення управлінської діяльності. Могилянські читання – 2023 : Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXVI Всеукр. наук.–практ. конф. присвячена Всесвіт. дню науки в ім'я миру та розвитку: 6–10 листоп. 2023 р., м. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. С. 588–589.

11. Штиршов О., Хлановський В. До питання про принципи етичного лідерства. Ольвійський форум – 2023: Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів : XVII Міжнар. наук. конф. 15–18 червня 2023 р., м. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. С. 21–23.

(Особистий внесок : обґрунтовано базові принципи формування етичного лідерства, а саме: автономія, справедливість, благополуччя, безальтернативність, та вірність).

12. Штиршов О., Хлановський В. Шляхи формування політичного іміджу лідера. Збірник тез II Міжнародної науково–практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 88–90.

(Особистий внесок : обґрунтовано базові принципи формування політичного іміджу лідера, а саме: впізнаваність, правдоподібність, та привабливість).

Структура та обсяг дисертації визначається метою, завданнями та предметом дослідження і композиційно складається із вступу, трьох розділів, що містять у собі дев'ять підрозділів, висновків, загального списку використаних джерел та додатків.

Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено грамотною мовою, логічно та послідовно. Матеріали дослідження викладені з дотриманням вимог наукового стилю. Дисертація оформлена згідно з вимогами Міністерства освіти і науки України.

Характеристика особистості здобувача. Під час навчання в аспірантурі **Хлановський Владислав Сергійович** приймав участь у виконанні НДР, що проводилась кафедрою, ним була успішно виконана академічна частина програми навчання, не порушувались строки виконання запланованих

індивідуальним планом заходів, показав високий рівень теоретичної підготовки, здатність ставити й творчо підходити до вирішення складних науково-практичних завдань, самостійно вести науковий пошук та проводити дослідження.

Особистими якостями **Хлановського Владислава Сергійовича** є цілеспрямованість та наполегливість в оволодінні новими знаннями, висока організованість та відповідальне ставлення до роботи.

УХВАЛИЛИ:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему «**Організаційно–управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій**».

Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація **Хлановського Владислава Сергійовича** повністю відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» 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 року № 261 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 283 від 03.04.2019р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.) Також відповідає вимогам «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 12.01.2022 р. (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.).

2. Рекомендувати дисертаційну роботу **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему «**Організаційно–управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій**», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

3. Пропонувати Вченій раді Чорноморського національного університету імені Петра Могили клопотати про призначення складу разової спеціалізованої вченої ради у такому складі:

Голова: Антонова Людмила Володимирівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

Рецензент: Євтушенко Олександр Нікіфорович, доктор політичних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

Рецензент: Шульга Анастасія Алімівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв,

Україна.

Офіційний опонент: Криштанович Світлана Володимирівна, доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та психології Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна.

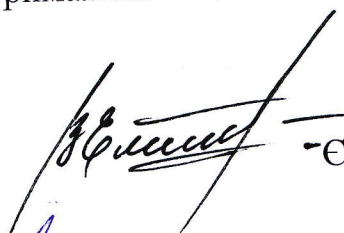
Офіційний опонент: Гололобов Сергій Миколайович, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри соціальних та поведінкових наук Херсонського державного аграрно-економічного університету, м. Херсон, Україна.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

всього: “за” – 17, “проти” – 0, “утрималося” – 0.

Головуючий на засіданні:

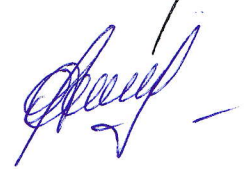
доктор наук з державного управління,
професор



-Смельянов В.М.

Секретар засідання:

старший викладач



Малікіна О.А.