

## РЕЦЕНЗІЯ

доктора філософії з публічного управління та адміністрування, доцента,  
доцента кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Дзюраха Юрія Михайловича

на дисертаційну роботу

Зубка Святослава Віталійовича

на тему: «Трансформація корпоративної культури публічного управління»,

поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування»

**Актуальність теми** дисертаційної роботи зумовлена тим, що є багато причин, чому сектор публічного управління повинен приділяти належну увагу формуванню корпоративної культури.

Корпоративна культура – це набір переконань і моделей поведінки, які визначають взаємодію співробітників і керівництва формуючи сприятливе для роботи середовище. Це також унікальний інструмент для органів публічної влади залучити нових та креативних співробітників.

Розвинута корпоративна культура характеризується чітким баченням цілей і принципів діяльності, що для органів публічної влади є фундаментальним щодо забезпечення суспільного блага.

З огляду на це, дослідження Зубка Святослава Віталійовича, є актуальним та важливим для сучасної практики публічного управління. Наведене вище обумовило мету дисертаційної роботи, яка полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури публічного управління.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», зокрема: «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації 0123U100401)

(автором було запропоновано методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури) та «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації 0118U000345) (автором було запропоновано методику діагностики організаційної культури органу публічної влади, який базується на застосуванні відповідних індикаторів, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективне досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов).

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірність.**

Дисертаційна робота Зубка С. В. структурно складається зі вступу, трьох розділів, що загалом містять дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Наукові положення, висновки та рекомендації наведені в дисертації є достатньо обґрунтованими та забезпечують досягнення поставленої мети. Логічна структура побудови змісту дисертаційного дослідження засвідчує високий науковий та організаційний рівень дисертанта. Матеріал викладено послідовно і відповідно до завдань та структури дисертації. Автором проведено огляд літературних джерел як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, чітко визначено мету, зміст розроблених завдань структурно й логічно узгоджений, а їх перелік є достатнім для розкриття обраної теми дослідження. Застосовані у роботі методичні інструменти є такими, що дають змогу проводити необхідні розрахунки та робити обґрунтовані висновки на основі одержаних результатів. Наукові положення сформульовано коректно, в розрізі кожного з них виокремлено основні наукові результати. При написанні дисертаційного дослідження автором використовувались такі загальнонаукові та спеціальні

методи дослідження: аналіз та синтез, системний підхід, соціологічне дослідження та факторний аналіз, узагальнення, групування та порівняння, абстрактно-логічний метод, що дає можливість оцінити на високому рівні методологічну основу дослідження.

Вирішення комплексу поставлених завдань, достатня теоретична база забезпечили наукову обґрунтованість положень, висновків та рекомендацій проведеного дослідження.

Ознайомлення з текстом дисертаційної роботи, наведеними у ній статистичними даними, опублікованими науковими працями дозволяє говорити про обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, також підтверджується публікацією основних результатів дослідження у наукових фахових виданнях, оприлюдненням їх на вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях. Зміст опублікованих праць відповідає чинним вимогам Міністерства освіти і науки України.

#### **Наукова новизна дисертаційної роботи.**

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що дисертантом *уперше:*

– розроблено модель «бренд – привабливість – культура» ефективною трансформації корпоративної культури публічного управління, яка передбачає визначення того, якою мірою корпоративна культура може бути передана через бренд публічної служби; підхід застосовується з метою забезпечення якісного взаємозв'язку між корпоративною культурою публічного управління та привабливості органів публічної влади задля ефективного функціонування та встановлення рівнів і факторів, які впливають на впровадження управління внутрішнім брендом та сприяють ефективній трансформації корпоративної культури;

*удосконалено:*

– методичний підхід оцінювання факторів, що впливають на трансформацію корпоративної культури публічного управління, який передбачає виокремлення ключових груп факторів впливу, а саме: кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління, що сприятиме визначенню рівня ефективності та напрямів трансформації корпоративної культури;

– методику діагностики організаційної культури органу публічної влади, який базується на застосуванні відповідних індикаторів, на відміну від чинних, враховує елементи змін в органах публічної влади, які посилюють корпоративну культуру публічного управління і результатами якої є більш ефективно досягнення цілей в органах публічної влади та адаптація до змінних умов.

*набуло подальшого розвитку:*

– трактування змістової сутності поняття «корпоративної культури публічного управління», на відміну від інших виокремлює такі складові, як процес, об'єкт та результат, що базуються на спільних цінностях, нормах та переконаннях, впливає на взаємодію зі стейкхолдерами та впливає на виконання обов'язків, забезпечення підзвітності і прозорості у сфері публічного управління та врахування взаємозв'язку між корпоративною культурою публічного управління та брендом.

– типологія змін, які відбуваються в організаціях, яка вирізняється серед наявних виокремленням трансформаційного типу у сфері публічного управління, що сприятиме актуалізації передумов та врахуванню викликів трансформації корпоративної культури публічного управління.

### **Практичне значення одержаних результатів.**

Цінність наукових результатів полягає в можливості їх використання у практичній діяльності органів публічної влади для формування ефективної корпоративної культури. Розроблені рекомендації були впроваджені у діяльність Яворівської міської ради (довідка № 4031 від 29 травня 2024 р.), Департаменті освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації (довідка №02-10/1236

від 04 червня 2024 р.) та у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» (довідка № 67-01-955 від 29 травня 2024 р.).

### **Повнота викладу основних результатів дисертації в наукових працях.**

Основні положення та результати проведеного дисертаційного дослідження висвітлено в 10 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

**Структура дисертації.** Дисертація містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 195 друкованих сторінок. Робота містить 11 таблиць, 39 рисунків, список використаних джерел складається із 215-найменувань на 22 сторінках і 5 додатків на 13 сторінках.

У вступі висвітлено актуальність теми дисертації, сформульовано мету та основні завдання дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено основні методи дослідження.

У першому розділі дисертаційної роботи автором проаналізовано теоретичні засади змін у корпоративній культурі сфери публічного управління; еволюцію концепцій «організаційна культура» та «корпоративна культура у сфері публічного управління»; виокремлено взаємозв'язки організаційної культури, які підкреслюють її важливість для процесів та результатів діяльності організації; ключові особливості, які характеризують організаційну та корпоративну культури, з акцентом на параметрах корпоративної культури та аналізом різних наукових поглядів.

У другому розділі дисертаційного дослідження проаналізовано взаємозв'язок між корпоративною культурою та публічним управлінням як ключовим елементом ефективної трансформації, також розглянуто типи організаційної культури та її вплив на ефективність трансформації корпоративної культури публічного управління. Розглянуто пріоритетні напрямки поліпшення у чотирьох важливих областях публічної служби для досягнення успішної трансформації корпоративної культури в секторі публічного управління. Автором

запропонована модель класифікації корпоративної культури для публічного управління, яка базується на чотирьох типах організаційних культур і включає шість ключових аспектів: провідні характеристики, лідерство в організації, керування персоналом, взаємодія в організації, стратегічні орієнтири та критерії досягнення успіху. Проведено факторний аналіз групування ключових факторів корпоративної культури публічного управління, зокрема кадрового потенціалу та забезпечення, ідеології публічного управління, інноваційності та прогресивності, брендингу публічного управління. Здійснено дослідження корпоративної культури публічного управління за моделлю Шейна шляхом актуалізації індикаторів її діагностики в умовах змін.

Проаналізовано етичний кодекс публічної служби, який посилює підзвітність на всіх рівнях публічної служби, також автором виокремлено параграфи Етичного кодексу публічної служби в умовах трансформації корпоративної культури. Проведено огляд етичного кодексу публічних службовців, який базується на діючому законодавстві, зокрема законах України «Про державну службу України», «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Третій розділ дисертаційної роботи присвячений забезпеченню ефективності трансформації корпоративної культури публічного управління на основі концепції брендингу. Досліджено підходи до брендингу в контексті публічного управління та його роль у формуванні корпоративної культури. Автором виокремлено п'ять принципів, які сприятимуть зміні корпоративної культури на основі концепції брендингу, зокрема внутрішнього його виду, а саме узгодження стратегії з культурою, зосередженість на декількох критичних змінах у поведінці; акцент на сильних сторонах наявної культури; інтеграція формальних та неформальних підходів; оцінювання та моніторинг культурної трансформації. Зокрема, автором запропоновано рекомендації для розроблення моделі щодо дослідження спільних зусиль суб'єктів публічного управління у визначенні та впровадженні стратегій брендингу публічного управління. Запропоновано теоретичну модель «брендинг – привабливість – культура» ефективної

трансформації корпоративної культури публічного управління, яку обґрунтовано на основі методичного підходу, яка полягає у тому, щоб позиціонувати це дослідження на перетині трьох сфер: культури органів публічної влади та організацій, привабливості та брендингу, і здійснено огляд того, як ці три сфери можуть бути об'єднані, щоб отримати більш послідовний і привабливий організаційний імідж з позитивним впливом на утримання співробітників і залученням нових.

Висновки за результатами досліджень, виконаних у рамках дисертаційної роботи, підкреслюють її наукову новизну та практичну цінність.

#### **Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.**

У дисертаційній роботі та публікаціях автора не було виявлено порушень академічної чесності. У роботі відсутні будь-які ознаки фальсифікації або фабрикації тексту.

#### **Окремі дискусійні питання та зауваження.**

Дисертація Зубко Святослава Віталійовича справляє позитивне враження, має науково-практичне значення, що підтверджується апробацією результатів на вітчизняних та міжнародних конференціях та актами їх практичного впровадження. Проте окремі авторські позиції спонукають до дискусії та є предметом обговорення, зокрема:

– у факторній структурі корпоративної культури публічного управління (рис. 2.8.) автор перелічує відповідні групи факторів: кадрового потенціалу та забезпечення, ідеологія публічного управління, інноваційність та прогресивність, брендингу публічного управління. Власне дискусійність полягає у розташуванні у цьому переліку брендингу публічного управління на останньому місці. Адже брендінг в публічному управлінні – це по-суті цілеспрямована, здійснювана на регулярній основі діяльність органів публічної влади щодо формування позитивного іміджу, репутації і просування інтересів держави, громади зі створення кращих умов для життя, відпочинку, творчості, роботи і бізнесу. Цілком логічним було б розташування цього чинника на більш «передовіші» позиції стосовно інших;

– автором детально досліджується історія переходу застосування практики брендингу із сфери бізнесу у сферу публічного управління та усі пов'язані із цим його особливості, наводиться схвальна та застережна аргументація застосування брендингу у сфері публічного управління (пп.3.1). У цьому контексті цікавим було б дізнатися позицію автора стосовно ідеї розробки на загально державному рівні брендингу публічного управління як комплексної самодостатньої моделі, адже будь-який громадянин демократичної країни як член електорату якоїсь політичної сили розглядається в якості споживача відповідного політичного продукту (за П. Бурдьє, *французький соціолог і філософ*), а брендинг як інтегрований вид маркетингових комунікацій виступає невід'ємним атрибутом сучасних соціальних відносин в умовах глобалізації. Це загалом додало б цікавості, прикладної цінності та загалом більшої привабливості дисертаційному дослідженню процесів трансформації корпоративної культури публічного управління;

– доцільно було б відобразити проаналізований у Розділі 2 Етичний кодекс публічної служби, також і у Розділі 3, зокрема детермінувати його місце у процесах трансформації корпоративної культури публічного управління.

Зазначені зауваження не применшують цінності дисертаційної роботи не знижують теоретичну та практичну цінність проведеного наукового дослідження.

#### **Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Зубка Святослава Віталійовича є цілісним, самостійним, завершеним науковим дослідженням. Вона виконана на належному теоретико-методологічному рівні, відзначається науковою новизною та суттєвим значенням для практики публічного управління та адміністрування. Дисертація якісно збагачує наукові погляди на трансформаційні процеси у сфері корпоративної культури публічного управління.

Враховуючи актуальність, новизну наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також прикладну цінність сформульованих положень і висновків, можна стверджувати, що дисертаційна робота Зубка Святослава Віталійовича на тему: «Трансформація корпоративної культури публічного



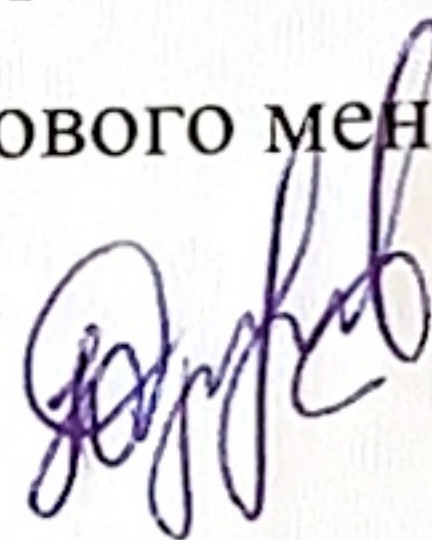
управління» за своїм змістом відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», вимогам до оформлення дисертацій згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 і «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор – Зубко Святослав Віталійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»



Юрій ДЗЮРАХ

**Підпис Дзюраха Ю. М. засвідчую**

Вчений секретар

Національного університету «Львівська політехніка»

кандидат технічних наук, доцент



Роман БРИЛИНСЬКИЙ