

## **РЕЦЕНЗІЯ**

Кандидата економічних наук, доцента

Блинди Юрія Орестовича

на дисертацію Якимець Марії Миколаївни

«Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

(галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування)

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ**

Дисертація Якимець М. М. присвячена розробленню теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування.

Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням систем управління, цифровізацією, пандемією COVID-19 та війною, зумовлюють потребу у вивченні механізмів адаптації та розвитку публічних інституцій. Дослідження цієї теми сприяє забезпеченню сталого розвитку публічного управління, особливо у кризових умовах, що є важливим як для теорії, так і для практики.

Управління змінами є критично важливим для забезпечення стабільності, адаптації та розвитку публічного адміністрування. Ефективне управління дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, створюючи передумови для сталого розвитку. Проте в Україні цей напрямок поки що не набув належного рівня теоретичного та практичного опрацювання, що створює необхідність у ґрунтовних дослідженнях.

Розробка ефективних механізмів управління змінами має сприяти підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності органів публічного управління, що особливо важливо в умовах соціально-економічних трансформацій. Актуальність роботи також визначається зростаючою потребою у підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати інноваційні

підходи до управління та адаптуватися до динамічних змін. У цьому контексті дисертація Якимець М. М. робить вагомий внесок у розвиток наукової бази для вирішення вказаних проблем, пропонуючи нові моделі, методи та підходи до управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування.

Вирішені автором у дисертації завдання дозволяють розвинути підхід до трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування», виявити причини необхідності впровадження змін та систематизації інструментів і методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні, удосконалити методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, розвинути технології управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, розробити модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні. Виходячи з вищесказаного вважаємо тему роботи актуальною і перспективною для розвитку цього напрямку досліджень.

Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації: 0123U100401). Зокрема, автором запропоновано методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, що сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін та сприятиме зниженню рівня опору їх впровадження.

## **СТУПІНЬ ОБГРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Сформульовані Якимець М.М. основні наукові положення, висновки та рекомендації є фахово обґрунтованими. Дисертація містить чітко визначену мету, що полягає у розробленні теоретичних положень та обґрунтуванні методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті



розвитку публічного адміністрування. Основні завдання дисертації є достатньо аргументовані та забезпечують досягнення її мети. Авторкою здійснено ретельне дослідження праць вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких розкрито проблематику та закладено теоретичні основи управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. Їх кількість та змістове наповнення актуалізують тематику дисертації.

У дисертаційній роботі використано різні методи наукового дослідження: Для досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань використано методи: морфологічний аналіз, синтез та групування, порівняльний аналіз, системний аналіз, факторний аналіз; статистичний аналіз, інструментарій кількісного бібліометричного аналізування, абстрактно-логічний метод, методи та прийоми графічного й табличного відображення, гіпотетико-дедуктивний метод. Зважаючи на це, рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачкою методології наукової діяльності можна оцінити як високий.

Основні положення дисертаційної роботи розглядалися та схвалені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Достовірність наукових положень підтверджується значною кількістю опублікованих статей у наукових фахових виданнях України.

Це дає змогу стверджувати, що представлені результати дослідження є обґрунтованими та достовірними. Підсумки дисертаційної роботи відповідають поставленим завданням, що сприяє забезпеченню ефективності управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування.

## **СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 234 сторінках тексту. Робота містить 44 рисунки, 22 таблиці та 3 додатки на 11 сторінках. Список використаних джерел налічує 226 найменувань.

У першому розділі розкрито теоретичні підходи до становлення поняття публічне адміністрування. Дисертація розкриває значення ієрархічних взаємозв'язків між поняттями «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування». Зокрема, сформовано бачення цих категорій як різних рівнів охоплення управлінських процесів: від найширшого «публічного управління» до найвужчого «державного управління». Сформовано підхід до трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» на основі виокремлення ключових відмінностей і їхніх взаємозв'язків, які, на відміну від наявних, трактуються з урахуванням ієрархічної ознаки та обсягу охоплення управлінських процесів, доповнюючи одне одного і формуючи цілісну та ефективну систему управління, що дозволить державі та суспільству стабільно функціонувати і розвиватися. Сформовано історичний аналіз, що дало змогу розглянути розвиток публічного адміністрування в Україні у взаємозв'язку з ключовими суспільними та політичними подіями. Розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні на основі піраміди Маслоу, яка передбачає визначення рівня потреб публічних службовців та напрями розроблення стратегії їх задоволення, що допоможе забезпечити комплексний підхід до мотивації публічних службовців як критично важливого для успішного управління змінами в публічному адмініструванні.

Другий розділ присвячений дослідженню рівня впливу факторів управління змінами в публічному адмініструванні, їхнє значення для успішної адаптації органів публічного управління до сучасних викликів, а також вагомість окремих чинників у процесі прийняття управлінських рішень. Удосконалено методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу. Проаналізовано структурні характеристики кадрового забезпечення публічної служби в динаміці: за віком, статтю, категоріями посад, а також в умовах впливу війни. Досліджено, як підвищення кваліфікації публічних службовців сприяє їх адаптації та сприйняттю змінних умов роботи, нових законодавчих вимог і управлінських практик. Удосконалено підхід управління



змінами в публічному адмініструванні, який базується на конкретизації причин необхідності впровадження змін та систематизації інструментів та методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні. Досліджено проблему навчання та розвитку кадрів. Проаналізовано вплив безперервного навчання на адаптацію до змін і підвищення ефективності управлінських рішень.

У третьому розділі Модернізація публічного адміністрування в Україні потребує системних реформ, орієнтованих на впровадження сучасних управлінських підходів, підвищення ефективності людських ресурсів та створення умов для сталого розвитку. Розвинуто технології управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, які передбачають використання стратегічної мобільності та проектування культури навчання та розвитку в сучасній публічній службі, імплементацію «гнучкої форми праці» в умовах управління змінами в публічному адмініструванні. Розглянуто аспекти дистанційної роботи, мобільності кадрів, а також позитивний досвід впровадження цих практик у різних країнах. Сформовано рекомендації щодо створення гнучкої політики управління персоналом, яка сприятиме залученості працівників і підвищенню конкурентоспроможності публічного сектору на ринку праці.

Запропоновані висновки і рекомендації логічно випливають із положень дисертаційної роботи. В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване вирішення завдань дослідження, зокрема, щодо формування та розвитку теоретичних положень та методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. Таким чином можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язаною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу.

## **НАУКОВА НОВИЗНА РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

1. розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні, яка передбачає урахування потреб публічних службовців на

всіх рівнях піраміди Маслоу, що допоможе забезпечити комплексний підхід до задоволення базових потреб створити стабільну основу для продуктивної праці, тоді як забезпечення можливостей для самореалізації сприяє активній участі в процесах змін. Мотивація працівників стає ключовим чинником, що визначає ефективність управління змінами в публічному адмініструванні, та сприяє досягненню стратегічних цілей органів публічної влади;

2. удосконалено методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, як-от: здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність, що сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін;

3. удосконалено підхід управління змінами в публічному адмініструванні, який базується на конкретизації причин необхідності впровадження змін та систематизації інструментів та методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні;

4. набув подальшого розвитку підхід до трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» на основі виокремлення ключових відмінностей і їхніх взаємозв'язків, які на відмінну від існуючих, трактуються з урахуванням ієрархічної ознаки та обсягу охоплення управлінських процесів, доповнюючи одне одного і формуючи цілісну та ефективну систему управління, що дозволить державі та суспільству стабільно функціонувати і розвиватися;

5. набули подальшого розвитку технології управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, які передбачають використання стратегічної мобільності та проектування культури навчання та розвитку на сучасній публічній службі, імплементацію «гнучкої форми праці» на публічній службі в умовах управління змінами в публічному адмініструванні.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**



Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості покращення системи управління змінами в публічному адмініструванні за рахунок впровадження рекомендацій, розроблених на основі власних наукових досліджень. Наукові рекомендації та висновки, отримані в дисертації, були враховані й використані Яворівською міською радою, відділом освіти культури молоді та спорту Меденицької селищної ради, відділом молоді спорту та охорони здоров'я Дрогобицької районної державної адміністрації, Шептицькою міською радою, Національним університетом «Львівська політехніка», що засвідчує їх прикладний характер.

### **ПОВНОТА ВІДОБРАЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЯХ**

Дисертанткою опубліковано 12 наукових праць, у тому числі: 5 статей, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації, 5 тез доповідей на науково-практичних конференціях та 2 статті, які додатково відображають наукові результати дисертаційного дослідження.

Основні положення дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки» (01 березня 2024 року, м. Ужгород); «Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні» (19 квітня 2024 року, Львів); «Національна безпека України в умовах воєнного стану» (06–08 березня 2024 року, м. Чернігів); «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії» (6–7 березня 2024 року, м. Запоріжжя); «У Стратегії інноваційного розвитку економіки: проблеми, перспективи, ефективність» (31 травня 2019 року, м. Київ).

### **ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Щодо зауважень та положень дискусійного характеру, то можна вказати на таке:

1. На рисунку 2.9. доцільно переформатувати, оскільки фактори впливають на управління змінами, а не навпаки, як зображено на даному рисунку.
2. У таблиці 3.5. подана інформація дублюється з інформацією, що наведено у пункті 2.1.
3. У таблиці 3.2. інформацію щодо кількості працевлаштованих , доцільніше було б представити у відсотковому співвідношенні до кількості вакансій , що дало б змогу ґрунтовніше оцінити ситуацію з працевлаштуванням.
4. На сторінці 170 наведена класифікація мобільність працівників, тому доцільніше було б назвати видами, а не параметрами, або слід додатково обґрунтувати чому обраний саме термін «параметри».
5. У пункті 2.2 представлено шкалу вагомості впливу обраних факторів на управління змінами в публічному управлінні, однак не зазначено хто саме визначив саме такий перелік факторів.

Наведені дискусійні положення, уточнення та рекомендації є несуттєвими та не впливають на наукову і практичну цінність дисертаційного дослідження.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дисертаційна робота Якимець Марії Миколаївни «Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування» написана українською мовою та оформлена відповідно до чинних положень, норм та правил. Вона виконана на високому науково-теоретичному рівні, а одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною та мають теоретичну і практичну цінність. У дисертаційній роботі розв'язано актуальне наукове завдання щодо розроблення теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. Дисертаційна робота є завершеною, заслуговує позитивної оцінки, відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової



спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» зі змінами та доповненнями.

Усе вищевикладене дає можливість зробити висновок про те, що автор дисертаційної роботи Марії Якимець заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування).

Рецензент,

доцент кафедри адміністративного  
та фінансового менеджменту

НН ІАДУ

НУ «Львівська політехніка»,

к.е.н., доц.

Юрій БЛИНДА

Підпис кандидата економічних наук Блинди Ю.О. засвідчую

Вчений секретар

Національного університету  
«Львівська політехніка»

к.т.н., доцент



Роман БРИЛИНСЬКИЙ