

РЕЦЕНЗІЯ
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.

Сучасний світ характеризується безпрецедентною швидкістю змін у всіх сферах людської діяльності, які впливають на структуру та функціонування державних інституцій. Глобалізація, технологічні інновації, політичні перетворення, соціально-економічні кризи, екологічні виклики та глобальні пандемії – всі ці аспекти вимагають від державних органів гнучкості та здатності ефективно управляти змінами.

Дисертація Якимець М.М. зосереджується на критичному аспекті сучасного публічного управління – здатності до швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни. Значення дослідження управління змінами особливо велике для України, яка переживає період глибоких соціальних та політичних перетворень, зокрема через процеси євроінтеграції, вплив військових конфліктів та необхідність реформування державного апарату. Актуальність дослідження визначається також міжнародним контекстом розвитку публічного адміністрування, де велика увага приділяється питанням цифровізації, транспарентності управління та орієнтованості на громадян. Розроблення ефективних стратегій управління змінами дозволяє державним органам не тільки адаптуватися до нових умов, а й забезпечувати сталий розвиток суспільства, підвищувати довіру громадян та міжнародної спільноти до інституцій влади.

Основною метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію процесів управління змінами в українському контексті. Дослідження базується на аналізі закордонних та вітчизняних практик, інтеграції європейських стандартів управління та впровадженні новітніх технологій у діяльність публічного сектора. Автор пропонує системний підхід до управління змінами, що включає стратегічне планування, організацію, мотивацію та контроль, що дозволяє реалізувати потенціал змін для покращення результативності публічного управління.

Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності публічного управління через вдосконалення нормативно-правової бази, реформування механізмів управління, забезпечення прозорості діяльності та активізацію участі громадськості в управлінських процесах. Дисертація має велике теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє формуванню фундаменту для подальших досліджень та розробки управлінських стратегій, здатних відповісти на сучасним викликам.

Таким чином, актуальність даного дослідження обумовлена критичною потребою суспільства та держави у розвитку ефективних механізмів адаптації та

інноваційного підходу до управління змінами, що сприяє сталому розвитку, безпеці та добробуту нації.

Слід зазначити, що дисертація Якимець М.М. 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 запропоновано методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін та сприяє зниженню рівня опору їх впровадженню.

СТУПІНЬ ОБГРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.

Сформульовані Якимець М.М. основні наукові положення, висновки та рекомендації у дисертаційній роботі є фахово обгрунтованими та достовірними, мета – чітко встановленою, а завдання – логічно структурованими та досягнутими. Обгрунтування вибору методологічного апарату, включення сучасних джерел та інтеграція міжнародних практик додатково підтверджують високий рівень наукової дисертаційної роботи автора. Системний підхід до аналізу управління змінами в українських умовах публічного адміністрування, використання кейс-стаді з реального управлінського досвіду українських та зарубіжних органів влади сприяють об'єктивності та застосовності висновків і рекомендацій. Ретельний аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів, систематизація існуючих знань є основою для формулювання власних наукових положень, висновків і рекомендацій.

Зокрема, використання широкого спектру наукових джерел, включаючи сучасні публікації та класичні праці з управління змінами та публічного адміністрування, забезпечує глибокий теоретичний фундамент дослідження. Критичний аналіз джерел дозволяє виявити ключові аспекти та недоліки існуючих теорій. На основі аналізу автор формує нові теоретичні положення, що вдосконалюють розуміння процесів управління змінами в умовах публічного адміністрування, а також розкриває зв'язок між теоретичними концепціями та їх практичним застосуванням. Використання статистичних даних, результатів опитувань, аналіз кейс-стаді забезпечує об'єктивність і верифікованість висновків. Емпіричне дослідження включає аналіз практичних прикладів реформ у публічному секторі України та інших країн, що дозволяє оцінити ефективність запропонованих моделей управління змінами. Розроблені Якимець М.М. моделі управління змінами базуються на аналізі та систематизації існуючих підходів, а їх практичне застосування перевіряється через різноманітні сценарії, що дозволяє оцінити можливі ризики та переваги.

Практичне значення дисертації полягає в розробці конкретних рекомендацій для органів державного управління, спрямованих на покращення процесів управління змінами. Рекомендації базуються на комплексному аналізі

та прогнозуванні тенденцій розвитку публічного адміністрування, що забезпечує їх актуальність і можливість застосування.

СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.

Дисертаційна робота викладена на 234 сторінках тексту. Робота містить 44 рисунки, 22 таблиці. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел з 226 найменувань та 3 додатків.

У першому розділі "Теоретико-методичні основи управління змінами в публічному адмініструванні", розглянуто концептуальні основи понять "державне управління", "публічне управління" та "публічне адміністрування". Визначено їх спільні та відмінні риси, де "публічне управління" представлено як найширше поняття, "публічне адміністрування" як проміжне, а "державне управління" як найвужче. Аналіз факторів, що впливають на ці поняття, допоміг сформулювати цілісне розуміння публічного адміністрування. Також описано важелі впливу публічних службовців на ефективність прийняття рішень, особливо в умовах війни, включаючи управління ресурсами, забезпечення функціонування критичної інфраструктури, підтримання соціальної стабільності, комунікацію з громадськістю, гуманітарну допомогу та міжнародну співпрацю. Враховано історичне становлення та розвиток публічного адміністрування в Україні з 1998 по 2023 роки, освітлюючи ключові напрямки змін у законодавстві про державну службу після Революції Гідності. Проаналізовано правове регулювання на основі Закону України «Про державну службу» 2015 року, включаючи нову класифікацію посад, механізми добору кадрів та принципи професіоналізму, прозорості та доброчесності. Розглянуто сучасний стан публічного сектору України, стратегії розвитку публічного управління на 2022–2025 роки, що фокусуються на модернізації, цифровізації та підвищенні ефективності публічної служби. Виділено необхідність адаптації до європейських стандартів управління, нових управлінських практик та формування інноваційних стратегій для сталого розвитку. Основні форми управління змінами у публічному секторі виражено у двох формах: адаптивній та трансформаційній. Підкреслено роль управління змінами у якості надання адміністративних послуг та управлінні людськими ресурсами. Розроблено модель ефективного управління змінами, базовану на піраміді Маслоу, яка сприяє оптимізації відповідальності та зниженню часу на прийняття рішень.

У другому розділі дисертації Марії Якимець "Актуалізація управління змінами в публічному адмініструванні: реалії та перспективи" досліджено кадрове забезпечення публічної служби України. Аналіз зосереджено на змінах у кількісному складі та структурі кадрів, гендерному розподілі та віковій структурі, а також на динаміці середньої заробітної плати. Виявлено основні тенденції у професійному розвитку, зокрема потреби в навчанні на 2025–2027 роки, і сформульовано рекомендації для оптимізації системи навчання та адаптації кадрової політики до сучасних викликів. Окремо проаналізовано вплив факторів за пірамідою А. Маслоу на успішну адаптацію публічного управління до сучасних викликів. Виявлено три категорії факторів впливу: особистісні, професійні та зовнішні, та їхнє значення у процесі прийняття управлінських рішень. Зосереджено увагу на ключових елементах впровадження змін у

публічному адмініструванні, які охоплюють технологічні, людські та структурні підходи, та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації процесів. Введено технологію SMART для кращого управління змінами, що включає детально розроблену 11-етапну модель процесу управління змінами. Наголошено на важливості якісної комунікації та мотивації всіх рівнів персоналу, та особливого значення набуває поняття інноваційного лідерства у процесі розвитку людських ресурсів та зміцненні організаційної культури, яка підтримує зміни.

У третьому розділі дисертації "Напрями удосконалення технологій управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування" аналізується стратегічний розвиток кадрового потенціалу публічної служби. Значна увага приділена мобільності в рамках публічної служби, включаючи вертикальну та горизонтальну мобільність, а також адаптацію інноваційних програм мобільності на основі міжнародного досвіду. Висвітлено проблеми, які перешкоджають мобільності, такі як культурні та структурні бар'єри. Розглянуто роль "Порталу управління знаннями" у підвищенні активності мобільності та визначено фактори, що впливають на ефективність мобільності між секторами. Важливість гнучкої кадрової політики підкреслюється як ключ до розвитку публічного адміністрування. Ключовими елементами удосконалення управління змінами є впровадження цифрових технологій у навчання, включно з онлайн-курсами та індивідуалізацією навчального процесу. Відзначено використання SMART-технологій для ефективного управління змінами, розвитку навчальних програм та наставництва, з використанням інноваційних підходів на кшталт "Карти кар'єри" з Туреччини. Дослідження також зосереджується на гнучких формах роботи, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню добробуту співробітників та доступу до широкого талант-пулу. Рекомендовано розвиток гнучких умов роботи та цифрової інфраструктури для підвищення привабливості публічної служби для молодих фахівців та забезпечення інклюзивності.

Запропоновані Якимець М.М. висновки та рекомендації логічно впливають з викладеного матеріалу. Зважаючи на сказане вище – дисертація Якимець М.М. є завершеною роботою з логічно зв'язаною, цілісною композицією, науковим наповненням та грамотно викладеним матеріалом.

НАУКОВА НОВИЗНА РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Полягає у розробленні теоретичних положень та обґрунтуванні методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, а саме:

вперше:

- розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні, яка передбачає враховування 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;

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;

- 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.

набули 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;

- 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.

Полягає у можливості ефективного управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування за рахунок впровадження рекомендацій, розроблених на основі наукових досліджень Якимець М.М. Наукові рекомендації та висновки, отримані в дисертації, були враховані й використані в навчальному процесі НУ «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «HR-менеджмент» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»). Тема 6 «Організація системи управління персоналом»; «Публічна служба та корупційні ризики» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»). Тема 1 «Публічна служба та публічні службовці»). Окремі положення дисертації використовуються у практиці роботи органів публічної влади, зокрема Яворівської міської ради, відділі освіти культури молоді та спорту Меденицької селищної ради, відділі молоді спорту та охорони здоров'я Дрогобицької районної державної адміністрації, Шептицькій міській раді.

ПОВНОТА ВІДОБРАЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЯХ.

Дисертанткою опубліковано 12 наукових працях, у тому числі: 5 статей, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації, 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); «Стратегії інноваційного розвитку економіки: проблеми, перспективи, ефективність» (31 травня 2019 року, м. Київ).

ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.

1. Бажано більш детально розглянути можливі ризики та бар'єри, які можуть виникнути при імплементації програм інноваційних програм мобільності в українських реаліях, особливо з урахуванням культурних відмінностей.
2. Необхідно пояснити, що розуміється під поняттям «гнучкі умови роботи».
3. Необхідно замінити «публічні органи влади» на «органи публічної влади».
4. Необхідно виправити «технічні» опечатки, а деякі фрази оптимізувати для кращого сприйняття матеріалу.
5. Бажано детально дослідити потенційні негативні наслідки гнучких умов роботи, наприклад, зниження командного духу або виклики у координації робочих процесів.
6. У висновках замість «У дисертаційній роботі наведено узагальнення теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування» необхідно написати «У дисертаційній роботі розроблено теоретичні положення та обґрунтовано методико-прикладні рекомендації щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування».

Слід зазначити, що ці зауваження та дискусійні положення не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації Якимець М.М.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЙНУ РОБОТУ.

Дисертація Якимець Марії Миколаївни «Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування» написана українською мовою відповідно до чинних положень, норм та правил, виконана на високому науково-методичному рівні, має науково обґрунтовану новизну та висновки, які мають теоретичну та практичну цінність. У якій розв'язано проблему, що має важливе значення в публічному управлінні, зокрема, розроблено теоретичні положення та обґрунтовано методико-прикладні рекомендації щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. Дисертаційна робота Якимець М.М. є завершеною кваліфікаційною науковою працею та відповідає вимогам

наказу Міністерства освіти та науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Постанові Кабінету Міністрів №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.

Таким чином, усе вищезазначене дає можливість зробити висновок про те, що автор дисертаційної роботи Якимець Марія Миколаївна заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування).

Д.держ.упр., доцент,
доцент кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Національного університету
«Львівська політехніка»

Наталя ЦИГИЛИК

Підпис Цигилик Н. засвідчує
Вчений секретар
Національного університету
«Львівська політехніка»
кандидат технічних наук, доцент



Роман БРИЛИНСЬКИЙ