

**ВІДГУК ОПОНЕНТА**  
**на дисертацію П'ятничук Ірини Дмитрівни**  
**на тему: «Механізми публічного управління вищою освітою України»,**  
**подану до захисту на засідання Спеціалізованої вченої ради Д 35.052.27**  
**Національного університету «Львівська політехніка» на здобуття**  
**наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю**  
**25.00.02 – механізми державного управління**

**Актуальність обраної теми дослідження.**

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження зумовлена низкою системних трансформацій та гострих викликів, які стоять перед українською державою, суспільством та освітнім сектором, і потребують негайної розробки та впровадження дієвих, інноваційних механізмів публічного управління.

Україна взяла курс на європейську та євроатлантичну інтеграцію, що передбачає гармонізацію національної системи вищої освіти зі стандартами Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) та засадами Болонського процесу. Це вимагає кардинальної перебудови управлінської моделі: перехід від централізованого державного адміністрування до публічного управління, заснованого на принципах автономії ЗВО, прозорості, академічної доброчесності та підзвітності. Наявні управлінські механізми часто не відповідають цим вимогам, гальмуючи інтеграційні процеси та знижуючи конкурентоспроможність українських університетів на міжнародній арені.

Агресія росії та тривалий воєнний стан створили безпрецедентні виклики для системи вищої освіти: масова внутрішня та зовнішня міграція студентів і викладачів, руйнування освітньої інфраструктури, необхідність швидкого переходу до дистанційного та гібридного навчання, а також забезпечення психологічної стійкості освітнього процесу. Ефективне відновлення країни у повоєнний період вимагатиме висококваліфікованих кадрів та інноваційних

рішень, що формуються саме в системі вищої освіти. Отже, розробка нових, адаптивних та антикризових механізмів публічного управління, орієнтованих на швидке відновлення та сталий розвиток, є життєво необхідною.

Незважаючи на прийняття Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.) та подальші зміни, в законодавчих та підзаконних актах зберігається низка системних проблем, які ускладнюють застосування сучасних механізмів публічного управління. До цих проблем належать: неузгодженість термінології та категоріального апарату; фрагментарність правового регулювання ключових механізмів; відсутність дієвої системи оцінювання та моніторингу; незбалансованість автономії та підзвітності.

Таким чином, розробка теоретико-методологічних основ та науково-обґрунтованих практичних рекомендацій щодо формування та застосування механізмів публічного управління вищою освітою, яку здійснила дисертантка, є на часі та має критичне значення для забезпечення сталого розвитку, євроінтеграції та національної безпеки України.

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

Наукові висновки, положення та практичні рекомендації, представлені у дисертаційному дослідженні, відповідають високим вимогам щодо їхньої обґрунтованості, достовірності та новизни. Високий ступінь обґрунтованості забезпечено комплексним підходом, який включає дотримання чітких методик отримання результатів, глибокий аналіз релевантних наукових, нормативно-правових та інформаційних джерел, а також застосування сучасного та багатоаспектного наукового інструментарію.

Дослідження виконувалося у межах комплексної науково-дослідної роботи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника за темою: «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації №0120U100494).

Отримані результати, зокрема Концепція публічного управління вищою освітою України та розробка комплексного механізму, є безпосереднім внеском автора у виконання цієї НДР, визначаючи стратегічні орієнтири для розвитку системи вищої освіти.

Для забезпечення об'єктивного, всебічного аналізу досліджуваного предмета та достовірності отриманих результатів застосовано систему взаємопов'язаних методів (розділ 2), які є релевантними до проблематики спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління. Ключові методи, що забезпечили обґрунтованість, включають:

- логіко-семантичний та бібліометричний аналіз – для уточнення понятійно-категоріального апарату, зокрема сутності «механізму публічного управління» та «публічне управління вищою освітою», а також для виокремлення «первісного» етапу формування управлінських термінів (Розділ 1);

- системний та структурно-функціональний аналіз – для обґрунтування комплексного механізму як цілісної системи, що об'єднує вісім ключових механізмів та п'ять рівнів управління (підрозділ 5.1);

- методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, бенчмаркінг) – застосовані для ідентифікації проблем і викликів (підрозділ 1.3), порівняння зарубіжного досвіду (розділ 4) та обґрунтування стратегічних рішень на різних рівнях управління (підрозділ 2.3);

- статистичні та сучасні цифрові методи – використані для розробки Методики оцінювання дієвості (підрозділ 5.2), що базується на кількісному вимірюванні агрегованих індексів для кожного з восьми механізмів (правового, економічного, кадрового, тощо). Це забезпечило емпіричну достовірність та практичну цінність висновків;

- порівняльно-правовий метод – для аналізу нормативно-правового забезпечення функціонування механізмів в Україні та за кордоном (розділи 3, 4).

У розділі 1 «Теоретико-концептуальні засади формування механізмів публічного управління вищою освітою» обґрунтовані базові положення через уточнення змісту понять «механізм публічного управління» та «механізм публічного управління вищою освітою». Виділення систематизованої аналітичної матриці проблем і викликів (нормативно-правове регулювання, фінансування, цифровізація) забезпечило проблемно-орієнтоване підґрунтя для дослідження.

У розділі 2 «Методологічне та інструментальне забезпечення дослідження механізмів публічного управління вищою освітою» доведено обґрунтованість обраного інструментарію. Уточнення методологічних принципів (системності, підзвітності, автономії) та класифікація цифрових сервісів (для збору даних, аналізу літератури, громадської думки) створили надійну методичну платформу для досліджень. Встановлення взаємозв'язку між п'ятьма рівнями управління та методами стратегічного аналізу підтверджує системний підхід.

У розділі 3 «Аналіз функціонування ключових механізмів публічного управління вищою освітою України» обґрунтованість підтверджується деталізованим аналізом сучасного стану кожного з восьми механізмів (правового, політичного, організаційного, економічного, кадрового, мотиваційного, інформаційного, комунікативного). Для кожного механізму встановлено його складові, функціональне призначення та проблеми реалізації, що стало емпіричною базою для розробки Концепції та Моделі.

У розділі 4 «Систематизація зарубіжного досвіду реалізації механізмів публічного управління вищою освітою» обґрунтованість підкріплена комплексним порівняльним аналізом моделей управління (ЄС, США, Південна Корея). Висновки про необхідність балансу між автономією та державною підтримкою, а також акцент на концепції «прогромадського університету», є логічним наслідком цього зіставлення.

У розділі 5 «Розробка концептуальної моделі та методики оцінювання дієвості механізмів публічного управління вищою освітою» досягнуто найвищого ступеня обґрунтованості, оскільки тут представлено ключові наукові результати та їх практична реалізація: сформовано Комплексний механізм публічного управління як багаторівневу систему інтеграції (підрозділ 5.1); розроблено Методику оцінювання дієвості на основі агрегованих індексів, що забезпечує доказовість управлінських рішень (підрозділ 5.2); запропоновано Концепцію публічного управління вищою освітою України з п'ятьма взаємопов'язаними компонентами (підрозділ 5.3), яка інтегрує всі теоретичні та емпіричні напрацювання.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації системно обґрунтовані, логічно випливають із результатів комплексного теоретичного, методологічного та емпіричного аналізу, і мають високу достовірність, підтверджену науковими публікаціями та практичним впровадженням.

**Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях.**

Достовірність та наукова новизна дисертаційного дослідження «Механізми публічного управління вищою освітою України» підтверджується методологічною і теоретичною обґрунтованістю вихідних позицій, комплексним застосуванням спеціальних наукових методів (розділ 2), а також широкою апробацією результатів дослідження. Достовірність підкріплена використанням авторитетних міжнародних наукометричних баз (Scopus, Web of Science) для аналізу літератури та представленням результатів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Основний науковий результат, досягнутий Іриною Дмитрівною П'ятничук, полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-обґрунтованих практичних рекомендацій щодо формування та застосування механізмів

публічного управління вищою освітою України в умовах євроінтеграції та цифровізації.

Наукова новизна визначається такими положеннями.

*Вперше:*

- запропоновано Концепцію публічного управління вищою освітою України. Вона відзначається системністю та інтеграцією інноваційних управлінських інструментів. Концепція поєднує п'ять взаємопов'язаних компонентів: цільовий, концептуальний, організаційно-управлінський, оцінювально-результативний (із системою індикаторів та агрегованих індексів) та корегувальний. Реалізація цієї Концепції створює методологічну основу для забезпечення дієвості механізмів управління, підвищення якості та євроінтеграції вищої освіти;

- запропоновано методику оцінювання дієвості комплексного механізму публічного управління вищою освітою України. Методика забезпечує цілісне та індикаторне оцінювання ефективності усіх восьми механізмів (правового, політичного, організаційного, економічного, кадрового, мотиваційного, інформаційного та комунікативного). Результатом є розробка системи індикаторів і агрегованих індексів, що дозволяє кількісно визначати ефективність управлінських процесів та формувати обґрунтовані рекомендації;

- розроблено модель взаємодії та партисипації рівнів управління (глобального, національного, регіонального, рівня ЗВО та індивідуального) з ключовими механізмами публічного управління. Перевага цієї моделі – у комплексності механізмів, що забезпечує системну інтеграцію всіх рівнів управління через єдину логіку функціонування.

*Удосконалено:*

- сутність механізмів публічного управління вищою освітою України. Сформовано цілісну модель їхнього взаємозв'язку, взаємодії та впливу на ефективність системи вищої освіти в умовах глобалізації та євроінтеграції. Уточнено сутність понять «механізм публічного управління» та «механізм

публічного управління вищою освітою», запропоновано їх класифікацію та структуру, що охоплює вісім ключових механізмів і враховує багаторівневість управління;

– концептуальні засади публічного управління вищою освітою України. Розкрито його як цілісну систему. У межах понятійно-категоріального апарату уточнено зміст і співвідношення базових понять, а шляхом контент-аналізу виокремлено додатковий «первісний» етап формування термінів Public administration, Public management і Good Governance;

– методичний підхід до визначення методів та принципів дослідження механізмів публічного управління вищою освітою України. Підхід ґрунтується на поєднанні системного, інституційного та соціально-орієнтованого аспектів. Систематизовано методи у групи (загальнонаукові, емпіричні, порівняльного аналізу, стратегічного аналізу, цифрові), забезпечуючи комплексне дослідження, що враховує міжнародний досвід та інноваційні підходи.

*Дістали подальшого розвитку:*

– методологічні засади дослідження механізмів публічного управління вищою освітою України. Зосереджено на поєднанні стратегічного аналізу з використанням сучасних цифрових технологій. Удосконалена методологія передбачає багаторівневу структуру аналізу (глобальний, національний, регіональний, рівень ЗВО та індивідуальний) та інтеграцію цифрових інструментів, що підвищує доказовість і прозорість досліджень;

– інтегративний підхід для комплексного дослідження сучасного стану восьми механізмів публічного управління вищою освітою. На відміну від попередніх фрагментарних підходів, дослідження забезпечило цілісне бачення структури механізмів, поєднуючи нормативно-правові, організаційно-інституційні, кадрово-мотиваційні та інформаційно-комунікативні аспекти управління;

– ідентифікація та систематизація основних проблем і викликів публічного управління вищою освітою України. Сформовано узагальнену аналітичну

матрицю проблем за ключовими напрямками (фінансування, якість освіти, автономія, цифровізація, кадрове забезпечення), що стало аналітичною базою для розробки Концепції;

– підхід системного дослідження зарубіжного досвіду реалізації механізмів публічного управління вищою освітою. Виокремлено спільні закономірності успішного функціонування механізмів – поєднання автономії з державною підтримкою, розвиток державно-приватного партнерства та концепція «програмадського університету».

Одержані автором результати в повному обсязі викладено в опублікованих наукових працях. За темою дисертації опубліковано 48 наукових праць. З них 6 статей – у періодичних виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та Web of Science. 21 стаття – у наукових фахових виданнях України. Також опубліковано розділ у монографії та 16 тез доповідей на науково-практичних конференціях, включаючи міжнародні.

Загальний обсяг публікацій та їхня кількість відповідає встановленим вимогам щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук. Опубліковані наукові праці містять конкретний особистий внесок здобувача у сферу теорії та практики публічного управління.

### **Значення роботи для науки і практики та шляхи використання результатів дослідження**

Розроблені й науково обґрунтовані в дисертації концептуальні положення, висновки та рекомендації мають значне теоретичне і методологічне значення для розвитку вітчизняної науки у сфері публічного управління та адміністрування.

Вперше запропонована Концепція публічного управління вищою освітою України, а також Модель взаємодії та партисипації рівнів управління з ключовими механізмами збагачують теоретичну базу про механізми управління, надаючи системне бачення інтеграції різних рівнів та інструментів.

Розроблена Методика оцінювання дієвості комплексного механізму, заснована на агрегованих індексах, створює нову методологічну платформу для проведення доказової політики (evidence-based policy) у сфері вищої освіти. Удосконалений методичний підхід із залученням методів стратегічного аналізу та цифрових сервісів може бути використаний в інших галузевих дослідженнях публічного управління.

Основні результати, зокрема уточнені понятійно-категоріальний апарат, систематизація восьми механізмів та аналіз зарубіжного досвіду, використовуються у навчальному процесі та викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування» різних освітніх рівнів. Це підтверджується довідками про впровадження результатів дисертаційного дослідження у Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника (від 21.07.2025 р. № 01-23/176), Волинському національному університеті імені Лесі Українки (від 22.07.2025 р. № 03-24/04/2169) та ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (від 23.07.2025 р. № 2594/01-14). Результати також були представлені в рамках міжнародної програми академічної мобільності Erasmus+ KA1 в Академії імені Якуба з Парадижу (м. Гожув-Великопольський, Польща) (довідка впровадження від 14.04.2025 р.).

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що сформульовані в роботі висновки та рекомендації доведено до рівня конкретних, прикладних пропозицій, які були використані у практичній діяльності органів публічної влади та громадських організацій.

Основні наукові положення та рекомендації, отримані в дисертаційному дослідженні, були враховані та використані: Департаментом освіти і науки Івано-Франківської ОДА для підвищення ефективності управлінських процесів та модернізації освітньої системи на регіональному рівні (довідка впровадження від 26.03.2025 р.); Департаментом освіти та науки Івано-Франківської міської ради для підвищення якості публічного управління вищою освітою на муніципальному рівні, розвитку кадрового потенціалу та

інтеграції в європейський освітній простір (довідка впровадження від 23.07.2025 р. № 685/48-15/23в); Департаментом освіти і науки Львівської обласної військової адміністрації при оновленні Програми розвитку освіти Львівської області (довідка впровадження від 26.08.2025 р.); Тернопільською обласною військовою адміністрацією у процесі прийняття рішень у сфері вищої освіти (довідка впровадження від 28.08.2025 р. № 02-8992/10); ГО «Східно-Європейська спілка науковців» для підготовки аналітичних матеріалів, експертних висновків щодо стану ВНЗ, проведення тренінгів та розробки рекомендацій для наукових установ (довідка впровадження від 23.07.2025 р. № 51/2025).

Запропоновані концепції, моделі, індикатори оцінювання та алгоритми перетворень можуть використовуватися фахівцями, науковцями та громадськістю для корегування розроблених заходів щодо подальшого реформування системи публічного управління вищою освітою в Україні.

#### **Оцінка оформлення дисертації та змісту реферату.**

Дисертація та реферат оформлені згідно з вимогами МОН України. Зміст дисертаційної роботи логічний, виклад матеріалу послідовний і достатньою мірою розкритий.

Зміст реферату повністю ідентичний основним положенням дисертації.

#### **Дискусійні положення і критичні зауваження по роботі.**

Загалом позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, слід зазначити, що вона містить низку тверджень, які, на наш погляд, можуть слугувати підґрунтям для поглибленої наукової дискусії та подальших досліджень.

1. У дисертаційному дослідженні (п. 1.1.), при аналізі концептуальних засад публічного управління вищою освітою, автор зосереджує увагу переважно на базових поняттях «публічне управління» та «механізми». Для такого комплексного дослідження було б доречно розширити спектр проблематики визначеннями і дефініціями, що стосуються сучасних інноваційних аспектів: наприклад, «партисипативне управління якістю освіти»,

«цифрова зрілість ЗВО», «антикризові механізми управління вищою освітою» тощо.

2. У дисертації, зокрема у другому розділі (п. 2.1.), з'ясовуючи методичні підходи і принципи дослідження механізмів публічного управління вищою освітою, автору варто було б більш детально розмежувати застосування традиційних методів (історичний, діалектичний) та інноваційних методів, які були використані, наприклад, розмежування методів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL) за рівнями управління (глобальний, національний, рівень ЗВО) і чіткіше обґрунтувати, які саме інструменти стратегічного аналізу були застосовані для оцінки кожного з восьми механізмів.

3. У третьому розділі (п. 3.2.), аналізуючи економічний механізм публічного управління вищою освітою, автор слушно критикує залишкову залежність від кошторисного фінансування. Було би доцільним у п'ятому розділі розвинути аспект фінансової стійкості шляхом пропозиції конкретної моделі програмно-цільового фінансування, яка б чітко корелювала з показниками якості освіти та наукової діяльності ЗВО.

4. У четвертому розділі (п. 4.3) дисертації, аналізуючи зарубіжні тенденції розвитку механізмів публічного управління вищою освітою, необхідно було б не лише порівняти моделі, але й сформулювати конкретні концептуальні пропозиції щодо адаптації механізмів автономії та академічної доброчесності (на прикладі ЄС) до чинного українського правового поля, що сприяло б швидшій євроінтеграції системи.

5. У п'ятому розділі автор пропонує Концепцію публічного управління вищою освітою України, що включає оцінювально-результативний компонент з використанням агрегованих індексів. Така комплексна методика оцінювання є безумовно прогресивною. Однак, існує високий ризик її впровадження в сучасних умовах: складність збору достовірних даних з усіх восьми механізмів (особливо в умовах воєнного стану), опір управлінської ланки ЗВО впровадженню нових індикаторів та потреба у значних ресурсах для навчання

персоналу роботі з цією методикою. Таку модель можна розглядати як перспективну, але її впровадження потребує деталізації дорожньої карти з мінімізацією зазначених ризиків.

Узагальнюючи, слід відмітити, що зазначені дискусійні положення, зауваження і недоліки є свідченням складності та багатоаспектності досліджуваної проблематики, не знижують наукової цінності дисертації та принципово не впливають на загальну позитивну оцінку дослідження.

### **Загальний висновок.**

Дисертаційна робота П'ятничук Ірини Дмитрівні на тему: «Механізми публічного управління вищою освітою України» є завершеною науковою роботою, що виконана на актуальну та стратегічно важливу тему. У ній отримані науково-обґрунтовані результати, які у своїй сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему, що полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних засад формування та застосування інноваційних механізмів публічного управління вищою освітою України в контексті євроінтеграції та забезпечення якості.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації є логічним результатом проведених досліджень, що знайшли відображення у дисертації. Достовірність результатів підтверджена апробацією, публікаціями у виданнях Scopus/Web of Science та довідками про впровадження у практику діяльності органів публічної влади.

Дисертаційна робота відповідає вимогам МОН України, які висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління, та відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», постанови Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197 «Деякі питання присудження (позбавлення) наукових

ступенів» та наказу МОН від 23.09.2019 р. № 1220 «Про опублікування результатів дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук», а її автор – П'ятничук Ірина Дмитрівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління.

**Опонент:**

професор кафедри економічної теорії,  
інтелектуальної власності та  
публічного управління Поліського  
національного університету,  
д.держ.упр., професор



Н.В. Дацій