

## **РЕЦЕНЗІЯ**

*кандидата економічних наук, доцента,  
доцента кафедри менеджменту,  
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова  
Гришиної Наталії Володимирівни  
на дисертаційну роботу  
Шалухіної Вікторії Вікторівни  
«Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах  
глобальних викликів та загроз», подану на здобуття ступеня доктора  
філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»*

### **Актуальність теми дослідження**

Забезпечення життєдіяльності та відновлення територіальних громад вимагають переходу від політики ситуативного реагування до стратегії адаптивного та стійкого кризового управління. Головним завданням на цьому шляху є трансформація організаційно-правових механізмів муніципального управління, яка дозволить забезпечити безперервність надання публічних послуг та захист населення в умовах глобальних викликів та загроз. Успішне вирішення цієї проблеми безпосередньо залежить від формування гнучких моделей публічного врядування, здатних оперативно мобілізувати та раціонально розподіляти обмежені ресурси.

Особливого значення набуває пошук інноваційних шляхів цифровізації управлінських процесів, зокрема впровадження інструментів штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей, блокчейну та цифрових двійників, що сприяє оптимізації муніципального управління. Проте практична реалізація таких цифрових трансформацій часто не використовується через нормативно-правову невизначеність, інституційну диспропорцію між централізацією та децентралізацією в умовах воєнного стану, а також брак інструментів взаємодії між органами місцевого самоврядування, державною владою та інститутами громадянського суспільства. Важливо застосувати адаптацію вітчизняної системи муніципального управління до європейських стандартів під час євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення.

Тому, враховуючи практичність, науковий інтерес, своєчасність та необхідність розробок, дисертаційна робота Шалухіної Вікторії Вікторівни на тему: «Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах глобальних викликів та загроз» є актуальною.

### **Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність, новизна та практичне значення**

Ознайомлення з дисертаційною роботою Шалухіної Вікторії Вікторівни дає підставу стверджувати про достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, що в ній містяться. Зміст дослідження охоплює всі ключові аспекти теми. Отримані результати підтверджуються широким використанням публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів за темою дослідження. Вище сказане підтверджується апробацією здобувачем результатів дослідження на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також успішним прийняттям статей до друку в наукові журнали з економічних наук, серед яких є фахові видання України та зарубіжжя.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова в межах теми «Інтеграційна модель розвитку регіонів в умовах війни: циркулярна економіка та фандрайзинг як драйвери» (державний реєстраційний номер (0126U002672)).

У процесі виконання дисертаційного дослідження автором використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило всебічність аналізу та достовірність результатів. Діалектичний метод дозволив розглянути муніципальне управління в єдності його суперечностей, розвитку і взаємозв'язку зі суспільними процесами. Системно-структурний метод застосовано для аналізу організаційної архітектури органів місцевого самоврядування та взаємозв'язків між її елементами. Порівняльно-правовий

метод використано при дослідженні зарубіжного досвіду муніципального управління і гармонізації українського законодавства зі стандартами ЄС. Інституційний метод застосовано для аналізу процесів децентралізації та формування нових управлінських інститутів. Статистичні й аналітичні методи задіяно для опрацювання даних щодо місцевих бюджетів, внутрішнього переміщення населення, цифровізації та ефективності надання публічних послуг. Метод ситуаційного аналізу використано при дослідженні досвіду конкретних країн і громад. Прогностичний метод – для обґрунтування сценаріїв і стратегічних пріоритетів розвитку муніципального управління.

Найбільш вагомими результатами, що характеризуються новизною та розкривають глибину, складність, масштабність, повноту та суть дисертаційного дослідження, є наступні положення, трактування та ідеї:

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дисертації розроблено концептуальні підходи до аналізу і вдосконалення муніципального управління в умовах глобальних викликів і загроз. Конкретний внесок автора при розробленні порушених проблем виражається в такому.

*Удосконалено:*

- організаційно-правовий механізм реінжинірингу муніципального управління, що на відміну від попередніх, розглядається як складна багатогранна система впливу на функціонування територіальних громад, яка охоплює нормативно-правове, інформаційно-цифрове, методичне та інституційне забезпечення, цифрові й організаційні інструменти (екосистема, геоінформаційні системи, проєктний менеджмент, електронна демократія, аутсорсинг муніципальних функцій, центри підтримки бізнесу та релокації тощо), фактори впливу (доступ до програм транскордонного співробітництва, впровадження системи DREAM, соціальна інклюзія та функціональна прозорість, рівень ділової активності) та специфічні особливості роботи (диференційованість за кластерним бізнесом, інклюзивність та горизонтальна відповідність, датоцентричність), а також орієнтованість на зміну особистих

та спільних ціннісних орієнтирів у напрямі європейської та євроатлантичної інтеграції, відновлення територіальних кордонів, верховенство права тощо;

- концептуальну модель трансформації муніципального управління, що на відміну від існуючих, поєднує синтез трьох ключових підходів: процесного (діяльність громади як сукупність наскрізних бізнес-процесів), проєктного (проєктні цикли в управлінні відновленням та міжнародним аудитом) та цифрового (використання технологій для прийняття рішень на основі даних). Перевагою запропонованої моделі є перехід до »розумного муніципального врядування«, яке характеризується високим рівнем цифровізації, прозорістю процесів відновлення та здатністю до випереджального управління ризиками;

- концептуальну модель муніципального управління інноваційного розвитку, яка вирізняється від існуючих тим, що ґрунтується на взаємодії науки, інтелекту, бізнесу та технологічних можливостях, дозволяючи сформувати відповідну стратегію розвитку регіонів з урахуванням особливостей релокації бізнесу, комерціалізації наукових проєктів та максимального залучення інтелектуального потенціалу, долучення до проєктів відновлення та масштабування.

#### *Дістало подальшого розвитку:*

- еволюція стилів муніципального управління, в основі якої визначаються підходи: класичний, управлінський та бізнес-процесний. Перевагою використання даної еволюції стилів є запропонований екобізнеспроцесний підхід, який детермінує перехід до нової архітектури організаційно-правового механізму, де форми прийняття рішень трансформуються у цифровізовані бізнес-алгоритми з екологічним пріоритетом. Такий стиль управління дозволяє подолати традиційний антагонізм між економічним розвитком та екологічною безпекою територій;

- закордонний досвід муніципального управління, що дозволяє сформувати гібридну модель, яка базуватиметься на синтезі технологічної ефективності, адміністративної суб'єктивності та безпекової стійкості, сформувавши єдину цілісну систему;

- класифікація регіонів за відповідними стратегіями розвитку муніципального управління, що дозволить у майбутньому обирати власний вектор траєкторії розвитку на основні типу релокації, комерціалізації, відновлення та масштабування при цьому враховується фактична чисельність суб'єктів господарювання, визначається роль муніципалітетів (адаптер, медіатор, донор, модератор).

Окремі результати дисертаційного дослідження були прийняті в роботу ТОВ «Миколаївське будівельне управління № 8», які сприяли вдосконаленню внутрішніх регламентів взаємодії між владою, наукою та бізнесом за моделлю «Потрійної спіралі» (довідка впровадження від 08.01.2026 р.). Використання запропонованих автором інструментів сприяло оптимізації управлінських рішень, розгляду перспектив залучення додаткових інвестиційних ресурсів через муніципальні інструменти підтримки та підвищенню конкурентоспроможності ПП «РЕМБУДМОНТАЖ» на внутрішньому та зовнішньому ринках (довідка впровадження від 10.02.2026 р.), ГО «Українська асоціація центрів підтримки бізнесу» (довідка впровадження 2406/01-001 від 24.06.2026 року).

Отже, дисертаційна робота Шалухіної Вікторії Вікторівни містить достатню обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, є достовірною та має практичне значення.

### **Повнота викладення положень дисертації в опублікованих працях**

Основні результати дисертації висвітлені 11 публікаціях. Зокрема у 5 статтях (з яких, 5 – у наукових фахових виданнях, що перебувають у міжнародних наукометричних базах); 6 – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Наукові публікації Шалухіної В.В. достатньо повно відображають зміст роботи. Характер видань і зміст опублікованих наукових праць відповідають чинним нормативним вимогам щодо повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня

доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Публікації здобувача висвітлюють основні наукові положення дисертації, які автор виносить на захист.

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

За результатами ґрунтовного вивчення рукопису дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора, а також аналізу наданого автором звіту щодо перевірки тексту рукопису електронним сервісом, порушень академічної доброчесності не було встановлено. Використанні здобувачем окремі ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

### **Оцінка викладення й оформлення дисертації**

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 183 сторінки. Основний зміст роботи викладено на 150 сторінках. Робота містить 34 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел налічує 107 найменувань.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи**

Враховуючи достатній рівень обґрунтованості переважної більшості теоретичних та методичних питань, висновків, рекомендацій та пропозицій, слід відзначити певні недоліки, окремі дискусійні та недостатньо аргументовані положення:

1. Автором систематизовано чинники впливу на формування механізму муніципального управління (стор. 38, табл. 1.3). Однак, поза увагою здобувача залишилася градація зазначених чинників за вектором їхнього впливу (позитивним чи деструктивним) в умовах глобальних викликів та загроз.
2. В першому розділі дисертаційної роботи автор пропонує

концептуальну модель трансформації муніципального управління (стор. 52, рис. 1.2). Водночас даний підхід потребує системної узгодженості, оскільки заявлений в основі моделі синтез процесного, проєктного та цифрового підходів не повною мірою розкриває інструментарій реалізації саме проєктного виміру управління відновленням громад.

3. Автором здійснено аналіз регіональних кластерів за типом громад та управлінською структурою (стор. 66, табл. 2.4). Водночас викладений підхід потребує додаткового обґрунтування щодо критеріїв формування відповідних кластерів.

4. У підрозділі 3.1 (стор. 107-116) автором висвітлено зарубіжний досвід організації муніципального управління в кризових умовах. Вважаємо, що робота суттєво б виграла, якби здобувач запропонував механізм адаптації зарубіжного досвіду для відбудови критичної інфраструктури та повоєнного відновлення територіальних громад.

3. У підрозділі 3.2 (стор. 136–139) автором запропоновано та визначено інтегральний показник з урахуванням нормованих індикаторів. Доцільно було б чіткіше розкрити критерії визначення коефіцієнтів та оцінити чутливість підсумкового показника до коливань безпекового середовища у досліджуваних регіонах.

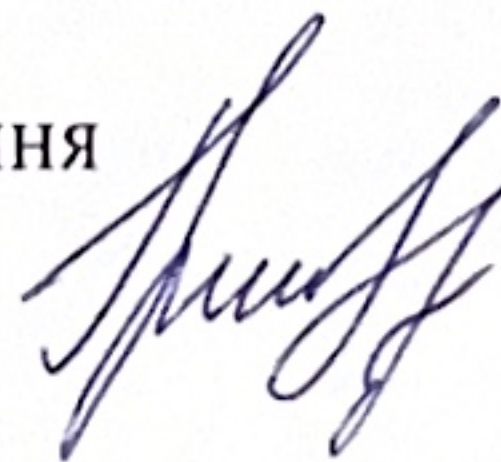
### **Загальна оцінка дисертаційної роботи**

Дисертація Шалухіної Вікторії Вікторівни на тему: «Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах глобальних викликів та загроз» є цілісною, завершеною науково-дослідною роботою, виконана на актуальну тему, містить теоретичні, методологічні та практичні розробки, що склало суттєвий внесок у теорію, надавши новий підхід до розуміння механізмів адаптації органів місцевого самоврядування в системі глобального економічного середовища, підвищення їхньої стратегічної спрямованості на основі використання сучасних організаційно-правових інструментів.

Аналіз змісту дисертаційної роботи, друкованих праць за темою дослідження дозволяє зробити висновок, що усі пункти наукової новизни, які заявлені, належним чином відображені у роботі. Дисертаційна робота за науково-теоретичним рівнем, практичною та науковою цінністю, основними результатами обґрунтованості, положеннями, за кількістю публікацій та дотриманням принципів академічної доброчесності відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21 березня 2022 року; № 502 від 19.05.2023; № 507 від 03.05.2024), а її автор, Шалухіна Вікторія Вікторівна, заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

**Офіційний рецензент:**

доцент кафедри менеджменту,  
кандидат економічних наук, доцент  
Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова

 Наталія ГРИШИНА

Підпис засвідчую:  
Вчений секретар



Світлана УТКІНА