



Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Вікторія ШАЛУХІНА 1983 року народження, громадянка України, освіта вища: закінчила в 2005 році Одеську національну юридичну академію за спеціальністю «Правознавство», в 2007 році факультет перепідготовки кадрів Одеського державного економічного університету за спеціальністю «Облік і аудит». Аспірант Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова Міністерства освіти і науки України, м. Миколаїв. Виконала акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв від «30» червня 2026 р. № 269 у складі:

Голови разової
спеціалізованої вченої
ради –

Ірина КРАМАРЕНКО, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова.

Рецензентів –

Ірина НАДТОЧІЙ, доктор економічних наук, професор,
заступник директора з навчально-методичної та наукової роботи
Херсонського навчально-наукового інституту Національного
університету кораблебудування імені адмірала Макарова;

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

Офіційних опонентів –

Альона КЛЮЧНИК, доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування
і міжнародної економіки Миколаївського національного
аграрного університету;

Софія МІНЕНКО, доктор філософії з менеджменту, доцент,
доцентка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету.

на засіданні «11» серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Вікторії ШАЛУХІНІЙ на підставі публічного захисту дисертації «Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах глобальних викликів та загроз» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисертацію виконано в Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова Міністерства освіти і науки України, м. Миколаїв.

Науковий керівник (керівники) – Інна ІРТИЩЕВА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, що містить науково обґрунтовані результати проведених здобувачкою досліджень, які полягають в теоретичному обґрунтуванні й розробленні науково-методичних та науково-практичних рекомендацій спрямованих на комплексному аналізі організаційно-правових аспектів муніципального управління в умовах глобальних викликів і загроз, що має істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування» й відповідає ОНП «Менеджмент». Дисертаційне дослідження виконано українською мовою. Дисертація відповідає вимогам МОН України та 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 року № 44 (із змінами внесеними згідно з Постановами КМ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Здобувачка має 11 наукових публікацій за темою дисертації, з них 5 статей у наукових фахових виданнях України:

1. **Шалухіна В. В.**, Ляшенко В. М., Черкаський Г. І., Томчук О. О. Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Vol. 7. No 2. pp. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-26>

2. **Шалухіна В. В.**, Ляшенко В. М., Черкаський Г. І., Ващенко А. М., Сумара А. О. Формування інноваційного потенціалу на макро-, мезо- та мікрорівнях в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. No 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-6>

3. Ващенко А. М., **Шалухіна В. В.**, Черкаський Г. І., Михасько Т. Ю., Бездольний Д. С. Регіональне управління в умовах віртуалізації економіки: роль у інноваційному відновленні, принципи та проблеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-8>

4. **Шалухіна В. В.** Вплив воєнного стану на функціонування муніципального управління. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 859–865. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-116>

5. **Шалухіна В. В.** Зарубіжний досвід організації муніципального управління в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 9. С. 383–389. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.9.383>

У дискусії взяли участь голова, рецензенти, офіційні опоненти та висловили зауваження.

Ірина КРАМАРЕНКО, голова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова; оцінка позитивна.

Ірина НАДТОЧІЙ, рецензент, доктор економічних наук, професор, заступник директора з навчально-методичної та наукової роботи Херсонського навчально-наукового інституту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова; оцінка позитивна з зауваженнями:

1. На стор. 90-106 дисертації авторкою обґрунтовано організаційно-правовий механізм реінжинірингу муніципального управління та визначено його структурні складові. Запропонований механізм є комплексним і логічно побудованим, однак доцільно було б більш детально обґрунтувати механізми оцінювання ефективності його впровадження, а також визначити систему кількісних показників, які б дозволили здійснювати моніторинг результативності його практичного застосування в діяльності територіальних громад.

2. На стор. 145-153 авторкою досліджено зарубіжний досвід організації муніципального управління в кризових умовах та обґрунтовано можливість використання європейських підходів у процесі реформування системи місцевого самоврядування України. Разом із тим робота лише частково висвітлює механізми адаптації окремих зарубіжних практик до специфіки функціонування українських територіальних громад в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, що потребувало б більш детального опрацювання.

3. На стор. 154-165 представлено удосконалений організаційно-правовий механізм реінжинірингу муніципального управління та визначено напрями його практичного впровадження. Незважаючи на комплексний характер запропонованих рішень, доцільно було б чіткіше визначити розподіл функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, бізнесом та інститутами громадянського суспільства, а також конкретизувати механізми координації їх взаємодії під час реалізації запропонованих управлінських рішень.

4. На стор. 166-173 авторкою запропоновано концептуальну модель муніципального управління інноваційним розвитком та здійснено класифікацію регіонів за відповідними стратегіями розвитку. Запропоновані підходи мають науковий і практичний інтерес, однак доцільно було б доповнити їх системою кількісних індикаторів оцінювання ефективності реалізації запропонованих стратегій, а також визначити часові межі досягнення очікуваних результатів.

5. На стор. 173-179 визначено стратегічні пріоритети розвитку муніципального управління в контексті європейської інтеграції України та післявоєнного відновлення

територій. Представлені авторкою пропозиції є актуальними й своєчасними, однак практичну цінність дослідження посилило б більш детальне обґрунтування фінансових механізмів реалізації запропонованих заходів та оцінювання потенційних ризиків їх упровадження на рівні територіальних громад.

Наведені зауваження та побажання мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Вони не впливають на наукову новизну, теоретичну цінність та практичне значення одержаних результатів, а можуть бути враховані авторкою у подальших наукових дослідженнях.

Наталія ГРИШИНА, рецензент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова; оцінка позитивна з зауваженнями:

1. Автором систематизовано чинники впливу на формування механізму муніципального управління (стор. 38, табл. 1.3). Однак, поза увагою здобувача залишилися 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.

5. 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.

Зазначені недоліки не зменшують науково-практичного значення роботи. Вивчення матеріалів дисертаційного дослідження свідчить про її пошуковий характер, творчий підхід автора до поставлених завдань.

Альона КЛЮЧНИК, опонент, доктор економічних наук, професор, Володимирівна, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету; оцінка позитивна з зауваженнями:

1. Погоджуючись із запропонованою автором структурою організаційно-правового механізму, варто зазначити, що у підрозділі недостатньо глибоко розкрито інституційні суперечності між нормами галузевого законодавства та законодавством про місцеве самоврядування у частині розмежування власних і делегованих повноважень, що ускладнює їх нормативно-правову гармонізацію в період трансформаційних змін.

2. Аналізуючи особливості функціонування муніципальних структур в умовах воєнного стану, здобувачка зосередила основну увагу на органах місцевого самоврядування та військових адміністраціях великих міських громад (розділ 2, 3). Водночас поза достатнім аналізом залишилися специфічні ризики та обмеження операційного режиму функціонування сільських і прикордонних територіальних громад, які зазнають підвищеного безпекового тиску.

3. Оцінюючи навантаження на муніципальну інфраструктуру через переміщення внутрішньо переміщених осіб (розділ 2, п.2.2.), доцільно було б розширити аналітичний інструментарій оцінки за рахунок включення довгострокових сценаріїв демографічної реінтеграції та їхнього впливу на трансформацію комунальних і соціальних мереж у громадах-реципієнтах.

4. Запропонований підхід до реінжинірингу муніципальних бізнес-процесів є науково обґрунтованим і практично орієнтованим (розділ 2, п.2.3), проте у підрозділі недостатньо деталізовано матрицю розподілу відповідальності та ресурсного забезпечення при переході від класичних управлінських процедур до антикризових алгоритмів надання послуг.

5. Побудована адаптивна модель муніципального управління на основі впровадження цифрових інструментів та «цифрових двійників» громад має високу наукову новизну (розділ 3, п.3.2.). Разом із тим, у роботі недостатньо висвітлено питання оцінювання ризиків кібербезпеки та захисту персональних даних мешканців при повній цифровізації муніципальних реєстрів і сервісів в умовах гібридних загроз.

Слід зазначити, що наведені зауваження не знижують наукової та практичної цінності дисертаційної роботи Шалухіної В.В.

Софія МІНЕНКО, опонент, доктор філософії з менеджменту, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету; оцінка позитивна з зауваженнями:

1. Досліджуючи цифрову трансформацію муніципального управління та впровадження «цифрових двійників» громад, авторка зосередила увагу переважно на організаційно-управлінських та правових аспектах, залишивши поза глибоким аналізом ризику захисту персональних даних мешканців та кіберстійкості муніципальних інформаційних систем в умовах гібридних загроз.

2. При обґрунтуванні адаптивної моделі муніципального управління переважна увага приділена взаємодії органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями та центральною владою, водночас інструменти збереження та розвитку демократичних процедур і партиципаторних моделей (електронні петиції, громадські обговорення тощо) в умовах правових обмежень воєнного стану розкриті фрагментарно.

3. У другому розділі при аналізі фінансово-економічної бази муніципального управління основний акцент зроблено на загальних показниках місцевих бюджетів та великих громадах-реципієнтах, тоді як особливості забезпечення життєстійкості та балансування бюджетів сільських та селищних територіальних громад з обмеженим фінансовим потенціалом в умовах кризових шоків потребують більш детальної диференціації.

4. Запропонований у третьому розділі кластерний підхід до визначення стратегічних векторів розвитку громад (безпековий, адаптивний, інноваційний) є науково обґрунтованим, однак доцільно було б чіткіше формалізувати граничні значення та вагові коефіцієнти критеріїв, за якими здійснюється віднесення територіальної громади до того чи іншого кластера.

5. Запропоновані рекомендації щодо реорганізації та реінжинірингу муніципальних бізнес-процесів мають високу практичну цінність, проте у роботі недостатньо чітко розмежовано, які саме організаційно-правові зміни мають бути реалізовані негайно (в умовах діючого правового режиму воєнного стану), а які слід імплементувати виключно на етапі повоєнного відновлення.

Зазначені зауваження мають переважно дискусійний і побажальний характер і не знижують загальної високої наукової та практичної цінності отриманих здобувачкою результатів.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради,

«Проти» – 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Вікторії ШАЛУХІНІЙ ступінь доктора філософії за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої вченої ради



(підпис)

Ірина КРАМАРЕНКО

(власне ім'я та прізвище)

Підпис Голови разової ради НУК

д-ра екон. наук, професора Ірини КРАМАРЕНКО засвідчую

Вчений секретар НУК

Світлана УТКІНА