

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора Альони Ключник
на дисертаційну роботу Шалухіної Вікторії Вікторівни
«Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах
глобальних викликів та загроз», подану на здобуття наукового ступеня
доктора філософії зі спеціальності 073 - «Менеджмент»
у галузі знань 07 - «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформаційні зрушення в національній економіці України відбуваються під потужним впливом безпекових загроз, цифровізації публічного сектору та розгортання реформи децентралізації, що потребує принципово нових підходів до забезпечення життєстійкості територій. Впровадження правового режиму воєнного стану спричинило глибоку функціональну та організаційну перебудову всієї системи публічного менеджменту, загостривши проблеми розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Водночас суттєве міграційне навантаження, зумовлене переміщенням внутрішньо переміщених осіб, вимагає реінжинірингу муніципальних бізнес-процесів та адаптації системи соціальних і муніципальних послуг до нових реалій. У цих умовах особливої ваги набуває швидка віртуалізація економіки та імплементація цифрових інструментів для підвищення прозорості та оперативності приймати управлінських рішень. Поряд із цим виникає потреба у відновленні доходної бази місцевих бюджетів та формуванні інноваційного потенціалу громад для забезпечення їхнього довгострокового розвитку. Узагальнення та критичне осмислення провідного зарубіжного досвіду організації муніципального управління в кризових станах є підґрунтям для розробки дієвих вітчизняних моделей. Таким чином, обґрунтування організаційно-правових засад адаптивного муніципального управління в умовах перманентних загроз є надзвичайно своєчасним науково-прикладним завданням, що має вирішальне значення для стійкості та повоєнного відновлення держави.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. 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)).

3. Наукова новизна одержаних результатів. 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 :

- удосконалені організаційно-правового механізму реінжинірингу муніципального управління (розділ 2, п.2.3), що на відміну від попередніх, розглядається як складна багатогранна система вплив у 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;

- удосконалені концептуальної моделі трансформації муніципального управління (розділ 3, п.3.3), 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;

- дістали подальшого розвитку еволюція стилів муніципального управління, в основі якої визначаються підходи: класичний, управлінський та бізнес-процесний (розділ 1). Перевагою використання даної еволюції стилів є запропонований екобізнес-процесний 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.

4. Теоретичне і практичне значення результатів дослідження.

Теоретичні положення щодо організаційно-правової стійкості муніципальних структур 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).

5. Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 11 наукових працях, зокрема 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз, та 6 матеріалів конференцій.

6. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність. Отримані наукові результати, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є достатньо аргументованими, характеризуються необхідним рівнем обґрунтованості.

Методологічну основу дисертації становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечила всебічність аналізу і 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.

7. Структура та зміст дисертації, її завершеність та відповідність встановленим вимогам щодо оформлення. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 183 сторінки. Основний текст викладено на 150 сторінках. Дисертація містить 34 таблиці і 10 рисунків. Список використаних джерел нараховує 107 найменувань.

8. 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. У використанні здобувачем окремих ідей, результатів і текстів інших авторів є посилання на відповідне джерело.

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

Необхідно висловити наступні зауваження:

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.

10. Загальний висновок. Дисертаційна робота Шалухіної Вікторії Вікторівни на тему «Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах глобальних викликів та загроз» виконана на актуальну тему, містить обґрунтування необхідності та розробки методичних підходів до формування й імплементації теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій щодо одержаних результатів, які є новими у сфері організаційно-правових аспектів муніципального управління в умовах глобальних викликів та загроз. Роботу позитивно відрізняє продумана структура, чіткість і логічність розв'язання проблеми дослідження, обґрунтованість та аргументованість методів і підходів щодо рішення поставлених завдань. Мова дисертації чітка, грамотна. Стиль дисертації має науковий характер. За своїм змістом дисертація відповідає паспорту спеціальності спеціальністю 073 – «Менеджмент».

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота Шалухіної Вікторії Вікторівни на тему «Організаційно-правові аспекти муніципального управління в умовах глобальних викликів та загроз» за науковим рівнем, практичною та науковою цінністю, за кількістю публікацій та дотриманням принципів академічної доброчесності відповідає вимогам наказу

Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та 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 на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

Офіційний опонент:

докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри публічного управління
та адміністрування і міжнародної економіки
Миколаївського національного
аграрного університету

Альона КЛЮЧНИК

Підпис Ключник А. засвідчую,
начальниця відділу кадрів МНАУ



Людмила МАШКІНА