

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 08.080.09  
Національного технічного університету  
«Дніпровська політехніка»  
Заслуженому працівнику освіти України,  
професору Є.І. Бородіну

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора Драгомирецької Наталії Михайлівни на дисертацію Баштанник Оксани Віталіївни «Інституціональна парадигма реалізації державної влади в системі публічного управління», подану на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління

### **1. Ступінь актуальності обраної теми.**

Тема дисертаційного дослідження О.В. Баштанник зосереджена на вирішенні ключової проблеми в теорії державного управління – дослідженні теоретико-методологічних засад державного управління як цілеспрямованого впливу держави на стан і розвиток суспільних процесів та відносин з метою досягнення цілей реалізації функцій держави. Наукова робота має беззаперечну теоретичну та практичну цінність, адже запропонована автором методологія кластерів інституціональних альтерацій, концепція інституціонального дизайну та розроблені концептуальні підходи створюють потужне підґрунтя для модернізації державного управління в Україні.

Дисертантка обґрунтовано актуалізувала тему дисертаційного дослідження в контексті сучасних викликів, логічно доповнила існуючі моделі та класифікації форм і методів державного управління. Дисертація пропонує комплексний інституціональний підхід до реалізації державної влади, що дозволяє інтегрувати формальні та неформальні інститути, забезпечуючи адаптивність і ефективність управлінських процесів у ситуаціях сучасних безпекових загроз. Розробка інституціональної парадигми та концепції інституціональної взаємодії відкриває нові напрями для підвищення ефективності управлінських процесів і адаптації державних інститутів до динамічного середовища.

Наукова робота дисертації має значну цінність, оскільки розкриває нові методологічні аспекти подолання інституціональної інерції, інституціональних криз, пропонує нові концепції державотворення та механізми підвищення інституціональної спроможності органів влади в контексті забезпечення національного суверенітету. Ці результати підкреслюють важливість дослідження для розвитку теорії державного управління в Україні та впровадження інноваційних механізмів управління.

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

Дисертація О.В.Баштанник виконана у межах науково-дослідних робіт, серед іншого – науково-дослідної роботи кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» у межах теми науково-дослідної роботи «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (ДР 0122U002375). Наукові результати дисертації отримані у межах участі у науково-дослідних роботах Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара: «Трансформаційний процес в Україні: основні проблеми консолідації демократії та умови їх вирішення» (ДР 0114U006097), «Демократія і сталий розвиток в Україні: концептуально-теоретичні та процесуально-інституційні засади» (ДР 0116U002264), «Сталий політичний розвиток України в умовах демократичного транзиту та європейської інтеграції» (ДР 0119U100299), «Особливості формування сталої (консолідованої) демократії в Україні: теоретико-методологічний, політико-інституційний та політико-комунікаційний виміри» (ДР 0122U001332) у 2014-2024 рр.

## **3. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у докторській дисертації, їх новизна і загальнонаціональне або світове значення**

Дисертація характеризується науковим змістом матеріалу роботи, логічністю викладу та аналізу тематики дослідження, належним обґрунтуванням висновків та пропозицій. Зокрема,

- дисертація формулює концепцію інституціональної взаємодії, що спрямована на адаптацію управлінських процесів до кризових умов, забезпечуючи стабільність і ефективність державного управління, що є важливим внеском у розвиток теорії публічного управління, оскільки акцентує увагу на інтеграції різних інститутів у рамках управлінських процесів;
- дослідження пропонує нові методологічні підходи до оцінки інституціональної спроможності органів державної влади, включно з інтегрованим індексом спроможності, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність функціонування державних інститутів, й це підвищує практичну цінність роботи для державного управління;
- у дисертації удосконалено понятійно-категоріальний апарат науки державного управління, уточнено зміст ключових категорій, таких як «інституціональна парадигма реалізації державної влади», «інституціональна адаптація», «інституціональний патерн» та «інституціональний простір», що сприяє глибшому розумінню цих концепцій.
- у дисертації розроблені концептуальні засади інституціональної модернізації, що забезпечує формування нових інституціональних патернів і механізмів прийняття рішень на основі принципів належного врядування.
- дисертація включає аналіз європейського досвіду формування інституціональних стандартів публічного управління, що дозволяє виявити сучасні тенденції реалізації державної влади в дослідженні інституційних

змін, що є важливим для розуміння глобальних викликів, з якими стикається Україна.

У дисертації не виявлено наявності академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації у тексті роботи. Дисертація характеризується абсолютною самостійністю отриманих висновків.

### **Наукова новизна одержаних результатів.**

Дисертація є комплексним дослідженням, в якому з урахуванням сучасних тенденцій розвитку управлінської науки обґрунтовано вирішення теоретичних проблем формування інституціональної парадигми реалізації державної влади та практичних завдань забезпечення інституціональної спроможності органів державної влади та системи влади загалом з метою реалізації функцій держави, демократизації державотворчих процесів і систем управління. На основі одержаних наукових результатів сформульовано нові положення, які становлять наукову новизну й полягають у тому, що в дисертаційній роботі:

*Зокрема, уперше:* розроблено та запропоновано інтегровану інституціональну парадигму реалізації державної влади в системі публічного управління, в основі парадигми: 1) інституціональна матриця як модель взаємодії інститутів влади національного, регіонального та локального рівнів; 2) авторський підхід до формування інституціональної парадигми, що на відміну від наявних підходів, базується на аналізі взаємовпливу регулятивного, нормативного та комунікативного складників державної влади, й на такій основі розроблено структуру легітимного інституціонального управління в умовах державних і безпекових криз, при цьому акцент зроблено на організаційно-правовому аспекті, що забезпечує приведення управлінських процесів у відповідність до регулятивних рамок і нормативних процедур, дозволяє виявляти інституціональну дискретність в системі публічного управління та розробляти ефективні організаційно-правові механізми її подолання; 3) воєнно-адміністративна модель публічного управління, яка поєднує принципи військового регулювання та адміністративного управління для забезпечення інституціональної спроможності системи державної влади, у тому числі, в умовах воєнного часу; 4) методологія інституціонального дизайну та інституціональної медіації; 5) концепція інституціональної взаємодії.

У дисертації теоретично обґрунтовано модель подолання проявів інституціональної інертності у системі публічного управління, що базується на поєднанні системного та інституціонального підходів; розроблено новий інституціональний концепт «шлях ствердження (суверенітету)» («path assertion»), що виступає методологічною основою для досліджень інституціонального феномену суспільного розвитку в умовах ствердження національного суверенітету. Це, на нашу думку, важливий результат докторської дисертації.

Важливим складником наукової новизни виступила запропонована методологічна платформа – «тріада інституціональних парадоксів» як

комплексне явище в системі публічного управління, що відображає фундаментальні протиріччя у процесах інституціональних реформ: «парадокс інституціональної трансформації» – розкриває протиріччя між необхідністю реформування інститутів та їх обмеженою здатністю до самостійної зміни внутрішнього алгоритму, і проявляється у ситуаціях, коли державні інститути мають ініціювати та впроваджувати реформи, спрямовані на власну трансформацію, що створює внутрішній конфлікт інтересів; «парадокс інституціональної легітимності» – відображає складне протиріччя між потребою збереження суспільної довіри та невідворотнім її зниженням у процесі реформ, і посилюється тим, що успішність реформ значною мірою залежить від рівня легітимності інститутів, які їх впроваджують; «парадокс інституціональної наступності» відображає протиріччя між необхідністю збереження ефективних практик та потребою в оновленні і проявляється у питаннях кадрової політики держави.

Загалом, дисертація демонструє високий рівень наукової новизни, що підтверджується розробкою нових теоретичних положень, практичних рекомендацій та інструментів, які можуть бути використані для вдосконалення системи державного управління в Україні. Ці результати мають не лише теоретичне, а й практичне значення, що робить роботу актуальною та цінною для подальших досліджень у галузі науки державного управління.

Дисертаційна робота відповідає профілю спеціалізованої вченої ради Д 08.080 та паспорту спеціальності 25.00.01 – теорія та історія державного управління, а саме п. 1 «сутність і зміст, основні категорії, поняття, методологія та принципи державного управління»; п. 2 «державна і влада як суспільні феномени; основні принципи та особливості державотворення; державне управління як система суспільних відносин; політичний і адміністративний аспекти державного управління»; п. 3 «закономірності, особливості, тенденції та основні чинники розвитку державотворення та державного управління»; п.4 «доктрини, концепції, теорії державного управління, світові тенденції їх розвитку та порівняльний аналіз»; п. 6 «державне управління як система; аналіз і синтез, методи дослідження, типологія систем державного управління, їх моделювання та оптимізація; п. 8 «політика і державне управління; взаємовідносини держави та суспільства, державної влади з політичними партіями, об'єднаннями та організаціями громадян; аналіз державної політики; п. 10 «співвідношення і взаємодія гілок державної влади; реалізація державної влади в системах управління та місцевого самоврядування усіх рівнів; функціональний, галузевий, регіональний та інші аспекти державного управління.

#### **4. Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.**

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані у 75 наукових публікаціях, зокрема: в 1 одноосібній монографії; 1 розділі у колективній монографії; 10 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях (індексованих у НМБ Scopus і Web of Science); 16 статтях у фахових наукових виданнях України з публічного управління та адміністрування; 16 статей у фахових наукових виданнях України з політичних наук; 1 статті у

періодичному виданні зарубіжної країни; 32 тез доповідей у матеріалах конференцій. Кількість, обсяг та зміст друкованих праць відповідають вимогам МОН України щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук і надають авторові право публічного захисту дисертації. Детальний аналіз представленого рукопису дисертації та наукових публікацій дає підстави констатувати ідентичність публікацій дисертанта і основних положень дисертацій.

#### **5. Практична значення і впровадження результатів дисертаційного дослідження.**

Дисертація О.В. Баштанник має значне практичне значення, оскільки її концептуальні положення та рекомендації можуть бути безпосередньо використані для вдосконалення системи публічного управління в Україні. Розроблені автором моделі, що характеризують зміст інституціональної парадигми забезпечують нові підходи до адаптації державних інститутів до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану. Практичні результати дослідження вже впроваджуються в діяльності органів державної влади, що підтверджує їхню актуальність і ефективність. Таким чином, дисертація не лише розширює теоретичні знання в галузі державного управління, але й пропонує реальні інструменти для покращення управлінських процесів.

#### **6. Використання результатів дисертаційної роботи.**

Концептуальні положення, висновки та рекомендації дисертації мають практичне спрямування, враховані при напрацюванні напрямів адміністративного реформування в Україні. Висновки та рекомендації дисертаційного дослідження були використані:

– Комітетом Верховної Ради України з питань свободи слова при підготовці проєкту Закону про внесення змін до Закону України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста» враховано Концепцію інституціональної взаємодії (довідка про впровадження № 04-29/12–653 від 11.11.2024 р.); та Комітетом Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів (лист про впровадження № 110д9/10-2024/130725 від 13.06.2024 р.);

– Державною службою України з надзвичайних ситуацій у процесі реалізації посилення інституціональної спроможності та розробки умов адаптивності управлінських технологій в системі ДСНС України, впровадженні Концепції інституціональної взаємодії в умовах правового режиму воєнного стану (довідка про впровадження № 05-4200/11 від 25.10.2024 р.);

– Державним агентством водних ресурсів України при використанні результатів дисертаційного дослідження в частині інституційного посилення та координації діяльності суб'єктів державного управління (довідка про впровадження № 6480/01/11-24 від 12.11.2024 р.)

– Південним міжрегіональним управлінням Міністерства юстиції при використанні результатів дисертаційного дослідження щодо інституціонального забезпечення діяльності територіальних підрозділів

центральної виконавчої влади в умовах правового режиму воєнного стану, розробки та впровадження Концепції інституціональної взаємодії (довідка про впровадження № 57221/14.3–10 від 01.11.2024 р.);

– Херсонською обласною військовою адміністрацією при використанні результатів дисертаційного дослідження у діяльності органів влади Херсонської області у частині визначення індикаторів і механізмів забезпечення інституційної спроможності (довідка про впровадження № 01-01-58-12095/0/24/ від 12.11.2024 р.);

– Львівською обласною військовою адміністрацією при використанні результатів дисертаційного дослідження у частині визначення інституціональних особливостей взаємодії органів влади в особливий період (довідка про впровадження № 5/36-11904/0/2-24/1-0001-1 від 04.10.2024 р.);

– Дніпропетровською обласною радою при використанні результатів дисертаційного дослідження у процесі виконання Програми впровадження державної політики органами виконавчої влади у Дніпропетровській області на 2016-2025 роки, у частині характеристик інституціональних режимів діяльності органів влади (довідка про впровадження № 2699/0/2-24 від 12.11.2024 р.);

– Волинською обласною радою при використанні результатів дисертаційного дослідження у процесі виконання Стратегії розвитку Волинської області на 2021-2027 роки, зокрема у частині розробки алгоритмів інституціональної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування (довідка про впровадження № 1510/51/2-24 від 30.09.2024 р.).

## **7. Дискусійні положення дисертації та зауваження до змісту та оформлення дисертації.**

Дисертаційна робота О.В. Баштанник виконана на високому рівні обґрунтованості основних результатів роботи. Разом з тим, слід звернути увагу на окремі дискусійні положення дослідження.

1. У дисертації варто було посилити увагу на питаннях соціальної згуртованості, що є критично важливим для стабільності держави. Хоча автор правомірно підкреслює важливість економічного зростання та безпеки, суверенітету і функціональності системи державної влади, питання соціальної справедливості були розглянуті у роботі більшою мірою як загальний сучасний концепт справедливості, зокрема, варто було деталізувати, як держава планує працювати з громадською думкою для подолання історичних упереджень. Загалом підтримуючи дослідницьку позицію дисертантки щодо оцінки впливу соціальних аспектів на перебіг і ефективність інституціональних реформ, слід вказати на доцільність актуалізації соціальної згуртованості для забезпечення більшої стабільності держави – саме у контексті авторського імперативу респонсивності.

2. Очевидним здобутком дисертантки є розроблення власного концепту «шлях ствердження», «path assertion» - особливо в сучасних умовах. Така дослідницька концепція пропонує новий підхід до розуміння суверенітету в умовах сучасних викликів, що є важливим для адаптації всієї системи державної влади, а у теоретичному змісті - для науки державного

управління. Разом з тим, вважаємо, що було б доцільно більш детально проаналізувати, як ця концепція може бути адаптована до специфічних умов різних регіонів України, щоб забезпечити практичну реалізацію. Включення конкретних прикладів з регіональної практики варто було посилити, що підвищило релевантність та застосовність. Це дозволило б не лише теоретично обґрунтувати концепт «шлях ствердження», але й надати практичні рекомендації для її впровадження.

3. Важливим результатом дисертації є детермінація феномену інституціональних парадоксів. Дисертантка вдало окреслює основні інституціональні парадокси, які впливають на державне управління, що є важливим для розуміння складності сучасних управлінських процесів. Проте, доцільно було розширити аналіз на прикладах успішних практик подолання цих парадоксів в інших країнах, не обмежуючи аналіз практикою власне ЄС та окремо, Великої Британії, що може надати додаткові інсайти для українського контексту. Включення таких прикладів у більш широкому форматі дозволило б не лише проілюструвати теоретичні положення, але й показати, як їх можна реалізувати на практиці. Це могло б стати основою для розробки рекомендацій щодо подолання подібних парадоксів в Україні.

4. У дисертації значну увагу приділено визначенню впливу зовнішніх факторів на процес реалізації влади, зокрема, впливу інституціональних чинників у системі європейської інтеграції. Дисертанткою враховано зовнішні виклики – глобалізацію та міжнародний вплив, що є важливими для розуміння сучасних трансформацій, і водночас виступило основою авторських розробок щодо нового концепту розвитку держави. Однак, варто було більш детально проаналізувати на основі кластеру інституціональних альтерацій, розробленого автором, вплив європейської інтеграції на процес інституціональної взаємодії, й при цьому розширити методологічну базу оцінки фактору впливу ЄС, наведеної у розділі 5. Це дозволило б краще зрозуміти, які зовнішні чинники є найбільш значущими для розвитку інституціонального змісту державного управління. Включення такого аналізу додатково підвищило б актуальність рекомендацій, що містяться в дисертації.

5. Дисертантка вмотивовано і на основі ґрунтовного аналізу в усіх розділах дисертації акцентує увагу на важливості інституціональної спроможності для ефективного державного управління, що є ключовим аспектом для стабільності держави. О.В. Баштанник переконливо доводить необхідність комплексного підходу до оцінки інституціональної спроможності державних органів. Водночас, було б корисно розширити дослідження якісних показників механізму спроможності, запропонувати більш деталізовану систему індикаторів оцінки інституціональної спроможності, яка б враховувала не лише формальні, але й неформальні аспекти функціонування державних інститутів.

Наведені зауваження та пропозиції не зменшують загальну високу оцінку результатів наукового дослідження і наукову і практичну цінність дисертаційної роботи Баштанник Оксани Віталіївни.

**8. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам до докторських дисертацій.**

Зазначені дискусійні положення та пропозиції мають переважно рекомендаційний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Оксани Віталіївни Баштанник.

Дисертаційна робота є цілісним, завершеним дослідженням актуальної теми формування інституціональної парадигми. Авторські пропозиції, представлені дисертанткою, висновки та рекомендації дисертації є достовірними, а сформована наукова новизна розкрита в роботі. Основні положення, висновки та рекомендації обґрунтовані, мають теоретичне та практичне значення для розвитку галузі науки державного управління.

Актуальність теми дослідження, достатній науково-теоретичний рівень, аргументованість і достовірність наукових результатів, обґрунтованість наукової новизни, теоретична і практична значущість, стиль викладення матеріалу та оформлення рукопису дають підстави зробити висновок, що дисертація О.В. Баштанник виконана науковим стилем, матеріали дисертації викладені у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані.

На підставі викладеного слід зробити висновок, що дисертація Оксани Віталіївни Баштанник «Інституціональна парадигма реалізації державної влади в системі публічного управління» відповідає вимогам пунктів 6-9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, а її автор, Баштанник Оксана Віталіївна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління.

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри соціально-гуманітарних наук  
Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»

Н.М. Драгомирецька



Драгомирецької Н.М. завідувач  
Костаренко С.А.