

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора Копитко Марти Іванівни  
на дисертацію Салія Богдана Вячеславовича  
«Лідерство в управлінні освітніми організаціями»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – Менеджмент**

**1. Актуальність теми дослідження.** В умовах глибоких трансформацій у сфері вищої освіти України тема управлінського лідерства набуває особливої значущості. Сучасна вища освіта функціонує в динамічному середовищі, яке формується під впливом цифровізації, глобальної конкуренції, посилення вимог до якості освітніх послуг, а також зовнішніх криз — пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Ці обставини актуалізують потребу у пошуку нових моделей управління, заснованих не на адміністративному тиску, а на ціннісному, партнерському, адаптивному лідерстві.

Дисертація Салія Богдана Вячеславовича присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад, інституційних чинників і практичних механізмів впровадження лідерства в систему управління закладами вищої освіти. Обрана тематика відповідає актуальним викликам реформування освітньої галузі, зокрема щодо автономії ЗВО, академічної доброчесності, ефективного кадрового менеджменту, стратегічного планування та соціального партнерства. Автор справедливо акцентує на потребі формування нової управлінської культури, яка б забезпечувала не лише ефективність, а й сталість розвитку освітніх інституцій. Таким чином, тема дослідження є своєчасною, суспільно значущою і науково обґрунтованою.

**2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами.** Дисертація

виконана у межах наукової теми ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», а саме: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). Зміст дослідження повністю відповідає пріоритетам, визначеним у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки, а також положенням Закону України «Про освіту», які підкреслюють значущість інституційної спроможності управлінських кадрів та інтеграцію європейських практик у національну систему вищої освіти. Таким чином, дослідження має як фундаментальне, так і прикладне значення для науково-освітнього середовища.

**3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості.** У дисертації сформульовано низку наукових положень, що мають новизну.

Серед наукових результатів, які заслуговують на увагу, є наступні:

*уперше:*

- розроблено теоретичну концепцію лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, що формується в освітній організації для досягнення спільних цілей. Ця концепція розкриває структуру освітнього лідерства як багаторівневого феномена з подвійною природою, спрямованого на одночасне забезпечення управління закладом вищої освіти і продукування майбутніх фахівців – нових лідерів у суспільстві, та умови запровадження неієрархічного колаборативного підходу до лідерства;
- запропоновано модель рейтингування освітнього лідерства як інструменту внутрішнього та зовнішнього оцінювання ефективності управління закладом освіти. Вона охоплює критерії фінансової результативності, академічної успішності, організаційного розвитку, корпоративної культури та міжнародного визнання, що дозволяє

ідентифікувати сильні та слабкі сторони управлінської діяльності й формувати стратегічні напрями розвитку;

- сформовано комплексну методiku оцінювання впливу моделей лідерства на фінансові результати діяльності закладів вищої освіти. Методика базується на аналізі фінансових, організаційних та якісних показників, забезпечує діагностику фінансової стабільності та дозволяє прогнозувати наслідки зміни моделі лідерства в умовах трансформації системи вищої освіти;

*удосконалено:*

- систематизацію наукових підходів до управління освітніми організаціями на основі лідерства (системний, дискурсивний, організаційно-культурний, методи дослідження операцій/науки управління (OR/MS), стратегічний, соціологічний, статистичний, компетентнісний, педагогічний, технологічний);

- принципи й методи впровадження лідерства як гнучкої управлінської технології, зокрема шляхом переходу від централізованого адміністрування до лідерських моделей управління;

- аналітичні підходи до дослідження управління ЗВО на засадах лідерства, зокрема через модель «чотирьох кіл лідерства»: лідерство в зовнішньому позиціонуванні ЗВО, стратегічне лідерство адміністрації, академічне лідерство викладачів, операційне лідерство студентів;

- запропоновано трирівневу схему дослідження реалізації концепцій лідерства: (1) реальні управлінські моделі, (2) їх суб'єктивне сприйняття учасниками освітнього процесу, (3) концептуальні уявлення про сучасні моделі лідерства (трансформаційне, ситуативне, стратегічне, аутентичне, розподілене тощо);

- модель колаборативного управління ЗВО, що ґрунтується на демократичних засадах і активній участі всіх стейкхолдерів (студентів, викладачів, роботодавців, представників влади). Вона передбачає

відкритий діалог, регулярну взаємодію, формування відкритої організаційної культури та підвищення ефективності управлінських рішень у процесі реформування вищої освіти;

*дістали подальшого розвитку:*

- характеристика сучасного стану управління ЗВО та ролі лідерства, здійснена на основі комплексного аналізу мережі закладів, контингенту здобувачів, кадрового потенціалу, рівня автономії, міжнародної активності й використання моделей лідерства. Це дозволило здійснити міжінституційне порівняння управлінських практик та визначити напрямки їх удосконалення з урахуванням лідерського чинника;
- наукові підходи до врахування впливу стейкхолдерів на управління освітніми організаціями. Запропоновано інтегровану модель управління взаємовідносинами з ключовими групами впливу, що передбачає стратегічний, управлінський та організаційний підходи. Це дало змогу обґрунтувати доцільність інтеграції лідерства в управлінську діяльність ЗВО;
- теоретичне осмислення ключових понять, зокрема: «лідерство», «управління», «управління на засадах лідерства», «освітнє лідерство», «моделі лідерства», «колаборативне управління», «організаційний дискурс», «управлінська технологія», «кадрова політика», «рейтингування освітнього лідерства», «індекс ефективності моделі лідерства». Уточнено та поглиблено зміст цих понять, що сприяє формуванню цілісного уявлення про лідерство як стратегічний ресурс розвитку освітніх організацій в умовах глобальних трансформацій і модернізації вітчизняної системи вищої освіти.

Обґрунтованість положень наукової новизни досягається шляхом комплексного теоретико-емпіричного підходу, що включає аналіз літератури, систематизацію чинників, статистичну обробку даних та апробацію результатів у реальному освітньому середовищі. Автор

демонструє здатність критично осмислювати сучасні управлінські концепції та адаптувати їх до специфіки вітчизняної освітньої системи.

Наукові положення мають належну логічну структуру, базуються на аналізі сучасної літератури та результатах емпіричних досліджень, що забезпечує їхній високий ступінь обґрунтованості.

**4. Теоретична та практична цінність висновків та рекомендацій дослідження.** Результати дисертації мають високу теоретичну цінність, оскільки розширюють уявлення про природу освітнього лідерства, механізми його формування та реалізації у вищій освіті. Практична значущість проявляється у можливості застосування запропонованих моделей у реальному управлінні ЗВО, підвищенні якості менеджменту, розробці програм підвищення кваліфікації керівних кадрів, впровадженні систем внутрішнього оцінювання лідерських компетентностей. Робота має потенціал бути використаною в освітній політиці, у межах програм стратегічного розвитку та акредитації закладів освіти. Зокрема, апробація результатів здійснена в ВНЗ «Університеті економіки та права «КРОК» (довідка № від 17.03.2025 р.), Українському державному університеті імені Михайла Драгоманова (довідка №290 від 31.01.2025 р.), Інституті педагогіки Національної академії педагогічних наук України (довідка №70 від 30.01.2025 р.), Військовому інституті телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (довідка №190/1542 від 17.03.2025 р.), WSHIU Akademia Nauk Stosowanyc (Академії прикладних наук) у Польщі (довідка №045 від 11.03.2025 р.) та Асоціації керівників шкіл України (довідка від 20.12.2023р.).

**5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.** Основні результати дисертації відображені в наукових публікаціях здобувача. Салієм Б.В. опубліковано 13 наукових працях загальним обсягом 3,46 др. арк., з яких особисто автору належить 3,06 друк. арк., у тому числі 5 статей, з яких 3 статті – у наукових фахових

виданнях України, 2 – у виданнях іноземних держав, що індексуються у міжнародних наукометричних базах.

Основні результати та положення проведених досліджень були апробовані на 8 науково-практичних конференціях різного рівня: III, IV та V Міжнародні конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2021; 2022; 2023), Наукові конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2022; 2023; 2024). International Conference on Relationship between public administration and business entities management (2023), Current issues of economics, finance, management and law: proceedings International scientific-practical conference. Angers, France (2025). Це забезпечує належний рівень апробації й відкритого обговорення наукових положень.

**6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертація Салія Б.В. відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 167 від 27 березня 2019 р. (зі змінами). Вона є самостійною, завершеною науковою працею, що має теоретичну новизну, наукову цінність і прикладне значення. Структура, обсяг, оформлення, стиль, рівень обґрунтованості та апробації цілком відповідають встановленим критеріям для здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Усі використані в дисертації ідеї, запозичені результати та текстові фрагменти інших авторів належним чином супроводжуються відповідними бібліографічними посиланнями. У дисертаційній роботі Салія Богдана Вячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» ознак порушення академічної доброчесності не виявлено.

**7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи.** Не дивлячись на ґрунтовність результатів дисертації, окремі її положення містять дискусійні положення:

1. Попри актуальність теми та окреслення важливості лідерства в управлінні закладами вищої освіти, у дисертації відсутні конкретні рекомендації або концептуальні засади, які могли б бути використані для оновлення чи доповнення чинної освітньої політики України. Не розроблено підходів до інтеграції лідерських моделей у нормативно-правові документи (наприклад, у Закон України «Про освіту», «Про вищу освіту», Стратегію розвитку вищої освіти тощо).

2. Дисертація виглядала за умови розробки інструментів або механізмів на рівні держави, які б сприяли формуванню і підтримці ефективного освітнього лідерства – наприклад, через кадрову політику, систему підвищення кваліфікації управлінців, оцінювання ефективності ректорів. Це звужує можливості практичного застосування результатів дослідження у сфері публічного управління освітою.

3. Дисертація зосереджується переважно на загальних моделях управлінського лідерства в освітніх організаціях, однак не розкриває складну динаміку взаємодії всередині академічного колективу. Університетські структури мають особливу культуру самоврядування, академічної автономії та розподілу відповідальності між адміністрацією і науково-педагогічними працівниками. Питання довіри, горизонтальної комунікації, неформального впливу, участі викладачів у прийнятті управлінських рішень залишаються поза фокусом дослідження. Відсутність аналізу цих особливостей обмежує глибину розуміння процесів формування та реалізації лідерства в умовах ЗВО як специфічних соціо-організаційних систем.

4. Незважаючи на те, що в роботі згадуються праці окремих іноземних дослідників, дисертація не містить систематичного огляду провідних міжнародних підходів до освітнього лідерства, які широко використовуються в аналітиці та політиці Європейського Союзу, країн OECD або в рамках ініціатив UNESCO (наприклад, проєкту *Educational*

*Leadership and Policy Reform*). Не залучено такі джерела, як звіти *Education at a Glance* (OECD), стратегічні документи EUA (European University Association) або аналітика World Bank щодо управління вищою освітою. Відсутність глибокого аналізу міжнародних практик лідерства в освіті дещо обмежує потенціал застосування запропонованої автором колаборативної моделі управління ЗВО у ширшому міжнародному контексті. Це відкриває перспективи для подальших досліджень, спрямованих на адаптацію моделі до сучасних глобальних трендів та інтеграцію кращих світових практик управління освітніми організаціями.

Водночас зазначені зауваження не знижують загального наукового рівня роботи й можуть бути враховані у подальших наукових дослідженнях автора.

### **Загальний висновок**

Дисертація Салія Богдана Вячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому здобувачем вирішено актуальна наукова завдання – наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень щодо впровадження лідерства в управління освітніми організаціями з метою підвищення ефективності їхньої діяльності, що ґрунтуються на аналізі сучасного стану системи управління вищою освітою на засадах лідерства.

Зміст дисертаційної роботи логічно узгоджується з поставленою метою та завданнями дослідження, а результати відображають цілісну концептуальну модель наукового пошуку. Основні положення, що виносяться на захист, характеризуються науковою новизною, глибиною теоретичного осмислення та прикладною цінністю.

Актуальність обраної тематики, належний рівень наукової підготовки здобувача, а також відповідність структури, змісту, ступеня апробації та публічної представленості результатів дослідження встановленим



нормативним вимогам підтверджуються відповідною кількістю опублікованих наукових праць, наведених у дисертації.

Дисертація за своїм змістом, оформленням та науковим рівнем відповідає вимогам, визначеним Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. (із подальшими змінами), а також Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. Відтак, автор дисертації – Салій Богдан Вячеславович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент у галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
ІНІ управління, психології та безпеки,  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ

Марта КОПИТКО

