

Висновок
про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертаційної роботи Салія Богдана В'ячеславовича
на тему : «Лідерство в управлінні освітніми організаціями», що подана на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073
«Менеджмент»

Дисертаційна робота Салія Богдана В'ячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» була розглянута на розширеному засіданні наукового семінару кафедри управлінських технологій у вищому навчальному закладі університеті економіки та права «КРОК», який був проведений 07 квітня 2025 року, протокол №3 відповідно до пункту 11 «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 р. № 44. Результати проведення та обговорення презентації результатів дисертації Салія Богдана В'ячеславовича на вищезазначеному семінарі відображаються у цьому висновку.

1. Актуальність теми дослідження. В умовах глибоких трансформацій у системі вищої освіти України, що супроводжуються децентралізацією, цифровізацією та викликами воєнного часу, зростає значення ефективного управління освітніми організаціями як передумови їхнього сталого розвитку. Лідерство дедалі частіше визнається ключовим чинником успішності змін у закладах вищої освіти, здатним забезпечити стратегічну сталість, гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність. У сучасному глобалізованому середовищі саме лідерство стає альтернативою адміністративно-командним методам управління, формуючи нову культуру організаційної взаємодії,

засновану на партнерстві, колегіальності та залученні стейкхолдерів до ухвалення рішень.

Разом із тим, управлінська практика у вітчизняних освітніх установах часто стикається з труднощами у впровадженні сучасних моделей лідерства. Виникають суперечності між декларованою автономією закладів вищої освіти і централізованими підходами до ухвалення стратегічних рішень, між потребою демократизації управління і відсутністю нормативно-правової підтримки колаборативних моделей. Крім того, рівень управлінської підготовки академічного персоналу залишається недостатнім для реалізації лідерських підходів на практиці.

Важливість проблеми посилюється запитом на визначення впливу стилів лідерства на фінансову ефективність освітніх організацій, розвиток внутрішньої організаційної культури, якість взаємодії з викладачами, студентами та іншими учасниками освітнього процесу. Також актуальним є створення інструментів рейтингування освітнього лідерства як механізму управлінського аудиту, стратегічного планування та підвищення якості управлінських рішень.

Незважаючи на значну кількість теоретичних досліджень у галузі лідерства та освітнього менеджменту, проблема системного впровадження концепцій лідерства в управління освітніми організаціями в Україні досі не знайшла достатньо глибокого відображення в науковій літературі. Відсутні узагальнені підходи до інтеграції різних моделей лідерства в освітнє середовище, оцінювання їх ефективності та впливу на стратегічні показники розвитку закладів освіти.

Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження Салія Богдана В'ячеславовича зумовлена необхідністю пошуку та наукового обґрунтування ефективних моделей управління освітніми організаціями, що поєднують стратегічні, колегіальні та адаптивні елементи управління на засадах лідерства, а також формування інструментів оцінювання впливу лідерських підходів на стратегічні й фінансові результати функціонування закладів вищої освіти в

контексті модернізації вищої освіти та викликів нестабільного соціально-політичного середовища і глобалізованого розвитку. Запропоноване дослідження має суттєве теоретичне й практичне значення для розвитку сучасного менеджменту в Україні.

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

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет 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), де автором було розроблено системний підхід до удосконалення управління освітніми організаціями на основі сучасних концепцій лідерства.

3. Формулювання наукової задачі, нове вирішення якої отримано в дисертації. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми організаціями на основі впровадження сучасних концепцій лідерства.

У дисертації були поставлені та вирішенні такі задачі:

- дослідити лідерство в управлінні освітніми організаціями в контексті сучасного дискурсу лідерології та менеджменту;

- виокремити наукові підходи до управління освітніми організаціями на засадах лідерства та систематизувати принципи й методи запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях;

- охарактеризувати стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти України та роль лідерства в ньому;

- проаналізувати моделі управління закладами вищої освіти на засадах лідерства;

- встановити вплив стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти;
- визначити потенціал колаборативного управління для розвитку освітнього лідерства в умовах реформування системи освіти;
- розробити модель рейтингування освітнього лідерства як складової інструменту стратегічного управління;
- запропонувати методику оцінювання впливу моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації.

Об'єктом дослідження є процес управління освітніми організаціями в умовах трансформації системи вищої освіти України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади лідерства в управлінні освітніми організаціями.

Наукова задача дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробці 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.

Наукова новизна отриманих результатів. У дисертації вперше:

- 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 із подвійною природою, спрямованого на одночасне забезпечення управління закладом вищої освіти і продукування майбутніх фахівців як нових лідерів у суспільстві, та умови запровадження колаборативного неієрархічного 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 методику 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.

У дисертації удосконалено:

- систематизацію наукових підходів до управління освітніми організаціями на основі лідерства (системний, організаційно-культурний, стратегічний, соціологічний, статистичний, компетентнісний, педагогічний, підхід управління якістю).

- 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 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.

У дисертації 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.

5. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, що виносяться на захист, підтверджується логічністю структури дослідження, застосуванням адекватного методологічного інструментарію, репрезентативністю джерельної бази та апробацією результатів. Теоретичною і методологічною основою дисертації стали сучасні концепції

лідерства, освітнього менеджменту, колегіального управління, а також кращі практики лідерства в освітніх організаціях ЄС, США та України.

Основними методами, використаними в дослідженні, є: метод індукції – застосовувався при вивченні сутності концепцій лідерства та їх впливу на управлінські процеси в освітніх організаціях (п. 1.1); метод дедукції – використовувався для формулювання висновків щодо можливостей інтеграції різних моделей лідерства в управлінські практики освітніх закладів (п. 1.3); метод аналізу – застосовувався для характеристики сучасного стану управління освітніми організаціями та визначення основних проблемних аспектів у системі вищої освіти України (п. 2.1); для аналізу управлінських моделей у сфері вищої освіти та виявлення ролі лідерства було використано контент-аналіз офіційних сайтів університетів та відкритих джерел (п.2.2, 2.3.), метод синтезу – використовувався при розробці рекомендацій щодо впровадження моделей колегіального управління як механізму підвищення ефективності освітніх установ (п. 3.1); метод порівняння – застосовувався для аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління освітніми організаціями на засадах лідерства, що дозволило визначити перспективи адаптації міжнародних практик в Україні (п. 2.2); метод статистичного аналізу – використовувався при оцінці впливу моделей лідерства на фінансові результати освітніх організацій (п. 3.3); метод експертних оцінок – застосовувався для визначення впливу стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями (п. 2.3); метод моделювання – використовувався при розробці моделі рейтингування освітнього лідерства як складової стратегії сталого розвитку (п. 3.2); метод узагальнення – застосовувався для формулювання висновків та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми організаціями на засадах сучасних концепцій лідерства (п.3.3). Комплексне використання зазначених методів дозволило сформулювати науково-обґрунтовані підходи до впровадження лідерства в систему управління освітніми організаціями, оцінити їх вплив на ефективність

і фінансову стабільність організацій, а також розробити практичні інструменти розвитку лідерства як управлінської технології. Усі положення, що виносяться на захист, підтверджені власними емпіричними розрахунками, аналітикою та апробаційною практикою.

6. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації. Теоретичне значення дисертації полягає в розширенні понятійного апарату управління освітніми організаціями, зокрема уточненні сутності лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, розробці концепту чотирьох кіл лідерства в управлінні закладами вищої освіти та метаструктури лідерства в закладах вищої освіти. Поглиблено зміст наукових категорій у сфері лідерства та управлінських технологій, що сприяє формуванню нової парадигми освітнього менеджменту.

Практичне значення дослідження полягає у створенні ефективних інструментів управлінської діяльності в освітніх організаціях. Серед них: модель рейтингування освітнього лідерства, методика оцінки впливу моделей лідерства на фінансову результативність закладів освіти, модель колаборативного управління в умовах реформування системи освіти України. Запропоновані моделі та методики використовуються при стратегічному плануванні, проведенні управлінського аудиту, підготовці освітніх менеджерів як лідерів, формуванні програм розвитку лідерства в освітніх організаціях.

7. Використання результатів роботи. Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками:

- Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (довідка №290 від 31.01.2025 р.) – результати дослідження щодо моделі ситуативного лідерства для управління освітнім процесом під час кризових ситуацій, а також рекомендації щодо розвитку проєктної активності та академічної мобільності були впроваджені у діяльність Центру досконалості Жана Моне «Європейські Студії соціальних інновацій в освіті»;

- Інституту педагогіки Національної академії педагогічних наук України (довідка №70 від 30.01.2025 р.) – результати щодо сутності та актуальності лідерства знайшли втілення у робочих програмах для підготовки докторів філософії з дисциплін «Методологічні основи управлінської діяльності й наукові школи менеджменту» та «Мотиваційний менеджмент і лідерство»;

- Асоціації керівників шкіл України (довідка від 20.12.2023 р.) - теоретичні та практичні положення щодо формування організаційної культури освітніх закладів на засадах лідерства використовувалися під час проведення семінарів, тренінгів і науково-практичних конференцій з керівниками закладів загальної середньої освіти;

- ВНЗ «Університету економіки і права «КРОК» (довідка №04/13 від 17.03.2025 р.) - результати дисертації щодо впливу різних стилів лідерства на фінансові результати освітніх організацій були використані у процесі реалізації проектної активності та академічної мобільності через діяльність клубу «Професіонал» та «Школи лідерства»; для розробки стратегічного плану розвитку університету,

- Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (довідка №190/1542 від 17.03.2025 р.) та WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща) (довідка №045 від 11.03.2025 р.) – результати опитування щодо стратегії сталого розвитку та освітнього лідерства використовуватимуться керівництвом освітніх закладів під час підготовки стратегічного плану на 2025-2030 роки.

8. Особиста участь автора в одержанні наукових і практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі управлінських технологій Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК». Науковий керівник доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління

фінансово-економічною безпекою Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» Мігус Ірина Петрівна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки на плагіат, рецензенти дійшли висновку, що дисертаційна робота Салія Богдана Вячеславовича є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертація характеризується єдністю змісту та відповідає діючим вимогам щодо її оформлення.

9. Перелік публікацій за темою дисертації та особистий внесок автора.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 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, а також 8 – матеріалів участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Салій, Б. В. (2022). Using extended reality technology in education. *Economics, Finance and Management Review*, (2), 85–94. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-2-85> (0,5 д.а.)
2. Салій, Б. В. (2022). Система лідерства в системі освіти України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66), 152–156. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-152-156> (0,5 д.а.)
3. Greben, S., Parashchenko, L., & Salii, B. (2024). Comparative analysis of funding of university education in EU countries. *Public Administration and Law*

Review, (1(17), 28–42. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-1-28> (0,8 д.а., з яких автору належать 0,4 д.а.)

4. Салій, Б. В. (2025). Розробка моделі колаборативного управління для українських університетів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (16), 72-80. <https://doi.org/10.32782/dees.16-11> (0,7 д.а.)

5. Салій, Б. (2025). Вплив моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації. *Економіка та суспільство*, (71), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81> (0,8 д.а.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Салій, Б. В. (2021). Концепції лідерства в управлінні освітніми організаціями. *III Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»*. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/901> (0,02 д.а.)

2. Салій, Б. В. (2022). Вплив антиглобалістського руху на розвиток теорій лідерства. *II Наукова конференція «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку»*. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1136> (0,02 д.а.)

3. Салій, Б. В. (2022). Енергоменеджмент в освіті: уроки ринку енергетики в умовах військового часу. *IV Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»*. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1390> (0,02 д.а.)

4. Салій, Б. В. (2023). Перспективи використання криптовалют у сфері вищої освіти. *V Міжнародна конференція, «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»*. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1950> (0,02 д.а.)

5. Салій, Б. В. (2023). Коннективізм і лідерство: використання теорій навчання в цифрову епоху. *III Наукова конференція, «Сучасний менеджмент*

організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2023». URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1556> (0,02 д.а)

6. Salii, B.; Mihus, I. (2023). Aspects of Managing the Restoration of Ukraine's Education System in the Postwar Period. Relationship between public administration and business entities management, Estonia. Available at: <<https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/583>>

7. Салій, Б. В. (2024). Огляд моделей управління університетами. *IV Наукова конференція, «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024»*. <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2187> (0,02 д.а)

8. Салій, Б. В. (2025). Лідерство в освітніх організаціях: концепт чотирьох кіл і їх взаємодія. Current issues of economics, finance, management and law: proceedings International scientific-practical conference (p.40-42). Angers, France: Scholarly Publisher ICSSH. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/02/25.html> (0,02 д.а).

Усі наукові положення, висновки і рекомендації одержані автором особисто. У публікаціях, підготовлених в співавторстві, здобувачем зазначено авторський внесок на підставі рішення кафедри.

Результати дисертації опубліковано в повному обсязі.

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Салія Богдана В'ячеславовича на тему: «Лідерство в управлінні освітніми організаціями», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 «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 р. № 44 та відповідає вимогам освітньо-наукової програми «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

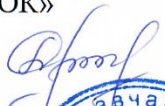
РЕКОМЕНДУВАТИ:

Аналіз результатів презентації та їх обговорення на засіданні кафедри управлінських технологій свідчить, що наукові положення та висновки, представлені у дисертаційній роботі Салія Богдана В'ячеславовича, повністю відповідають вимогам освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Отримані результати вирізняються науковою новизною порівняно з наявними теоретико-методичними підходами у сфері менеджменту, містять обґрунтовані авторські положення та практично орієнтовані пропозиції, спрямовані на вирішення актуальних завдань удосконалення управління освітніми організаціями на основі сучасних концепцій лідерства. Дисертаційна робота має самостійний, цілісний характер, комплексно розкриває актуальну науково-прикладну проблему й становить вагомий внесок у розвиток науки менеджменту, зокрема управління в сфері освіти.

У зв'язку з цим дисертація Салія Богдана В'ячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на засіданні кафедри
управлінських технологій
Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «КРОК»
к.е.н., доцент

Ганна ПАЗЕСВА

Підпис  засвідчую
Директор департаменту (кріп'ячого навчального закладу)
Університету економіки та права «КРОК»
15 04 2025 р.