

РІШЕННЯ
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Разова спеціалізована вчена рада Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(повне найменування закладу вищої освіти (наукової
Міністерства освіти і науки України, м. Харків прийняла рішення
установи), підпорядкування (у родовому відмінку), місто)
про присудження ступеня доктора філософії галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування

(галузь знань)
на підставі прилюдного захисту дисертації «Механізми підвищення якості надання послуг у сфері
культури в умовах децентралізації в Україні»

(назва дисертації)
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
(код і найменування спеціальності відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється
підготовка здобувачів вищої освіти)

«16» січня 2026 року.

Плотнік Наталія Анатоліївна 1971 року народження,
(прізвище, ім'я, по батькові (у разі наявності) здобувача)
громадянин України,
(назва держави, громадянином якої є здобувач)
освіта вища, в 2018 році закінчила ХарPI НАДУ при Президентові України
(найменування закладу вищої освіти)
за спеціальністю державне управління

(за дипломом)
Працює на посаді керівника гуртка КЗ «Палац культури та мистецтв Височанської селищної ради»
Харківської області
(посада) (місце основної роботи, відомче підпорядкування, місто)
Дисертацію виконано у Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна Навчально-
науковий інститут «Інститут державного управління» Міністерства освіти і науки України, м.
Харків
(найменування закладу вищої освіти (наукової установи), підпорядкування, місто)

Науковий керівник (керівники) Куц Ю.О., доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби Навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління» Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
(прізвище, ім'я, по батькові (у разі наявності), науковий ступінь, вчене звання, місце роботи, посада)

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису українською мовою. Зміст,
структура та обсяг дисертації відповідають нормативним вимогам пункту 6 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 (зі змінами).

Здобувач має 20 наукових публікацій за темою дисертації, з них 3 статті у періодичних
наукових виданнях інших держав, 5 статей у наукових фахових виданнях України, 2 монографій
(одна з них колективна) (зазначити три наукові публікації):

1. Плотнік Н.А. Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості
культурних послуг. *Університетські наукові записки*. 2025. №2 (104). С. 49-66. DOI:
<https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5>

2. Плотнік Н.А. Культурний ресурс як активний інструмент соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Державне будівництво*. 2025. Т. 1, № 37. С. 450-468. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-32>

3. Плотнік Н.А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область). *Теорія та практика державного управління*. 2025. Т. 1, № 80. С. 259-273. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-15>

4. Плотнік Н.А. Моделювання мережі надання публічних сервісів та послуг у сфері культури Харківської області. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2020. № 4(25). Р. 45-50. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31052020/7061

5. Плотнік Н.А. Культурний та туристичний потенціал формування спроможності територіальної громади. *Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності* : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян, В. В. Наконечний та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 156-180.

6. Плотнік Н.А. Основи взаємодії національних культур в умовах державного курсу на децентралізацію. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т.3, №79. С. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3792019185430>

7. Плотнік Н.А. Традиційна родинно-обрядова культура в сучасному суспільстві (на матеріалах Харківщини). Монографія. Харків : Вид-во «Точка», 2018. 268 с. з нотами, фотоматеріалами, схемами.

У дискусії взяли участь голова і члени разової спеціалізованої вченої ради та присутні на захисті фахівці:

Офіційний рецензент **Кулініч Олег Васильович**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна:

1. Історичний екскурс у нормативне закріплення принципу децентралізації (від Конституції УНР до сучасного стану) є змістовним та показовим. Авторка слушно звертає увагу на багатозначність терміну «децентралізація», а також дає ґрунтовний аналіз децентралізаційних процесів у сфері культури. Авторка приділяє значну увагу фінансовим аспектам децентралізації, однак недостатньо висвітлено економічні ризики для культурної сфери у громадах, що мають низьку економічну базу та слабкий ресурсний потенціал.

2. Попри належного обґрунтування необхідності застосування цифрових інструментів для підвищення якості надання послуг у сфері культури на місцевому рівні, доцільним вдається поглиблення аналізу сучасних цифрових рішень та інноваційних механізмів управління сферою культури. Зокрема, варто детальніше розглянути можливості впровадження таких інструментів,

як системи електронного документообігу, цифрові платформи для культурної участі громади, онлайн-сервіси для моніторингу та зворотного зв'язку з громадянами, аналітичні панелі для оцінювання ефективності культурних програм, а також механізми використання штучного інтелекту для управлінських рішень. Особливої уваги потребує контекст децентралізації та воєнного стану, що актуалізує питання побудови стійких цифрових екосистем у сфері культури, здатних забезпечувати безперервність доступу до культурних послуг навіть за умов кризових викликів. Важливо також включити аналіз процесів цифрової трансформації культурного сектору в Україні та за кордоном, з акцентом на успішні практики інтеграції інструментів електронного врядування, цифрового менеджменту та кіберзахисту. Розширення дослідження у цьому напрямі сприятиме більш глибокому теоретико-методологічному обґрунтуванню запропонованих підходів, а також підвищить практичну цінність роботи для органів місцевого самоврядування, закладів культури та інших стейкхолдерів, відповідальних за модернізацію культурної інфраструктури та забезпечення інноваційного розвитку культурних послуг у громадах.

3. Авторка справедливо звертає увагу на посилення волонтерської ролі культурних інституцій у громадах, що є важливою тенденцією в умовах воєнного стану та необхідності мобілізації локальних ресурсів для підтримки населення. Така трансформація свідчить про гнучкість культурних закладів та їх здатність оперативно реагувати на соціальні виклики. Разом із тим, доцільно було б критично проаналізувати потенційні ризики та довгострокові наслідки переорієнтації культурних установ на волонтерську діяльність. Зокрема, варто розглянути, якою мірою така зміна функцій може вплинути на їхню основну місію – збереження, розвиток та популяризацію культурної спадщини, формування культурного капіталу громади та забезпечення доступу населення до культурних послуг. Додаткової уваги потребує питання можливого перевантаження культурних установ невластивими їм функціями та ризик зниження якості основних культурних програм через перерозподіл ресурсів. Доцільним є доповнення дослідження аналізом стратегічних підходів, що дозволили б забезпечити баланс між волонтерською активністю та виконанням ключових культурних завдань, а також окреслити механізми підтримки культурних інституцій державою та місцевою владою для запобігання інституційній втомі та забезпечення сталого розвитку культурної сфери у громадах.

Офіційний рецензент **Орел Юрій Леонидович**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління персоналом та підприємництва ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна:

1. Особливої уваги заслуговує структурно-композиційна побудова дисертаційної роботи. Попри загальну логіку викладу – від теоретичного аналізу до формулювання практичних рекомендацій – спостерігається певне тематичне нашарування між розділами, що частково ускладнює сприйняття дослідження як чітко сегментованого за етапами наукового аналізу.

Зокрема, у першому розділі (п. 1.3) детально розглядаються механізми публічного управління у сфері культури, включно з практичними прикладами їх реалізації. Проте такий зміст виглядає ближчим за своєю суттю до тематики другого розділу, який присвячений аналізу сучасного стану механізмів підвищення якості послуг у сфері культури. На мій погляд, було б логічно перенести основні елементи підпункту 1.3 саме до другого розділу, розширивши його за рахунок прикладного аналізу наявних управлінських практик в умовах децентралізації.

Натомість у першому розділі варто було б посилити теоретико-методологічну рефлексію щодо категоріального апарату публічного управління у сфері культури. Це могло б включати глибший аналіз таких понять, як «механізм державного управління», «інституційна спроможність», «якість культурних послуг» у контексті сучасних концепцій «good governance», «policy design», «stakeholder engagement» тощо. Такий підхід дозволив би не лише уточнити методологічні засади дослідження, але й зміцнити його концептуальну логіку, чітко розмежувавши рівні аналітичного, нормативного та прикладного осмислення теми. Таким чином, оптимізація внутрішньої структури шляхом перерозподілу змісту між розділами могла б підвищити логічну узгодженість дослідження, посилити аналітичну вагу першого розділу та зробити прикладний блок більш сфокусованим на сучасному стані і практичних кейсах.

Крім того, на тлі зазначеної структурної специфіки, методологічний апарат дослідження, попри загальну повноту, у деяких випадках не демонструє достатньо чіткого зв'язку між вибраними методами та конкретними завданнями дослідження. Так, наприклад, у другому розділі, де здійснюється аналітичне оцінювання сучасного стану культурних послуг, було б доцільно більш ґрунтовно пояснити логіку застосування окремих методів. Наприклад: чому саме контент-аналіз обрано як інструмент для роботи з локальними стратегіями розвитку? які конкретні параметри аналізувалися та як ці результати інтегрувались у наступні управлінські моделі? Крім того, результати SWOT-аналізу, на мій погляд, залишилися недостатньо вбудованими у загальну концепцію дисертації, а їх роль у формуванні висновків або пропозицій бажано було б розкрити більш виразно. Чітке методичне зіставлення між інструментами дослідження та його цілями не лише підвищило б прозорість логіки викладу, але й посилює наукову переконливість отриманих результатів. З огляду на це, доречним виглядало б уточнення логіки методологічної побудови кожного з розділів із чіткою вказівкою: який метод, для вирішення якого завдання, на якому етапі застосовано.

2. Окремо заслуговує на увагу блок, присвячений аналізу зарубіжного досвіду публічного управління у сфері культури. Попри те, що в роботі наведено приклади функціонування систем культурної політики в ряді європейських країн, їх подано переважно в описовій формі, без глибокого концептуального чи інституційного порівняння з українським контекстом. З огляду на євроінтеграційний курс України, а також пряму орієнтацію дослідження на підвищення якості публічного адміністрування у сфері культури, доцільним виглядає посилення аналітичної складової цього блоку.

Зокрема, на мій погляд, варто було б провести порівняльний аналіз інституційних механізмів управління культурною сферою в країнах ЄС, із акцентом на подібність або відмінність адміністративно-територіального устрою, рівень фінансової та організаційної автономії місцевих громад, ступінь залучення громадянського суспільства до формування культурної політики. Такий аналіз дозволив би не лише виявити релевантні для України інструменти, але й обґрунтувати їх адаптаційний потенціал в умовах реформи децентралізації. Більше того, така глибока компаративістика посилила б наукову вагу висновків дисертації, зробила б її прикладну частину більш переконливою, а також актуалізувала б результати в контексті зобов'язань України щодо гармонізації публічного управління із європейськими стандартами (зокрема, у межах Угоди про асоціацію та реалізації Цілей сталого розвитку ООН).

3. Однією з безумовних сильних сторін дисертаційного дослідження є запропонована авторська модель удосконалення механізмів публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації. Вона презентується як узагальнення комплексного підходу до підвищення якості надання культурних послуг на місцевому рівні. Проте її візуальне представлення (рис. 3.2 на с. 189) є дещо обмеженим за глибиною й структурною деталізацією. Враховуючи, що дослідження має виразну прикладну спрямованість, доцільним виглядає більш докладне і наочне подання цієї моделі.

Зокрема, на мій погляд, модель могла б бути розширена шляхом побудови схеми логіко-структурного алгоритму, який би ілюстрував послідовність етапів управлінського циклу: від ідентифікації потреб громади – до оцінювання результатів культурної політики. Крім того, візуалізація моделі у формі матриці взаємозв'язків (наприклад, «етап – суб'єкт – ресурс – інструмент – очікуваний результат – моніторинг змін») дала б змогу чіткіше представити взаємодію між зацікавленими сторонами, розмежувати зони відповідальності органів місцевого самоврядування, профільних закладів культури, громадських організацій, освітнього та бізнес-секторів.

Такий підхід мав би подвійну цінність. З одного боку, він дозволив би глибше розкрити логіку запропонованого механізму в межах наукового дослідження. З іншого – значно підвищив би прикладну зрозумілість моделі для представників органів місцевого самоврядування, які опікуються питаннями культурного розвитку в громадах. У результаті, це створювало б додаткові умови для практичного впровадження запропонованих рішень у найближчій перспективі, що особливо актуально в контексті стратегічного планування на місцевому рівні.

Офіційний опонент **Шестаковська Тетяна Леонідівна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління бізнесу, адміністрування та права Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього».

1. У підрозділі 1.3. Розділу I авторкою подано ґрунтовний опис механізмів публічного управління у сфері культури. Однак доцільним є посилення аналітичної складової, зокрема, порівняння ефективності окремих механізмів та їх впливу на розвиток культурних послуг. Опис

фінансових механізмів є детальним, однак потребує більшого наведення прикладів проблемних аспектів їх реалізації на практиці та можливих моделей їх удосконалення.

2. У Розділі II автором подано ґрунтовний огляд нормативно правових документів, а у додатках подано структурований аналіз законодавчих актів, що діють у сфері культури і стосуються забезпечення державної культурної політики та надання базового набору культурних послуг у закладах культури системи Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. Автором акцентовано увагу на конкретних прогалинах у правовому врегулюванні, зокрема, щодо участі приватних культурних інституцій у наданні культурних послуг. Можна було б розширити аргументацію щодо необхідності підтримки цієї категорії надавачів послуг, підкріпивши тезу прикладами сучасних практик або статистичними даними.

3. Підрозділ 2.2. Розділу II містить багатий фактичний матеріал та демонструє глибоке знання Європейського нормативно-правового поля в культурній сфері. Подано ґрунтовний огляд практичних кейсів трансформації культурного середовища, що свідчить про ретельний підхід автора. Наведені у роботі приклади конкретних інструментів підтримки культури в ЄС на місцевому рівні (механізми фінансування, грантові проєкти, цифрові платформи, участь громадськості). Водночас, окремі приклади мають фрагментарний характер. Можна було б логічніше пов'язати описані кейси із загальними тенденціями та завданнями реформи сфери культури України в умовах децентралізації, а також доповнити розділ узагальнюючими висновками щодо можливих ризиків та обмежень впровадження європейських практик у вітчизняний контекст.

4. У дисертаційному дослідженні ґрунтовно обґрунтовано потребу впровадження сучасних підходів до вдосконалення та оцінювання якості культурних послуг, серед яких слушно виділено аудит і моніторинг, стандартизацію, порівняльний аналіз, інноваційні практики, інституційну адаптацію та експертне партнерство. Автором запропоновано систему критеріїв оцінювання, що охоплює інноваційність, інклюзивність, безпеку, безбар'єрність, цифровізацію, психологічну підтримку та реінтеграцію ветеранів, що свідчить про комплексний і сучасний підхід до формування системи культурного управління в умовах децентралізації та воєнного стану. Водночас, доцільним вдається подальше формування поетапної моделі впровадження інноваційних, інклюзивних та цифрових рішень із визначенням відповідальних суб'єктів, ресурсного забезпечення та системи моніторингу результативності. Такий підхід сприятиме підвищенню прикладного значення дослідження та забезпечить можливість його ефективного використання в реальній управлінській практиці.

5. У Розділі III авторка переконливо акцентує на значущості критеріїв та індикаторів оцінювання якості культурних послуг, пропонуючи структурований інструментарій їх вимірювання, що охоплює індикатори, методи збору даних, а також якісні й кількісні показники. Водночас, доцільним видається більш детальне обґрунтування обраних критеріїв та індикаторів

із урахуванням потреби в їх потенційній уніфікації для застосування у громадах із різним рівнем ресурсного забезпечення.

Офіційний опонент **Філіна Тетяна Вікторівна**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри артменеджменту та інформаційних технологій Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв:

1. У першому розділі дисертації окреслено міждисциплінарний характер аналізованих понять «політика», «державна політика», «культура», «державна культурна політика». Окрім цього, проаналізовано значний обсяг наукових підходів до визначення понять «культурна політика», «публічні послуги». Попри глибоке опрацювання дефінітивного апарату, окремі терміни, зокрема, «культурні послуги», «культурні блага», «задоволення культурних потреб» потребують більш чіткої систематизації взаємозв'язків між ними, а також більш конкретного уточнення їхньої ролі в структурі державної культурної політики.

2. Н. А. Плотнік послідовно формулює тезу про необхідність модернізації культурної політики та переорієнтації культурних установ на потреби громади. Висновки авторки щодо важливості трансформації культурних інституцій у центри соціокультурної взаємодії є обґрунтованими і актуальними. Представлена у роботі модель закладу культури як центру соціокультурної взаємодії є цінним теоретичним напрацюванням. Водночас її практична реалізація може бути обмежена ресурсами громад, рівнем кадрового забезпечення та готовністю інституцій до інноваційних змін. На нашу думку, було б доцільним окреслити етапи впровадження моделі та ризики її реалізації.

3. У роботі слушно підкреслено важливість конституційного закріплення культурної політики, однак аргументація потребує додаткового посилення через порівняльно-правовий аналіз Конституцій інших держав. Це дозволило б обґрунтувати пропозиції щодо можливих змін до основного Закону України в контексті культурної політики.

4. Підрозділ 2.3 Розділу II відрізняється ґрунтовним описом інституційної структури державної культурної політики із забезпечення культурних послуг, містить значний обсяг фактологічних даних і нормативних посилань. Водночас, доцільним видається більш чітке виокремлення авторської аналітичної позиції щодо ефективності взаємодії між відповідними органами влади та їхнього впливу на практичний механізм надання культурних послуг в Україні.

5. У дослідженні обґрунтовано важливість належного ресурсного забезпечення територіальних громад, при цьому дисертантка справедливо підкреслює потребу модернізації культурної інфраструктури та зміцнення кадрового потенціалу. Наголошено на важливості вдосконалення фінансових механізмів, зокрема через застосування публічно-приватного партнерства, донорських програм, сучасних підходів до бюджетного планування та проєктного менеджменту. Водночас, на нашу думку, було б доцільно розширити аргументацію значення органів

місцевого самоврядування, включивши аналіз кадрових ресурсів, системи професійної підготовки фахівців та інституційної спроможності громад реалізовувати ефективну культурну політику.

Результати відкритого голосування:

"За" 5 членів ради,

"Проти" 0 членів ради,

"Утримались" 0 членів ради

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує

Плотнік Наталії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові (у разі наявності) здобувача у давальному відмінку)

ступінь доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування

(галузь знань)

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

(код і найменування спеціальності відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти)

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої вченої
ради

(підпис)

Володимир БУЛЬБА

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:56:16 16.01.2026

Назва файлу з підписом:

Плотнік_НА_Рішення_разової_вченої_спецради_про_присудження_доктора.pdf.xml

Розмір файлу з підписом: 16.5 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису:

Плотнік_НА_Рішення_разової_вченої_спецради_про_присудження_доктора.pdf

Розмір файлу без підпису: 242.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БУЛЬБА ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БУЛЬБА ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1943900991

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:56:17 16.01.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000DDA567011B845606

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в окремих файлах (XAdES detached)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.25 13:00