

Голові разової спеціалізованої
вченої ради Державного університету
«Житомирська політехніка»
д.держ.упр., д.е.н., проф. Світлані СВІРКО

ВІДГУК

офіційного опонента - доктора наук з державного управління, професора
Щепанського Едуарда Валерійовича
на дисертацію Дзюби Григорія Миколайовича на тему «Впровадження
механізму ключових показників ефективності органів публічної влади»,
що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Докладне вивчення і критичний аналіз тексту поданого на захист
дисертаційного дослідження, а також наукових праць здобувача, опублікованих за
його темою, дають підстави для формулювання наступного висновку.

Актуальність обраної теми.

Виконана дисертація Г.М. Дзюби на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
характеризується актуальністю та своєчасністю, має теоретичне і практичне
значення, що здобувач переконливо обґрунтовує у вступній частині
дослідження.

Впровадження механізму ключових показників ефективності (КПЕ) в
органи публічної влади України є важливою передумовою переходу до
результатоорієнтованої моделі врядування, у якій оцінюється не лише
виконання процедур, а насамперед досягнення стратегічних цілей, якість
публічних послуг, рівень підзвітності та суспільна цінність управлінських
рішень. В умовах воєнного часу, бюджетних обмежень і потреби
післявоєнного відновлення така проблематика має особливу практичну вагу.

Аспірант у своєму дослідженні обрав низку найбільш актуальних питань, пов'язаних із формуванням науково обґрунтованої системи КПЕ в публічному секторі, адаптацією міжнародного досвіду до українського контексту, подоланням формалізму оцінювання та створенням механізмів моніторингу, що здатні забезпечити реальне підвищення ефективності діяльності органів влади.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами.

Про практичну та наукову цінність дисертації свідчить те, що дослідження узгоджується із планом науково-дослідних робіт Державного університету «Житомирська політехніка» за темою «Інноваційні механізми публічного управління та адміністрування» (державна реєстрація № 0121U111051). У межах цієї теми автором розроблено положення, спрямовані на вдосконалення механізму КПЕ як складової модернізації публічного управління.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Рецензована дисертаційна робота характеризується інтегральним підходом до предмета дослідження. Наукові висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані здобувачем, відзначаються належним ступенем достовірності й обґрунтованості, що вимагається від такого роду кваліфікаційних наукових праць.

На користь ґрунтовного характеру проведеного дослідження свідчить комплексний підхід до вибору науково-методологічних джерел та емпіричної бази. Науково-теоретичне підґрунтя роботи становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених із теорії публічного управління, управління результативністю, оцінювання службової діяльності та застосування КПЕ, зокрема Р. Каплана, П. Друкера, Д. Парментера, Б. Марра та інших дослідників.

Нормативну основу дисертації становлять законодавчі та підзаконні акти України у сфері державної служби, постанови Кабінету Міністрів

України, методичні документи НАДС, а також матеріали OECD, SIGMA, World Bank та інших міжнародних організацій. Емпіричну базу дослідження складають офіційні дані Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства фінансів України, Державної податкової служби, Державної митної служби, Міністерства цифрової трансформації України та практика впровадження показників у діяльності окремих органів влади.

Постановка мети і завдань, визначення об'єкта та предмета дослідження мають чіткий і зрозумілий вигляд та відповідають загальним вимогам. Мета дисертаційного дослідження у цілому досягнута, а сформульовані завдання вирішено в межах трьох взаємопов'язаних розділів.

Заслугує на схвалення встановлена здобувачем еволюція підходів до застосування КПЕ в публічному управлінні, що відображає перехід від формально-адміністративних і процесуальних моделей оцінювання до стратегічно орієнтованих, результаточентричних та цифрово інтегрованих підходів. Автор доводить, що КПЕ в публічному секторі мають відображати не лише продуктивність внутрішніх процедур, а насамперед досягнення суспільно значущих результатів.

Вартою підтримки є запропонована шестистадійна модель побудови системи КПЕ, яка передбачає визначення стратегічних цілей, розробку макро-КПЕ, створення інформаційної інфраструктури, формування мікро-КПЕ, тестування та апробацію показників, а також впровадження безперервного моніторингу із зворотним зв'язком. Такий підхід дозволяє інтегрувати КПЕ до повного циклу управління результативністю.

Практичну цінність становить запропонований підхід до поєднання машиноцентричного та людиноцентричного моніторингу. У контексті України це особливо важливо, оскільки рівень цифрової зрілості органів влади є неоднорідним, а повна автоматизація оцінювання без експертного аналізу може призвести до спрощеного трактування результатів або до нових форм формалізації.

Теоретичну цінність має уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження. Автор переконливо доводить, що КПЕ в публічному секторі мають відображати не лише кількісні параметри виконання завдань, а й якісні та суспільно значущі результати діяльності органів влади. Це дозволяє уникнути вузького трактування КПЕ як набору адміністративних метрик і розглядати їх як елемент стратегічного управління.

Наукова новизна та теоретична цінність одержаних результатів.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження механізму КПЕ в органи публічної влади України. Серед найбільш вагомих результатів слід відзначити сценарний підхід до прогнозування наслідків упровадження КПЕ, удосконалений механізм їх реалізації та моніторингу, а також систематизацію ризиків, що виникають на різних етапах формування результатотоорієнтованої системи управління.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях.

Основні положення та результати дисертації висвітлено у 9 наукових працях, серед яких 1 стаття у виданні, що індексується у базі даних Scopus, 4 статті у наукових фахових виданнях України категорії Б та 4 тези доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Аналіз опублікованих статей і тез доповідей дає підстави дійти висновку про належну повноту викладу наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Оцінка змісту дисертації.

Структурно дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Структура дисертації відповідає окресленій меті та завданням дослідження, дає змогу послідовно простежити авторську логіку - від теоретичного обґрунтування КПЕ до розроблення прикладного механізму їх упровадження.

У роботі позитивно оцінюється спроба автора поєднати теоретичний аналіз категорії КПЕ з практичними проблемами української державної

служби. Здобувач не обмежується загальними деклараціями про необхідність оцінювання, а визначає конкретні дисфункції чинної моделі, зокрема формалізацію показників, слабкість каскадування цілей, обмеженість цифрової інфраструктури, ризики лояльності та недостатність зовнішнього контролю.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму КПЕ в органи публічної влади України. Запропоновані результати можуть використовуватися органами влади під час удосконалення стратегічного планування, формування систем моніторингу та розроблення цифрових інструментів управління результативністю.

Водночас у роботі збережено наукову обережність: автор не подає КПЕ як універсальний інструмент вирішення всіх проблем публічного управління, а акцентує на ризиках їх неправильної імплементації. Такий підхід заслуговує на підтримку, оскільки система КПЕ може бути ефективною лише за умови належного методичного супроводу, кадрової підготовки, цифрової інфраструктури та зовнішньої підзвітності.

Загалом дисертація справляє враження самостійної, завершеної та методично цілісної наукової праці. Її перевагою є поєднання теоретичного аналізу, міжнародних порівнянь і прикладної розробки механізму КПЕ. Робота має зрозумілу внутрішню логіку, а її результати можуть бути корисними як для наукової дискусії, так і для практики модернізації публічного управління.

Слід позитивно оцінити й те, що дисертаційне дослідження має міждисциплінарний характер: у ньому поєднано підходи теорії публічного управління, стратегічного менеджменту, адміністративного права, цифрового врядування та управління якістю. Це забезпечує ширший погляд на механізм КПЕ і дає змогу розглядати його не як вузький інструмент кадрового оцінювання, а як елемент інституційної спроможності держави.

Третій розділ демонструє прикладну спрямованість дисертації. Запропонований механізм удосконалення та моніторингу КПЕ має послідовну

логіку, а систематизація ризиків і сценарне прогнозування дозволяють врахувати можливі бар'єри впровадження. Важливо, що автор приділяє увагу не лише розробці показників, а й їх тестуванню, зворотному зв'язку та подальшому коригуванню.

У другому розділі здійснено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду, який свідчить про вміння автора працювати з різними моделями публічного управління. При цьому дисертант не ототожнює європейський та англосаксонський підходи, а розглядає їх як різні джерела управлінських рішень, що можуть бути адаптовані в Україні залежно від рівня інституційної зрілості, цифрової спроможності та політичної підтримки.

У першому розділі роботи автор формує теоретичне підґрунтя дослідження, розкриваючи еволюцію КПЕ та їх місце в сучасній парадигмі публічного управління. Важливо, що здобувач розглядає КПЕ не ізольовано, а в системі взаємопов'язаних управлінських категорій - місії, візії, стратегічної цілі, таргету та індикатора. Це дозволяє уникнути спрощеного розуміння показників як суто технічних метрик.

Дисертаційна робота може мати значення і для навчально-методичної діяльності. Її положення доцільно використовувати при підготовці навчальних матеріалів із стратегічного планування, управління за результатами, оцінювання службової діяльності, цифрового врядування та публічної підзвітності. Це підтверджує не лише наукову, а й освітню цінність отриманих результатів.

Позитивно оцінюється те, що здобувач не лише розробляє механізм КПЕ, а й визначає умови його результативного функціонування: політичну підтримку, інституційну сталість, кадрову готовність, цифрову інфраструктуру, зовнішній аудит і постійний зворотний зв'язок. Завдяки цьому запропонована модель не виглядає абстрактною, а орієнтується на реальні управлінські умови українського публічного сектору.

У дисертації належно простежено зв'язок між результативністю органів влади і якістю публічних послуг. Автор обґрунтовує, що КПЕ не повинні

зводиться до внутрішніх адміністративних показників, оскільки їх головне призначення полягає у фіксації прогресу щодо досягнення суспільно значущих цілей. Такий підхід відповідає сучасним принципам належного врядування, орієнтованого на громадянина.

Джерельна база дисертації є достатньо широкою і репрезентативною для обраної теми. Список використаних джерел містить 276 найменувань, що охоплюють наукові праці, нормативно-правові акти, офіційні документи органів влади та матеріали міжнародних організацій. Це дозволило автору поєднати наукове бачення проблеми з аналізом реального стану нормативного й організаційного забезпечення оцінювання результативності в Україні.

Важливим для практики є те, що автор розглядає КПЕ не лише як інструмент оцінювання службовців, а як механізм підвищення інституційної спроможності органів влади. Такий підхід дає змогу пов'язати персональну відповідальність, стратегічні цілі, бюджетні ресурси, цифрові дані та суспільні очікування в єдину систему управління результативністю.

Дисертація має логічно завершену композицію: вступ формує дослідницьку рамку, перший розділ - теоретичне підґрунтя, другий - міжнародний і порівняльний контекст, третій - прикладний механізм та прогностні положення. Така структура дозволяє простежити не лише послідовність викладення матеріалу, а й еволюцію авторської думки від постановки проблеми до формулювання управлінських рішень.

Дискусійні положення, зауваження та пропозиції за змістом дисертації.

Визначаючи актуальність проведеного здобувачем дослідження, наукову новизну, високий теоретичний рівень і практичну значущість результатів, слід зазначити, що окремі положення дисертаційної роботи мають дискусійний характер і можуть бути предметом подальшого уточнення:

1. У дисертації запропоновано механізм упровадження КПЕ, проте потребує додаткової конкретизації нормативно-інституційна модель його реалізації. Доцільно визначити, які зміни до актів Кабінету Міністрів України, методичних документів НАДС або внутрішніх регламентів органів влади

необхідні для практичного запуску запропонованого механізму. Окремо варто показати, які елементи можуть бути впроваджені без нормативних змін, а які потребують централізованого регулювання. Така деталізація зробила б авторську модель більш придатною для використання у практиці центральних органів виконавчої влади.

2. Автор обґрунтовує застосування КПЕ в органах публічної влади загалом, однак у роботі переважно аналізуються центральні органи виконавчої влади. Водночас механізм упровадження КПЕ в органах місцевого самоврядування має власну специфіку, пов'язану з ресурсною спроможністю громад, різним рівнем цифрової зрілості та прямою взаємодією з мешканцями. Доцільно було б окремо визначити, які елементи запропонованої моделі є універсальними, а які потребують адаптації для місцевого рівня. Це питання є важливим, оскільки саме на місцевому рівні громадяни найчастіше безпосередньо оцінюють якість публічних послуг.

3. У роботі переконливо показано ризик суб'єктивізму і формування «деструктивних відносин лояльності» між керівником та підлеглим при визначенні КПЕ. Водночас бажано детальніше розкрити роль зовнішнього аудиту, внутрішнього контролю, громадського нагляду та відкритих даних як інструментів запобігання таким ризикам. Важливим є також визначення меж управлінської дискреції керівника під час постановки завдань і оцінювання їх виконання. Конкретизація таких запобіжників підвищила б практичну цінність дисертації для кадрових служб та керівників органів влади.

Висловлені зауваження та пропозиції стосуються переважно дискусійних аспектів дослідження, не зменшують його науково-теоретичної та практичної цінності і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

Висновок щодо відповідності дисертації встановленим вимогам.

Із аналізу тексту дисертації вбачається дотримання здобувачем вимог академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження містить посилання на всі використані джерела інформації, автором дотримано вимоги законодавства про

авторське право та наведено достовірну інформацію про результати наукової діяльності, методики дослідження і використані інформаційні ресурси.

Підсумовуючи вищенаведене, дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, спрямовані на вирішення актуального наукового завдання, що має істотне значення для розвитку науки публічного управління та адміністрування.

Загальний висновок.

Дисертаційне дослідження Дзюби Григорія Миколайовича на тему: «Впровадження механізму ключових показників ефективності органів публічної влади» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни, має теоретичне та практичне значення та відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Дисертація на тему «Впровадження механізму ключових показників ефективності органів публічної влади» відповідає вимогам до оформлення дисертації, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 та 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 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор – Дзюба Григорій Миколайович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда
Юзькова, доктор наук з державного
управління, професор

Підпис *Едуарда Щепанського*
ЗАСВІДЧУЮ:
Вчений секретар університету

Світлана Якимчук



[Signature]
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ