

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Державного університету «Житомирська політехніка»
Міністерства освіти і науки України
доктору наук з державного управління,
доктору економічних наук, професору
Світлані СВІРКО

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора наук з державного управління, професора,

Криштановича Мирослава Франковича

на дисертацію Дзюби Григорія Миколайовича

«Впровадження механізму ключових показників ефективності органів
публічної влади»,

подану до захисту в спеціалізовану вчену раду Державного університету
«Житомирська політехніка» для присудження ступеня доктора філософії з
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, темами

Дисертаційна робота Г.М. Дзюби є вагомим внеском у розвиток науки публічного управління, оскільки її спрямовано на комплексне дослідження проблематики впровадження, функціонування та вдосконалення механізму ключових показників ефективності органів публічної влади. Обрана тема відповідає сучасним викликам державного управління, пов'язаним із необхідністю підвищення результативності органів влади, забезпечення прозорості управлінських рішень і посилення підзвітності перед суспільством.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах євроінтеграційного курсу України, реформування державної служби, цифрової трансформації управління та потреби ефективного використання обмежених ресурсів у період воєнного стану й майбутнього післявоєнного відновлення. За таких умов КПЕ мають розглядатися не як формальний інструмент звітування, а як елемент ширшої системи управління за результатами, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями, бюджетними ресурсами, кадровою політикою та якістю публічних послуг.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного університету «Житомирська політехніка» за

темою «Інноваційні механізми публічного управління та адміністрування» (державна реєстрація № 0121U111051), що підтверджує його зв'язок із пріоритетними науковими напрямками кафедри та актуальними потребами модернізації публічного управління.

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

У вступі до дисертації Г.М. Дзюби чітко обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено методологічну та інформаційну базу. Мета дослідження відповідає заявленій проблематиці, а поставлені завдання забезпечують послідовне розкриття теми - від теоретико-категоріального аналізу КПЕ до розроблення механізму їх упровадження та моніторингу.

Дисертація має логічну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Перший розділ присвячено теоретичному аналізу концепції ключових показників ефективності в публічному управлінні. Автор розкриває еволюцію підходів до оцінювання результативності, систематизує принципи використання КПЕ, розмежовує поняття «ефективність», «результативність» і «якість», а також обґрунтовує логіку зв'язку між місією, візією, стратегічною ціллю, таргетом та індикатором.

Другий розділ містить ґрунтовний аналіз міжнародної практики застосування механізму КПЕ в органах публічної влади. Досліджено досвід країн Європейського Союзу та англосаксонської моделі державного управління, що дозволило здобувачу виокремити умови успішної імплементації КПЕ, зокрема інституційну узгодженість, політичну підтримку, інтеграцію показників до бюджетного процесу, зовнішній аудит і цифровий моніторинг.

Третій розділ присвячено удосконаленню концепції КПЕ в органах державної влади України. Автор визначає основні проблеми чинної моделі, серед яких формалізм показників, слабкість каскадування стратегічних цілей, епізодичність контролю, кадрова неготовність, недостатня цифрова спроможність та ризики суб'єктивізму. На цій основі запропоновано шестистадійний механізм удосконалення та моніторингу КПЕ, здійснено сценарне прогнозування і систематизовано потенційні ризики впровадження.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, є логічними та достатньо обґрунтованими. Вони базуються на аналізі 276 джерел, у тому числі нормативно-правових актів України, офіційних документів органів влади, матеріалів міжнародних організацій,

зарубіжних і вітчизняних наукових праць. Використання системного, порівняльного, структурно-функціонального, формально-правового, сценарного та інших методів дозволило всебічно розкрити об'єкт дослідження.

Достовірність і наукова новизна одержаних результатів

Дисертаційна робота Г.М. Дзюби є самостійним науковим дослідженням, у якому отримано результати, що мають наукову новизну. Вперше запропоновано сценарний підхід до прогнозування результатів впровадження КПЕ в органи публічної влади України з урахуванням політичної підтримки, кадрової готовності, нормативного забезпечення та інституційної спроможності органів влади.

Удосконалено методичний підхід до аналізу проблем застосування чинної моделі КПЕ шляхом виокремлення взаємопов'язаних дисфункцій, що дозволяє розглядати недоліки оцінювання не як сукупність випадкових управлінських збоїв, а як системну проблему інституційного розвитку державної служби. Заслуговує на підтримку запропонований механізм реалізації та моніторингу КПЕ, який інтегрує стратегічне планування, макрота мікро-КПЕ, цифрову інфраструктуру, апробацію показників і безперервний моніторинг.

Набули подальшого розвитку наукові підходи до визначення місця КПЕ в системі стратегічного планування, бюджетного процесу, кадрової політики та публічної підзвітності. Важливим є також поєднання машиноцентричних і людиноцентричних компонентів моніторингу, оскільки для українського публічного сектору критично важливим є не лише автоматизований збір даних, а й фахова інтерпретація отриманих результатів.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо впровадження механізму КПЕ в органи публічної влади України. Запропоновані положення можуть використовуватися під час підготовки методичних документів щодо стратегічного планування, оцінювання службової діяльності, формування цифрових систем моніторингу, публічної звітності та управління ризиками впровадження КПЕ.

Висновки та рекомендації дисертації є корисними для центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів формування державної політики, а також для освітніх програм і курсів підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Повнота викладу наукових положень в опублікованих працях

Основні положення та результати дисертації висвітлено у 9 наукових працях, серед яких 1 стаття у виданні, що індексується у міжнародній базі Scopus, 4 статті у наукових фахових виданнях України категорії Б та 4 тези доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Аналіз опублікованих праць дає підстави стверджувати, що вони достатньо повно відображають основні результати дисертаційного дослідження.

Оцінка академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, використаних джерел і публікацій здобувача свідчить про дотримання вимог академічної доброчесності. У дисертації наведено посилання на використані джерела, коректно позначено запозичені ідеї та положення, а наукові результати сформульовано автором самостійно. Робота не містить ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів.

Позитивно оцінюється також наявність у роботі сценарного прогнозування, що дозволяє враховувати різні траєкторії впровадження КПЕ залежно від рівня політичної підтримки, нормативної визначеності, кадрової готовності та інституційної спроможності. Такий підхід є корисним для практики, оскільки дає змогу органам влади заздалегідь оцінювати потенційні бар'єри та визначати управлінські дії для їх подолання.

Здобувач коректно визначає ризики формалізації КПЕ, коли система показників може перетворитися на ритуал звітування без реального впливу на якість публічних послуг. У дисертації слушно підкреслюється, що протидія таким ризикам потребує не лише методичних рекомендацій, а й зміни управлінської культури, розвитку цифрової інфраструктури, посилення зовнішнього контролю та підвищення професійної спроможності державних службовців.

Важливим аспектом дослідження є те, що здобувач розглядає КПЕ як складову комплексної модернізації публічного управління, а не як технічний набір індикаторів. Такий підхід дозволяє пов'язати показники з місією органу влади, стратегічними цілями, бюджетним плануванням, кадровою політикою, цифровими системами збору даних і публічною підзвітністю. Саме ця інтегративність формує наукову та практичну цінність роботи.

Загальний аналіз змісту дисертації свідчить про її цілісний і завершений характер. Автору вдалося сформулювати логічний перехід від аналізу

теоретичних засад КПЕ до визначення конкретних проблем української моделі оцінювання та подальшої розробки механізму її вдосконалення. У цьому контексті робота має не лише описовий, а й конструктивний характер, оскільки містить послідовну авторську пропозицію щодо побудови системи КПЕ.

Оцінка змісту та завершеності дисертаційної роботи

Результати роботи також можуть стати основою для подальших прикладних досліджень, зокрема щодо оцінювання інституційної зрілості органів влади до впровадження КПЕ, побудови моделей управління даними, визначення показників якості публічних послуг та впровадження механізмів публічного аудиту. Отже, дисертація відкриває перспективи для продовження наукової роботи в цьому напрямі.

Дисертація має належний рівень практичної спрямованості. Запропоновані рекомендації можуть бути використані при підготовці методичних матеріалів для органів влади, створенні типових підходів до визначення макро- та мікро-КПЕ, формуванні цифрових панелей моніторингу, а також при розробленні навчальних програм для керівників державної служби та фахівців з управління результативністю.

Сильною стороною дисертації є критичний аналіз чинної практики оцінювання державних службовців. Автор показує, що сама наявність нормативно закріплених показників не гарантує результативності, якщо вони не підтримані належним методичним супроводом, цифровими даними, внутрішньою мотивацією персоналу та зовнішньою підзвітністю. Такий висновок є важливим для подальшого реформування системи державної служби.

Варто підкреслити, що дисертант демонструє розуміння специфіки публічного сектору, де механічне перенесення приватних інструментів управління продуктивністю може призвести до викривлення цілей. У роботі аргументовано показано, що КПЕ в органах влади повинні бути пов'язані з публічною цінністю, якістю сервісів, рівнем довіри та досягненням стратегічних результатів, а не лише з кількістю виконаних процедур.

Зміст дисертації, наукові публікації та сформульовані висновки свідчать про достатній рівень наукової зрілості здобувача. Робота виконана самостійно, має чітку структуру, послідовну аргументацію та містить положення, що можуть бути предметом подальшого практичного впровадження після відповідного нормативного і методичного доопрацювання.

Важливим є й те, що дисертація поєднує макрорівень управління результативністю з мікрорівнем оцінювання службової діяльності. Автор

показує, що показники органу влади мають каскадуватися до рівня структурних підрозділів і посадових осіб, але таке каскадування повинно зберігати зв'язок із кінцевим суспільним результатом. Саме це дозволяє уникнути ситуації, коли індивідуальні завдання виконуються, але стратегічні цілі органу влади не досягаються.

Суттєвим здобутком роботи є також систематизація ризиків впровадження КПЕ. Автор слушно наголошує, що без урахування інституційного опору, кадрової неготовності, нормативної невизначеності, технічних обмежень і соціально-політичних чинників система показників може стати не інструментом розвитку, а додатковим бюрократичним навантаженням. Такий висновок має практичне значення для органів влади, які плануватимуть впровадження або перегляд КПЕ.

Окремої уваги заслуговує використання автором міжнародних джерел і практик. Дисертант порівнює різні підходи до управління результативністю, зокрема практики, де КПЕ пов'язані з бюджетним плануванням, зовнішнім аудитом, публічною звітністю та цифровими системами моніторингу. Такий аналіз є важливим, оскільки дозволяє уникнути ізольованого розгляду української моделі та побачити її в ширшому контексті сучасних управлінських реформ.

Важливо, що автор акцентує на потребі зворотного зв'язку в системі КПЕ. Саме цей елемент відрізняє дієву систему управління результативністю від формального набору показників, адже результати моніторингу мають використовуватися для перегляду цілей, коригування управлінських рішень, оновлення показників і підвищення якості публічних послуг.

Загалом дисертація демонструє належне поєднання теоретичного, методичного та прикладного рівнів дослідження. Теоретичний рівень проявляється в уточненні категорій і логіки функціонування КПЕ; методичний - у побудові етапів їх впровадження та моніторингу; прикладний - у визначенні проблем чинної моделі та формуванні рекомендацій для органів влади.

Зауваження щодо змісту дисертації

Дисертаційне дослідження виконано на належному науково-теоретичному рівні, що свідчить про компетентність здобувача та його глибоке розуміння проблематики впровадження механізму КПЕ в органи публічної влади. Водночас критичний аналіз є невід'ємним складником наукової дискусії, тому варто висловити декілька зауважень і побажань:

1. У роботі одним із ключових результатів є розмежування понять «ефективність», «результативність», «якість» і «ключові показники ефективності». Водночас назва дослідження та окремі фрагменти тексту

акцентують саме КПЕ, тоді як зміст роботи охоплює також КПР і КПЯ. Доцільно чіткіше пояснити, чи використовується КПЕ як узагальнювальна категорія для всієї системи показників, чи як окремий вид індикаторів поряд із результативністю і якістю, а також як це співвідноситься з чинними методичними документами НАДС. З огляду на це доцільним було б подати окрему узагальнювальну схему або таблицю співвідношення цих категорій у нормативній, методичній та авторській площинах.

2. У дисертації значну увагу приділено аналізу практики ДПС, ДМС, Міністерства фінансів і Міністерства цифрової трансформації України. Разом із тим доцільно детальніше обґрунтувати логіку відбору саме цих органів як кейсів дослідження, показати їх репрезентативність для різних типів органів публічної влади та визначити межі узагальнення отриманих висновків. Це дозволило б підсилити емпіричну частину роботи та уникнути враження випадковості добору прикладів. Окреме пояснення критеріїв відбору таких кейсів зробило б доказову базу дослідження більш переконливою.

3. Запропонований шестистадійний механізм упровадження КПЕ є логічним і методично цілісним. Проте у практичному аспекті потребують уточнення часові параметри реалізації кожної стадії, орієнтовні ресурсні потреби, відповідальні суб'єкти та процедура прийняття рішення про перехід до наступного етапу впровадження. Бажано було б також визначити мінімальні умови, без яких запуск наступної стадії може призвести до формального виконання механізму. Практична апробація такого алгоритму хоча б на рівні модельного прикладу одного органу влади суттєво посилила б прикладний вимір роботи.

4. Автор обґрунтовує необхідність залучення зовнішніх стейкхолдерів до визначення КПЕ та посилення публічної підзвітності. Водночас механізм такого залучення потребує більшої конкретизації, наприклад, які саме форми участі громадськості, бізнесу, експертного середовища та незалежного аудиту мають застосовуватися, на якому етапі вони повинні включатися в процес і як запобігти перетворенню цього процесу на формальну консультаційну процедуру. Також варто передбачити, яким чином результати такого залучення будуть враховуватися в остаточному наборі показників.

Зазначені зауваження мають здебільшого дискусійний та рекомендаційний характер. Вони не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження, а лише визначають можливі напрями подальшого вдосконалення наукових положень і практичних рекомендацій автора.

Загальний висновок

Попри окремі дискусійні положення, дисертація Дзюби Григорія Миколайовича «Впровадження механізму ключових показників ефективності органів публічної влади» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано науково обґрунтовані результати, що мають теоретичне й практичне значення для розвитку публічного управління та адміністрування.

Дисертаційна робота 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). Здобувач 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:

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри загальновійськової підготовки
Національного університету
«Львівська політехніка»

Мирослав КРИШТАНОВИЧ

Підпис, Криштановича М.Ф., засвідчую:

Вчений секретар
Національного університету
«Львівська політехніка»

к.т.н., доцент



Роман БРИЛИНСЬКИЙ