

Голові разової спеціалізованої вченої ради (ID 13242)  
Державного університету «Житомирська політехніка»  
д.держ.упр., д.е.н., проф. Світлані СВІРКО

### **Рецензія**

доктора наук з державного управління, доцента

Шпака Юрія Валерійовича

на дисертацію Дзюби Григорія Миколайовича

на тему «Впровадження механізму ключових показників ефективності органів публічної влади», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

#### **1. Актуальність обраної теми дослідження**

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади України в умовах масштабних суспільних трансформацій, євроінтеграційного курсу держави, реформування системи державної служби та підвищення очікувань громадян щодо якості публічних послуг. За таких умов механізм ключових показників ефективності (далі КПЕ) є важливим інструментом переходу до управління за результатами, посилення підзвітності, прозорості та стратегічної узгодженості діяльності органів влади.

З огляду на це дисертаційну роботу Г.М. Дзюби варто вважати актуальною і своєчасною. Її спрямовано на розроблення теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму КПЕ в органи публічної влади України з урахуванням міжнародного досвіду, національних інституційних обмежень, цифрових можливостей та ризиків формалізації оцінювання.

Наукові результати, теоретичні положення та висновки дисертаційної роботи використано у рамках виконання науково-дослідної роботи кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка» за темою «Інноваційні механізми публічного управління та адміністрування» (державна реєстрація № 0121U111051).

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, мають достатній ступінь обґрунтованості та достовірності. Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження узгоджені між собою, а структура роботи забезпечує послідовне розкриття обраної проблематики. Дисертація ґрунтується на використанні сукупності загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системного, структурно-функціонального, порівняльного, формально-правового, аналітичного, сценарного методів, моделювання та експертного узагальнення.

Достовірність результатів підтверджується опрацюванням широкого кола наукових джерел, нормативно-правових актів України, офіційних документів Кабінету Міністрів України, НАДС, Міністерства фінансів України, Міністерства цифрової трансформації України, Державної податкової та митної служб, а також матеріалів OECD, SIGMA, World Bank та інших міжнародних інституцій. Логіка викладення матеріалу дозволяє зробити висновок про належну аргументованість основних положень дисертації.

## **3. Достовірність та наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України. Вагомим науковим доробком є авторське уточнення змісту КПЕ як кількісних і якісних індикаторів, що забезпечують вимірювання та контроль ступеня досягнення стратегічних і операційних цілей органів влади.

Особливої уваги заслуговує запропонований механізм реалізації та моніторингу КПЕ, який передбачає послідовне проходження стадій визначення стратегічних цілей, формування макро- та мікро-КПЕ, створення інформаційної інфраструктури, апробації показників і впровадження безперервного моніторингу із зворотним зв'язком. Наукове значення має також систематизація ризиків упровадження КПЕ та обґрунтування сценарного підходу до прогнозування результатів.

До позитивних результатів дисертації слід віднести розвиток підходу до моніторингу КПЕ на основі поєднання машиноцентричних і людиноцентричних компонентів, що дозволяє поєднати автоматизований збір даних із експертною інтерпретацією, зовнішнім контролем та оцінюванням суспільно значущих результатів.

#### **4. Значущість дослідження для науки і практики та шляхи його використання**

Теоретична значущість дослідження полягає в удосконаленні понятійно-категоріального апарату та розробленні цілісного підходу до впровадження КПЕ як елементу результатоторієнтованого публічного управління. Практична значущість полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій під час формування систем моніторингу діяльності органів влади, розроблення методичних документів щодо стратегічного планування, оцінювання результативності та підвищення якості публічних послуг.

Окремі результати можуть бути застосовані у діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, у навчальному процесі та програмах підвищення кваліфікації державних службовців, а також у подальших наукових дослідженнях із проблематики публічної підзвітності й управління за результатами.

Третій розділ має найбільш прикладний характер. У ньому здобувач переходить від констатації проблем до розроблення механізму вдосконалення КПЕ, систематизації ризиків і побудови сценаріїв упровадження. Такий підхід

свідчить про завершеність наукового задуму та орієнтацію роботи на практичне застосування в системі публічного управління.

У другому розділі ґрунтовно проаналізовано міжнародний досвід, що дозволило автору сформулювати не декларативні, а змістовні орієнтири для української моделі: стратегічна узгодженість, публічна звітність, зв'язок із бюджетним процесом, інституційна сталість, аудиторський контроль і використання цифрових даних. Цінність цього розділу полягає в тому, що міжнародний досвід розглядається не як універсальний зразок для копіювання, а як джерело адаптивних рішень.

Перший розділ дисертації має теоретико-концептуальний характер і формує основу для подальшого дослідження. У ньому автор простежує еволюцію КПЕ від інструментів контролю продуктивності до складника результатоорієнтованого публічного управління, а також обґрунтовує необхідність відмежування КПЕ від близьких категорій, що часто змішуються у практиці державної служби.

### **Оцінка змісту дисертаційної роботи**

Особливу практичну цінність має акцент здобувача на необхідності поєднання кількісних даних з якісною експертною інтерпретацією. Для публічного сектору це має принципове значення, адже формальне досягнення числового показника не завжди означає досягнення суспільно значущого результату, підвищення якості публічної послуги або зміцнення довіри громадян до органів влади.

Заслуговує на позитивну оцінку й те, що у роботі простежується зв'язок між аналізом проблем чинної моделі КПЕ та запропонованими автором напрямками їх подолання. Виявлені дисфункції - концептуальні, організаційні, кадрові, інформаційно-технологічні та мотиваційні - не залишаються лише описовими характеристиками, а використовуються як підстава для побудови механізму вдосконалення системи оцінювання.

## **5. Повнота викладу основних результатів дисертації в наукових публікаціях**

Основні положення дисертаційної роботи достатньо повно відображено у 9 наукових працях здобувача: 1 статті у виданні, що індексується у базі даних

Scopus, 4 статтях у наукових фахових виданнях України категорії Б та 4 тезах доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Тематика опублікованих праць відповідає змісту дисертації, а наведені результати характеризують особистий внесок здобувача.

#### **6. Дотримання вимог академічної доброчесності**

Аналіз змісту дисертації та наукових публікацій Г.М. Дзюби свідчить про відсутність ознак порушення академічної доброчесності. У роботі наведено посилання на використані джерела, цитування оформлено коректно, а наукові положення, висновки та рекомендації сформульовані автором самостійно. Позитивно оцінюється також декларація здобувача про допоміжне використання технологій штучного інтелекту без делегування їм формування наукових результатів.

#### **7. Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Анотація дисертації у цілому відображає основні положення, наукову новизну, практичне значення та результати дослідження. Її зміст відповідає логіці дисертаційної роботи та не містить положень, які виходять за межі основного тексту дослідження.

#### **8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Відзначаючи достатньо високий рівень науково-теоретичного обґрунтування, переконливість аналітичних і методичних положень дисертації Г.М. Дзюби, слід звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. У дисертації заявлено наукову новизну щодо сценарного підходу до прогнозування результатів упровадження КПЕ. Водночас потребує додаткового уточнення, які саме параметри сценарування є авторськими та відрізняють запропонований підхід від загальних методик сценарного аналізу в публічному управлінні. Зокрема, доцільно показати, які індикатори політичної підтримки, кадрової готовності та інституційної спроможності є ключовими для переходу між оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценаріями. Це дозволило б

підсилити аргументацію щодо самостійного внеску здобувача та зробити межі наукової новизни більш очевидними для читача.

2. Здобувачем обґрунтовано поетапний механізм упровадження КПЕ, однак не повною мірою розкрито інституційну модель його координації. Доцільно конкретизувати, чи має ця функція належати НАДС, Секретаріату Кабінету Міністрів України, окремому міжвідомчому центру компетенцій або самим органам влади. Також бажано визначити, які управлінські документи мають фіксувати результати проходження кожної стадії. Така конкретизація підвищила б прикладну цінність запропонованого механізму та спростила б його використання органами влади.

3. У роботі запропоновано комбінований підхід до моніторингу КПЕ, який поєднує машиноцентричні та людиноцентричні компоненти. Разом із тим потребує уточнення порядок визначення ситуацій, коли автоматизовані дані мають обов'язково доповнюватися експертною інтерпретацією. Важливо також конкретизувати механізми запобігання суб'єктивізму такої інтерпретації, особливо в умовах кадрової залежності оцінювачів від керівництва органу влади. Вирішення цього питання є важливим для забезпечення довіри до результатів моніторингу та запобігання маніпулятивному використанню показників.

4. У дослідженні використано приклади ДПС, ДМС, Мінфіну та Мінцифри, що дозволяє продемонструвати різні аспекти практичного застосування КПЕ. Водночас доцільно було б чіткіше пояснити логіку відбору саме цих органів як кейсів, визначити їх репрезентативність для різних типів органів публічної влади та окреслити межі поширення отриманих висновків на органи місцевого самоврядування. Така деталізація дала б змогу чіткіше визначити, які висновки мають загальний характер, а які пов'язані зі специфікою окремих секторів публічного управління.

Висловлені критичні зауваження і дискусійні положення мають рекомендаційний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації та не знижують її наукової і практичної значущості.

## 9. Загальний висновок

Дисертаційна робота Дзюби Григорія Миколайовича на тему «Впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, що містить науково обґрунтовані результати і практичні рекомендації, спрямовані на розв'язання актуального завдання у галузі публічного управління та адміністрування.

Дисертація 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. Автор дисертації - Дзюба Григорій Миколайович - заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

### Рецензент:

доктор наук з державного управління, доцент  
професор кафедри національної безпеки,  
публічного управління та адміністрування  
Державного університету  
“Житомирська політехніка”

Юрій ШПАК

Підпис Юрія Шпака  
Звернуто:  
Пректор НТР  
та викривної трансформаци  
житомирської політехніки  
Андрій Морозов

