

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ
ПРО ПРИСУДЖЕННЯ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ

Здобувач ступеня доктора філософії ДЗЮБА Григорій Миколайович, 1998 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2022 році Київський національний університет імені Тараса Шевченка за спеціальністю «Право», працює старшим юристом в ТОВ «Ернст енд Янг», виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Публічне управління та адміністрування».

Разова спеціалізована вчена рада утворена наказом Державного університету «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Житомира, від 10 червня 2026 року № 195/од, у складі:

Голови разової спеціалізованої ради – Світлани СВІРКО, доктора наук з державного управління, доктора економічних наук, професора, в.о. завідувача кафедри права, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Житомир.

Рецензентів – Івана ДРАГАНА, доктора наук з державного управління, професора, в.о. завідувача кафедри політико-правових дисциплін та європейських студій Державного університету «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Житомир; Юрія ШПАКА, доктора наук з державного управління, доцента, професора кафедри права, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Житомир.

Офіційних опонентів – Мирослава КРИШТАНОВИЧА, доктора наук з державного управління, професора, завідувача кафедри загальновійськової підготовки Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Львів; Едуарда ЩЕПАНСЬКОГО, доктора наук з державного управління, професора, завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова Міністерства освіти і науки України, м. Хмельницький.

На засіданні 17 липня 2026 року рада прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» Дзюбі Григорію Миколайовичу на підставі публічного захисту дисертації «Впровадження механізму ключових показників ефективності органів публічної влади» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Дисертацію виконано у Державному університеті «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Житомир.

Науковий керівник – Лариса СЕРГІЄНКО, доктор наук з державного управління, доцент, декан факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин Державного університету «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Житомир.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який спрямований на обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України. Дисертація виконана державною мовою.

Здобувач має 9 наукових публікацій за темою дисертації, з них: 1 – стаття в іноземному періодичному науковому виданні, що індексується в наукометричній базі даних Scopus); 4 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») та 4 тез доповідей, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, зокрема:

1. Orel Y, Kulinich O, Dziuba H, Krasnostanova N, Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16, № 4, Pp. 1104-1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>.

2. Дзюба Г.М. Концепція “New Public Management”: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 141-151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141.

3. Дзюба Г.М. Поняття системи управління якістю та методологія оцінки якості в органах публічної влади. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5(84). С. 162-170. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162.

4. Dziuba H. Institutional maturity of state authority bodies as a prerequisite for the successful implementation of KPI: author’s assessment model and development directions for Ukraine. *Public Policy and Accounting*. 2025. №2(12). Pp. 19–24. DOI: [https://doi.org/10.26642/ppa-2025-2\(12\)-19-24](https://doi.org/10.26642/ppa-2025-2(12)-19-24).

5. Дзюба Г.М. Динамічні ключові показники ефективності як інструмент адаптивного державного управління: методологія, ризики, можливості імплементації в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. №1(115). С. 162-169. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-162-169](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-162-169)

6. Дзюба Г.М. Зміна парадигми діяльності органів публічного управління під впливом сучасних інформаційних технологій. *Science, worldview and modern*

youth: Proceedings of the XXXI International Scientific and Practical Conference «Science, worldview and modern youth» (August 08 – 11, 2023). San Francisco, USA. 142 p. Pp. 76-77.

7. Дзюба Г.М. Етимологія та роль ключових показників ефективності в системі управління. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12-13 грудня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. – 788 с. С. 65.

8. Дзюба Г.М. Проблематика визначення ключових показників ефективності (КПЕ) в галузі публічного управління. *Держава XXI століття: погляд молоді*: матеріали Всеукр. наук.-практ. online конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки (13-17 травня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. С.616.

9. Дзюба Г.М. Впровадження ключових показників ефективності в органи публічної влади: сучасні підходи. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (7-8 грудня 2023 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2023. 610 с. С. 60.

У дискусії взяли участь голова і члени разової спеціалізованої вченої ради:

1. **СВІРКО Світлана Володимирівна**, доктор наук з державного управління, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри права, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка». Без зауважень.

2. **ДРАГАН Іван Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри політико-правових дисциплін та європейських студій Державного університету «Житомирська політехніка».

Є зауваження, зокрема:

1) у роботі запропоновано шестистадійний механізм впровадження КПЕ, що охоплює стратегічне цілепокладання, макро- та мікро-КПЕ, інформаційну інфраструктуру, апробацію і моніторинг. Водночас доцільно було б більш детально розкрити адміністративний порядок переходу між стадіями, зокрема визначити суб'єктів, відповідальних за підтвердження завершення кожного етапу, критерії такого підтвердження, форму управлінського рішення та роль НАДС або іншого координуючого органу;

2) дисертант справедливо акцентує увагу на потребі залучення зовнішніх стейкхолдерів до формування КПЕ, що відповідає сучасним підходам до публічної

підзвітності. Разом із тим потребує уточнення практичний механізм такого залучення: через громадські ради, електронні консультації, публічні звіти, експертні панелі чи інші інструменти участі. Окремо варто визначити порядок балансування інтересів громадян, бізнесу, експертного середовища і стратегічних пріоритетів органу влади;

3) автором обґрунтовано співвідношення понять «ефективність», «результативність» і «якість», що є важливим для побудови коректної системи показників. Водночас у подальших дослідженнях доцільно ще чіткіше показати, як авторське розуміння КПЕ співвідноситься з нормативною тріадою КПЕ, КПР і КПЯ, закріпленою у практиці оцінювання державних службовців, та чи передбачає воно їх ієрархічне або функціональне розмежування;

4) у роботі запропоновано систематизацію ризиків упровадження КПЕ, що охоплює інституційні, кадрові, нормативно-правові, технічні та соціально-політичні ризики. Разом із тим практичний інструментарій превентивного управління окремими групами ризиків можна було б подати більш деталізовано - із визначенням нормативних, організаційних, кадрових, фінансових та цифрових заходів мінімізації таких ризиків.

3. ШПАК Юрій Валерійович, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри права, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка».

Є зауваження, зокрема:

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.

4. КРИШТАНОВИЧ Мирослав Франкович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри загальновійськової підготовки Національного університету «Львівська політехніка».

Є зауваження, зокрема:

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 посилює 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.

5. ЩЕПАНСЬКИЙ Едуард Валерійович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова.

Є зауваження, зокрема:

1) 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.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради.

«Проти» – немає.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує ДЗЮБІ Григорію Миколайовичу ступінь доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

**Голова разової
спеціалізованої
вченої ради**



Світлана СВІРКО

Ліриче свідко світлени
Засвідчую!
Проректор з НТР
те цифрової трансформ
житомирської по



Миріслав Морозов