

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри історії та політичної теорії Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Баштанник Оксани Віталіївни на дисертаційну роботу Молочка Тараса Вікторовича «Механізми реформування публічного управління України в контексті реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими програмами, темами.

Сучасні трансформаційні процеси в Україні зумовлюють необхідність удосконалення системи публічного управління та механізмів її реформування. В умовах євроінтеграції, цифрової трансформації, глобальних викликів і потреби забезпечення стійкого розвитку держави особливого значення набуває формування ефективної, адаптивної та результативної системи публічного управління, здатної оперативно реагувати на сучасні суспільні зміни. На сьогодні у сфері публічного управління зберігається низка системних проблем, серед яких недосконалість розмежування повноважень між рівнями влади, недостатня координація між органами державної влади та місцевого самоврядування, незавершеність процесів децентралізації, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів та обмежена ефективність взаємодії держави з громадянським суспільством. Водночас реалізація стратегічного курсу України на європейську інтеграцію потребує впровадження принципів належного врядування, підвищення якості адміністративних послуг, розвитку електронного урядування та модернізації управлінських механізмів відповідно до європейських стандартів.

Особливого значення набувають цифровізація системи публічного управління, розвиток електронних сервісів, інтеграція державних інформаційних ресурсів та удосконалення механізмів оцінювання результативності реформ. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, прозорості управлінських процесів та доступності адміністративних послуг для населення.

Актуальність дослідження посилюється умовами війни, необхідністю забезпечення національної стійкості, підтримання безперервності функціонування державних інституцій та повоєнного відновлення країни. У таких умовах особливої ваги набуває розробка сучасних механізмів

реформування публічного управління, здатних забезпечити ефективне функціонування держави, адаптацію до європейських стандартів та реалізацію стратегічного курсу України на євроінтеграцію.

Таким чином, тематика дисертаційної роботи є надзвичайно актуальною на сучасному етапі розвитку та реформування системи публічного управління України.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до науково-дослідної тематики Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема в межах НДР «Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах переформатування владних відносин» (№ 0120U105292), у рамках якої автором досліджено історико-правові та організаційні засади публічного управління на регіональному рівні, обґрунтовано підходи до вдосконалення взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління регіональним розвитком.

Крім того, результати дисертації пов'язані з виконанням науково-дослідної роботи «Європейський досвід інноваційного розвитку системи публічного управління для забезпечення суспільної стабільності» (№ 0120U104277), у межах якої автором проаналізовано сучасні європейські підходи та моделі публічного управління, досліджено особливості адаптації системи публічного управління України до європейських стандартів, а також розроблено пропозиції щодо вдосконалення процедур публічного адміністрування та підвищення якості публічних послуг.

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

Дисертаційна робота характеризується впорядкованою структурою, логічно вибудованою аргументацією та послідовним розкриттям досліджуваного завдання, що дозволило забезпечити належний рівень доказовості отриманих результатів і сформульованих пропозицій. Достовірність і наукова обґрунтованість отриманих результатів забезпечені узгодженістю логіки дослідження з його цілями, використанням різнопланової джерельної бази, значним масивом опрацьованих аналітичних матеріалів, а також відповідністю роботи спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Джерельну та аналітичну базу дослідження становлять міжнародні й національні нормативно-правові документи, офіційні звіти, статистичні матеріали, стратегічні програми, концепції розвитку та рекомендації провідних міжнародних організацій. У роботі використано матеріали Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва і розвитку,

Організації Об'єднаних Націй, Світового банку, Міжнародного валютного фонду та інших інституцій, присвячені питанням модернізації публічного управління, цифрової трансформації, децентралізації та впровадження принципів належного врядування.

Поставлену в дисертації мету, яка передбачає розвиток теоретико-методичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реформування публічного управління України в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії держави, реалізовано в повному обсязі. Досягнення визначеної мети забезпечувалося системним виконанням комплексу взаємопов'язаних дослідницьких завдань.

У межах дисертаційного дослідження проаналізовано зміни понятійно-категоріального апарату сфери публічного управління під впливом інтеграційних процесів, висвітлено розвиток змісту ключових дефініцій та сучасних підходів до їх інтерпретації. Значна увага приділяється дослідженню теоретичних і методологічних основ функціонування механізмів публічного управління, а також специфіці їх еволюції в сучасних управлінських концепціях.

У дисертації проблеми модернізації публічного управління розглянуто в історичному та соціокультурному контексті з урахуванням впливу традицій державотворення, політичної культури й управлінських практик України, а європейську інтеграцію інтерпретовано як водночас стратегічний курс і відповідь на глобальні трансформації та внутрішні суспільні потреби. Значну увагу приділено аналізу міжнародних і європейських моделей реформ, де доведено, що ефективність змін забезпечується поєднанням інституційного оновлення, цифровізації та участі громадськості, а принципи Європейського адміністративного простору визначено як ключові орієнтири прозорості, підзвітності та професійності влади. На основі цього сформульовано практичні рекомендації щодо зниження корупційних ризиків, розвитку електронного урядування, посилення взаємодії з громадянським суспільством і міжнародного співробітництва, реалізація яких має підвищити ефективність публічного управління та наблизити його до європейських стандартів.

Наведені положення свідчать про достатній рівень наукової аргументованості висновків, теоретичних положень і практичних рекомендацій дисертаційної роботи. Сформульовані результати дослідження відповідають поставленим завданням та належним чином відображені в тексті анотації.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях.

Дисертаційне дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких забезпечило комплексний аналіз проблематики реформування публічного управління в Україні. Для дослідження генези та розвитку категоріального апарату сфери публічного управління використано історичний метод, що дозволив простежити трансформацію змісту понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування», а також виявити особливості еволюції управлінських концепцій у різні історичні періоди. Аналіз сучасних механізмів реформування публічного управління, міжнародних підходів до їх реалізації та критеріїв оцінювання ефективності здійснювався із застосуванням структурно-функціонального методу, методів порівняльного аналізу, аналогії та узагальнення. Це дало можливість дослідити зарубіжний досвід модернізації систем публічного управління та визначити перспективи його адаптації до українських умов. Використання методів статистичного аналізу сприяло оцінюванню результативності функціонування механізмів публічного управління, визначенню їх впливу на якість публічних послуг, рівень інституційної спроможності органів влади та забезпечення сталого суспільного розвитку.

Наукова новизна отриманих автором результатів полягає у формуванні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізмів реформування публічного управління України в контексті реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію. Перш за все, слід відмітити розроблену і запропоновану автором концептуалізацію механізмів реформування публічного управління України в умовах реалізації євроінтеграційного курсу, що передбачає забезпечення гнучкої адаптації національної системи до стандартів і цінностей Європейського Союзу на основі положень конструктивістської версії історичного інституціоналізму. Запропоновано цілісну систему механізмів, яка охоплює нормативно-правовий, організаційно-управлінський, ресурсний, фінансово-економічний, кадровий, інформаційно-технологічний, ризикоорієнтований, партисипативний, контрольний та аналітико-інституційний блоки. Така система формує інституційне підґрунтя адаптації публічного управління України до європейських стандартів належного врядування та визначає стратегічні орієнтири його подальшого розвитку;

Серед елементів наукової новизни заслуговують на увагу наукові підходи до формування управлінських установок і суспільних уявлень щодо ролі держави через застосування конструктивістської версії історичного інституціоналізму, що дозволило розглядати історичні традиції як чинник сучасної інституційної трансформації та суспільного сприйняття реформ у

сфері публічного управління; теоретико-методологічне обґрунтування ефективності системи публічного управління України шляхом введення поняття «гнучка адаптивність» як інтегральної характеристики узгодження європейських стандартів із національними ціннісними особливостями; методологічні підходи до аналізу євроінтеграційних процесів через формування комплексної аналітичної моделі, що поєднує історико-порівняльний, інституційний, системний і прогностичний підходи та враховує багаторівневі зовнішні й внутрішні чинники розвитку держави.

Також заслуговує на увагу удосконалення понятійно-категоріального апарату публічного управління, зокрема уточнення змісту поняття «механізми реформування публічного управління» як системи міжсекторальної взаємодії інституційних, правових, організаційних та інформаційних інструментів, спрямованих на трансформацію управлінської системи відповідно до європейських стандартів. Розвинено еволюційне розуміння базових категорій «державне управління», «публічне управління», «публічне адміністрування» в умовах глобалізації та посилення наднаціональних впливів. Удосконалено методологію контент-аналізу систем ЄС, що дозволило визначити ключові напрями реформ – цифровізацію, мережеві моделі управління, координацію та розширення громадської участі. Розвинено аналітичний інструментарій оцінювання реформ у постсоціалістичних країнах ЄС, де доведено значення комплексності інституційних змін, послідовності реформ і участі громадянського суспільства. Узагальнено європейські інструменти модернізації публічного управління (EUPAN, CAF, SIGMA, EAS, TSI тощо), застосування яких розглядається як основа підвищення ефективності реформ в Україні та формування цілісної євроінтеграційної моделі публічного управління.

З точки зору теорії та методології науку слід відмітити по-перше, методологічні засади аналізу ключових параметрів і факторів розвитку європейської інтеграції України шляхом формування комплексної аналітичної рамки, що поєднує історико-порівняльний, інституційний, системно-аналітичний та прогностичний методи, забезпечуючи поглиблене вивчення ключових етапів євроінтеграційного процесу (нормативна адаптаційність, інституційна адаптаційність, політична адаптаційність, гнучка адаптивність) на основі теоретичного осмислення позитивних та дестабілізаційних зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких: війна, великі матеріальні та людські втрати, значна міграція за кордон, відсутність консолідуючої позиції країн демократії щодо підтримки України, значний рівень корупції на всіх рівнях, зростання інфляції, зменшення купівельної спроможності населення, нестача робочої сили; недосконале законодавство в усіх сферах життєдіяльності, недостатній

рівень практичної демократії, низька політична й організаційна культура громадян, незрілість громадянського суспільства тощо на основі синергетично-критеріального підходу. По-друге, застосування методології контент-аналізу для дослідження систем управління у ЄС, в основі якого лежить індуктивний метод, що враховує та узгоджує цінності й найкращі практики національних адміністративних систем, у результаті чого виокремлено базові напрями реформ публічного управління через розвиток мережових форм управління, підвищення рівня координації публічних інститутів, розширення участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень та впровадження цифрових технологій як відповідь на слабкості й недоліки бюрократичних структур, прогалини у структурі, фінансуванні публічних потреб, порушення проблем координації між органами публічної влади тощо.

Основні наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 9 наукових працях, у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, 1 стаття, що включена до міжнародної наукометричної бази Web of Science, 3 тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження.

Матеріали дослідження щодо аналізу європейських механізмів та інструментів удосконалення публічного управління, зокрема діяльності програм SIGMA, EUPAN, EUPACK, застосування механізмів оцінки регуляторного впливу (RIA), рамок оцінювання ефективності публічного управління (PAAF), а також узагальнення практик країн-членів ЄС та ОЕСР було впроваджено в практику Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (довідка про впровадження від 09.03.2026 р. № 01/94-26): 1) під час реалізації аналітичних, проєктних та навчально-методичних ініціатив у межах міжнародних інструментів інституційної розбудови, а саме: теоретико-методологічні підходи до визначення механізмів реформування публічного управління в умовах європейської інтеграції, еволюції понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування», їх співвідношення, а також концептуальних засад адаптації системи публічного управління України до стандартів і принципів Європейського Союзу; 2) під час підготовки аналітичних матеріалів і рекомендацій у межах міжнародних інструментів інституційної розбудови; практичні рекомендації дисертаційної роботи, спрямовані на вдосконалення законодавчого та інституційного забезпечення механізмів публічного управління в Україні, розвиток системи стратегічного планування, кадрового потенціалу публічної служби, цифровізації публічних послуг, поглиблення децентралізації, підвищення прозорості та підзвітності органів публічної влади, були використані у процесі розроблення навчально-методичних матеріалів і консультаційних напрацювань.

Також результати використано Чернігівською міською радою (довідка про впровадження від 12.03.2026 р. № 326/1-00/вих/01), зокрема, у процесі вдосконалення політики місцевого розвитку, зокрема удосконалення підходів до формування та реалізації політики місцевого розвитку в умовах європейської інтеграції та дії правового режиму воєнного стану, зокрема щодо адаптації механізмів публічного управління на рівні територіальної громади до стандартів і принципів Європейського Союзу; застосування інституційних та організаційно-правових механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами виконавчої влади з метою підвищення ефективності координації управлінських рішень у сфері соціально-економічного розвитку громади; використання науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема в частині кадрового забезпечення, стратегічного планування, прозорості та підзвітності управлінської діяльності; врахування європейського досвіду реформування публічного управління під час підготовки проєктів місцевих програм розвитку, планових та аналітичних документів, спрямованих на відновлення та сталий розвиток територіальної громади.

Окремі положення дисертації застосовано в межах науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» (довідка про впровадження від 23.02.2026 р. № 202/08-368), а також впроваджено в освітній процес під час викладання дисциплін «Механізми та інструменти публічного управління (за сферами діяльності)», «Технології публічного адміністрування», «Інформаційна політика та електронне урядування».

Дотримання принципів академічної доброчесності.

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатнім.

Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації.

Проведений аналіз анотації та основного змісту дисертаційного дослідження засвідчив їхню повну узгодженість у частині визначення мети, об'єкта, предмета, завдань, наукової новизни, а також висновків до розділів і загальних підсумків роботи. У цілому анотація коректно та повно відтворює методологічні засади дослідження, логіку обґрунтування наукових положень і ключові ідеї дисертації. При цьому встановлено, що анотація не містить інформації, яка не була б представлена у тексті дисертації. Дисертаційна робота та її анотація оформлені відповідно до чинних Вимог до оформлення дисертації, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 03.02.2017 за № 155/30023 (зі змінами).

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

В цілому відзначаючи високий рівень теоретичних розвідок, методологічних здобутків і практичних рекомендацій, разом з тим, слід звернути увагу на окремі дискусійні аспекти дисертаційного дослідження:

1. У першому розділі дисертаційного дослідження автор робить спробу комплексно осмислити сутність поняття «публічне адміністрування» в умовах євроінтеграційних процесів та сучасних трансформацій публічного управління. Водночас запропоноване визначення цього поняття видається дещо надмірно широким і поєднує одночасно технологічний, інституційний, функціональний та комунікативний підходи. Зокрема, включення до структури публічного адміністрування професійної діяльності державних службовців, взаємодії з бізнесом і громадськістю, а також реалізації управлінських рішень ускладнює чітке розмежування понять «публічне адміністрування», «публічне управління» та «державне управління». Це певною мірою знижує категоріальну визначеність дослідження та потребує більш чіткого окреслення меж і специфічних ознак публічного адміністрування як окремої наукової категорії.

2. У дисертаційному дослідженні ґрунтовно розглянуто етапи переговорного процесу щодо вступу України до Європейського Союзу та особливості адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС (розділ 1). Водночас автор переважно зосереджується на нормативно-правових і організаційних аспектах євроінтеграції, тоді як недостатньо уваги приділено аналізу практичних механізмів імплементації європейських вимог у діяльність органів публічного управління. Зокрема, потребували б більш детального висвітлення питання оцінювання ефективності впровадження реформ, інституційної спроможності органів влади до виконання зобов'язань у межах переговорного процесу, а також конкретні індикатори готовності системи публічного управління України до інтеграції в Європейський адміністративний простір

3. Автор детально проаналізував еволюцію законодавчого та нормативно-правового забезпечення реформування публічного управління в Україні, окресливши ключові проблеми фрагментарності та несистемності управлінських реформ (Розділ 2). Водночас виникає питання щодо недостатньої конкретизації механізмів практичної реалізації запропонованих напрямів гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Зокрема, потребує додаткового обґрунтування, яким чином у сучасних умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови держави має забезпечуватися ефективна взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, а

також які саме інструменти дозволять мінімізувати існуючі інституційні дисбаланси у сфері розмежування повноважень між різними рівнями публічної влади.

4. У розділі 3 дисертаційного дослідження автор ґрунтовно проаналізував розвиток антикорупційних механізмів в Україні та окреслив основні проблеми їх функціонування в контексті реформування публічного управління. Разом із тим запропоновані напрями удосконалення боротьби з корупцією мають переважно описово-аналітичний характер і недостатньо конкретизовані у частині практичних механізмів реалізації. Зокрема, потребують більш детального обґрунтування питання інституційного забезпечення незалежності антикорупційних уповноважених, механізмів координації між НАЗК, НАБУ, органами місцевого самоврядування та громадянськістю, а також критеріїв оцінювання ефективності антикорупційної політики на регіональному і місцевому рівнях.

Разом з тим, висловлені зауваження та рекомендації не знижують загалом високий рівень представленого дисертаційного дослідження.

Загальний висновок та оцінка дисертації.

Дисертаційна робота Молочка Тараса Вікторовича «Механізми реформування публічного управління України в контексті реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію» є актуальним науковим дослідженням, що містить елементи новизни, відзначається ґрунтовною аналітикою, цілісною теоретико-методологічною концепцією та практикоорієнтованістю. За результатами дослідження підготовлено достатню кількість наукових публікацій.

Дисертаційна робота Молочка Тараса Вікторовича «Механізми реформування публічного управління України в контексті реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію» відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами), «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року №261 (зі змінами та доповненнями від 19 травня 2023 року № 502) 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 січня 2022 року № 44 (зі змінами та доповненнями від 19 травня 2023 року № 502).

Молочко Тарас Вікторович – автор дисертації «Механізми реформування публічного управління України в контексті реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри історії
та політичної теорії
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

О. В. Баштанник