

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора,  
завідувача науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем  
управління у сфері цивільного захисту Навчально-наукового інституту  
цивільного захисту Національного університету цивільного захисту  
України Національного університету цивільного захисту України на  
дисертаційну роботу**

**Молочка Тараса Вікторовича**

**«Механізми реформування публічного управління України в контексті  
реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування  
Помази-Пономаренко Аліни Леонідівни**

### **Актуальність**

**теми дисертації, зв'язок з науковими програмами, темами**

Публічне управління в Україні потребує комплексного переосмислення та вдосконалення механізмів реформування в умовах сучасних викликів і євроінтеграційних процесів. Особливої актуальності набувають питання подолання інституційних дисбалансів, розмежування повноважень між рівнями влади, розвитку місцевого самоврядування, впровадження принципу субсидіарності та забезпечення ефективної взаємодії між органами публічної влади й громадянським суспільством. Водночас існуючі проблеми, пов'язані з неузгодженістю стратегічного планування та бюджетного процесу, недостатнім рівнем цифровізації й нормативно-правового забезпечення, знижують ефективність функціонування системи публічного управління.

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває удосконалення механізмів реформування відповідно до стандартів ЄС та ОЕСР, зокрема через розвиток адміністративних процедур, цифровізацію публічних послуг і подальшу децентралізацію. Таким чином, тематика дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки спрямована на формування ефективної та сучасної системи публічного управління в Україні.

Дисертаційну роботу виконано у рамках реалізації науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», а саме: «Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах переформатування владних відносин» (номер державної реєстрації 0120U105292), під час виконання якої автор дослідив історико-правові та

організаційні засади публічного управління на регіональному рівні, визначив ефективні підходи до координації органів влади та запропонував рекомендації щодо вдосконалення управління регіональним розвитком і посилення спроможності місцевої влади; «Європейський досвід інноваційного розвитку системи публічного управління для забезпечення суспільної стабільності» (номер державної реєстрації 0120U104277), в рамках якої було проаналізовано моделі публічного управління ЄС та їхній вплив на державну політику України, а також запропоновано рекомендації щодо адаптації системи управління до європейських стандартів і підвищення якості публічних послуг.

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

Автором здійснено комплексне опрацювання ключових наукових праць з теорії та методології державного управління, що дало змогу сформулювати власну логіку дослідження та забезпечило всебічне осмислення його предметної сфери. Теоретико-інформаційну основу дисертації становлять законодавчі й нормативно-правові акти, концептуальні положення теорії публічного управління щодо реформування системи врядування України в умовах реалізації євроінтеграційного курсу, матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти, аналітичні доповіді та статистичні дані Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва і розвитку, Міжнародного валютного фонду, Світового банку та інших міжнародних інституцій.

Мета дисертаційної роботи, що полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретико-методичних засад, а також підготовці практичних рекомендацій щодо підвищення результативності механізмів реформування публічного управління України в умовах євроінтеграції, у цілому досягнута. Її реалізацію забезпечено через послідовне виконання визначених завдань: дослідити трансформацію понятійно-категоріального апарату публічного управління під впливом інтеграційних процесів та простежити еволюцію базових дефініцій; узагальнити науково-теоретичні й методологічні підходи до аналізу механізмів публічного управління та визначити їх зміни у сучасних концепціях відповідно до європейських пріоритетів; проаналізувати історичний розвиток системи публічного управління України в контексті євроінтеграційного поступу; охарактеризувати механізми та інструменти реформування, а також вимоги до їх реалізації у країнах ЄС, ОЕСР і в межах американської наукової традиції. Досліджено досвід постсоціалістичних держав — членів ЄС та окреслено можливості імплементації успішних практик в Україні; визначено перспективні напрями розвитку механізмів реформування публічного управління на основі європейського досвіду; розглянуто адаптацію вітчизняної системи врядування до принципів належного урядування відповідно до рекомендацій ЄС;

сформульовано стратегічні орієнтири подальшого розвитку механізмів реформування та запропоновано практичні шляхи їх удосконалення.

Дисертація охоплює широке коло проблем, пов'язаних із трансформацією та модернізацією системи публічного управління України. На основі аналізу наукової літератури, офіційних документів міжнародних організацій, насамперед ЄС у хронологічному порядку проаналізовано еволюцію сутнісно-змістовного наповнення поняття «державне управління». Окремо розглянуто різноманітні підходи до визначення принципів і функцій державного управління на основі творчого використання теоретичної спадщини західних учених. Узагальнено основні функції державного управління, серед яких найчастіше українські фахівці виділяють: контроль, планування, організацію, координацію, регулювання та прогнозування. Зазначено, що під впливом демократизації та розгортання євроінтеграційних проєктів в Україні сутність та зміст поняття «державне управління» почало зазнавати суттєвої трансформації, зросло усвідомлення важливості взаємодії держави і громадянського суспільства, посилення їхніх координуючих впливів на всі сфери життєдіяльності суспільства. Суттєво зросла увага до ролі суспільства, місцевих органів публічної влади, організацій громадянського суспільства і самих громадян у процесі прийняття державно-управлінських рішень. Це надало можливість на основі історико-порівняльного аналізу поглибити теоретико-методологічні засади управління через розгляд сутності й змісту понять «публічне управління» та «публічне адміністрування», визначення та систематизацію їхніх універсальних ознак, специфічних характеристик.

Автор ґрунтовно аналізує процес становлення управлінських механізмів крізь призму історичних змін, суспільно-політичних процесів і цивілізаційного вибору українського суспільства, акцентуючи увагу на ролі європейської інтеграції у розвитку демократичних інститутів та адаптації управлінських практик до стандартів Європейського Союзу. Водночас аргументовано доводиться, що сучасні перетворення у сфері врядування мають враховувати глобальні зміни міжнародного середовища, посилення значення цифрових технологій і розвиток децентралізаційних процесів. Обґрунтовано, що удосконалення механізмів реформування публічного управління (нормативно-управлінських, організаційних, фінансово-економічних інформаційно-технологічних, активної громадської участі у вирішенні питань формування та реалізації публічної політики, демократичного контролю, публічної підзвітності та зворотного зв'язку, інституційно-аналітичні тощо) є ефективним інструментом прискорення процесу європейської інтеграції України, формування дієвої життєздатної інституціональної системи.

Автором доведено, що результативність реформ значною мірою залежить від поєднання інституційного оновлення, цифрової трансформації, професіоналізації державної служби та активного залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень. Важливе місце у роботі займає дослідження принципів Європейського адміністративного простору та особливостей їх упровадження в українську систему врядування, зокрема щодо забезпечення верховенства права, прозорості й підзвітності органів влади, розвитку електронного урядування та вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

В контексті аналізу зарубіжного досвіду показано, що публічне управління у ЄС є політичним гібридом між національним і міжнародним управлінням та базується на засадах культурної, релігійної та гуманістичної спадщини Європи, універсальних цінностях непорушних і невід'ємних прав людської особистості, свободи, демократії, рівності й верховенства права. Європейський Союз поважає рівність держав-членів, їхню національну ідентичність, притаманну їхнім фундаментальним структурам, політичним та конституційним, включаючи регіональне та місцеве самоврядування. Стверджується, що сьогодні в Європейському Союзі наявні два паралельні процеси – діалектичне співіснування конвергенції та різноманітності, відтак, реформи публічного управління передбачають: удосконалення структур і процесів; впровадження ринкових механізмів та логіки управління бізнесом у публічний сектор; поєднання кращих елементів веберіанської системи з NPM.

Значну увагу приділено визначенню стратегічних напрямів удосконалення механізмів реформування публічного управління та підготовці практичних рекомендацій щодо їх подальшого розвитку. Автор обґрунтовує потребу у зміцненні антикорупційної політики, підвищенні інституційної спроможності органів влади, розширенні спектра електронних публічних послуг і розвитку цифрових платформ взаємодії держави та громадян. Окремо акцентується увага на необхідності поглиблення співпраці з інститутами громадянського суспільства, розширення механізмів громадської участі у формуванні публічної політики, а також активізації міжнародного партнерства з європейськими інституціями як важливої передумови інтеграції України до європейського політичного та адміністративного простору.

Наведене свідчить про належний рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і практичних рекомендацій дисертаційного дослідження. Сформульовані висновки загалом відповідають поставленим завданням та знайшли належне відображення в оприлюдненому тексті анотації.

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

Достовірність результатів і висновків дослідження забезпечується чітко визначеною методологією, загальних і спеціальних методів наукового пізнання. Визначені мета та завдання дисертаційного дослідження зумовили використання комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили цілісність наукового аналізу та обґрунтованість отриманих результатів. Застосування методологічного інструментарію здійснювалося з урахуванням специфіки предмета дослідження, сучасних тенденцій розвитку публічного управління та потреб комплексного аналізу процесів його реформування в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації держави. Історичний метод використано для дослідження еволюції понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування», а також для аналізу становлення й розвитку теорії управління, адміністративних систем і управлінських моделей у різні історичні періоди. Структурно-функціональний метод застосовано для дослідження системи публічного управління як цілісного механізму, визначення функціональних зв'язків між її елементами, а також аналізу взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Методи системного та логічного аналізу використано для обґрунтування теоретичних засад реформування публічного управління, визначення основних проблем функціонування системи публічної влади та формування стратегічних напрямів її розвитку. Статистичний аналіз застосовано для оцінювання результативності механізмів публічного управління, визначення рівня ефективності публічних послуг, розвитку цифрового врядування та впливу управлінських реформ на досягнення цілей сталого розвитку суспільства. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило всебічне дослідження механізмів реформування публічного управління, обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління України відповідно до європейських стандартів і сучасних викликів державного розвитку.

Наукова новизна та висновки дисертації сформульовані чітко й конкретно, отримані на основі логічного і послідовного викладу матеріалу. Розділи дисертаційної роботи логічно взаємопов'язані між собою та структурно доповнюють один одного. Зазначене дозволяє зробити висновок про логічність, системність, послідовність і комплексність викладу матеріалу та про достатню обґрунтованість наукових положень, висновків і пропозицій дисертації.

Серед елементів наукової новизни дисертаційного дослідження

заслужують на увагу виокремлені та концептуалізовані механізми реформування публічного управління України в умовах євроінтеграції на основі забезпечення його гнучкої адаптивності до стандартів ЄС. Теоретичною основою виступає конструктивістська версія історичного інституціоналізму, що враховує історичні традиції та національну ідентичність. Запропоновано цілісний комплекс механізмів (нормативно-управлінські, організаційні, ресурсні, фінансово-економічні, цифрові, антикризові, громадської участі, контролю та моніторингу), який формує основу адаптації системи публічного управління до європейських стандартів;

Також слід відмітити розроблені та запропоновані автором підходи до трансформації управлінських стереотипів у суспільстві на основі історичного інституціоналізму, що визначає історичні традиції як чинник інституційних змін і євроінтеграції; обґрунтування ефективності публічного управління через категорію «гнучкої адаптивності» як здатності поєднувати європейські стандарти з національною ідентичністю; методологію аналізу євроінтеграційних процесів шляхом поєднання історико-порівняльного, інституційного та прогностичного підходів з урахуванням ключових зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку держави;

Новизною наукових результатів характеризується також уточнення понятійного апарату, зокрема «механізмів реформування публічного управління» як системи інституційних, правових і цифрових інструментів євроінтеграційної трансформації; методологія аналізу систем управління ЄС із виокремленням ключових напрямів реформ (мережеве управління, цифровізація, громадська участь); інструментарій аналізу реформ у країнах Центрально-Східної Європи, що доводить значення комплексності та послідовності інституційних змін; узагальнення європейських інструментів публічного управління (CAF, SIGMA, EUPAN тощо), впровадження яких підвищує ефективність управління та сприяє євроінтеграції України..

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**

Викладені у дисертації наукові положення доведено до рівня практичних рекомендацій і науково-методичних підходів; головні висновки та пропозиції, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані в управлінській роботі державних органів влади, в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування, установ та відомств.

Так, матеріали дисертаційного дослідження використані Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, зокрема: теоретико-методологічні підходи до визначення механізмів реформування публічного управління в умовах європейської інтеграції; результати дисертаційного дослідження щодо аналізу європейських механізмів та інструментів удосконалення публічного управління; практичні рекомендації спрямовані на вдосконалення законодавчого та інституційного забезпечення механізмів публічного управління в Україні (довідка про впровадження від 09.03.2026 р. № 01/94-26). Також вони використані Чернігівською міською радою в процесі удосконалення підходів до формування та реалізації політики місцевого розвитку, застосування інституційних та організаційно-правових механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з органами виконавчої влади; використання науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування; врахування європейського досвіду реформування публічного управління під час підготовки проєктів місцевих програм розвитку (довідка про впровадження від 12.03.2026 р. № 326/1-00/вих/01). Наукові розробки викладені в дисертації застосовувалися у процесі виконання науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», окремі положення впроваджено в освітній процес під час викладання дисциплін «Механізми та інструменти публічного управління (за сферами діяльності)», «Технології публічного адміністрування», «Інформаційна політика та електронне урядування» (довідка про впровадження від 23.02.2026 р. № 202/08-368).

### **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**

Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційного дослідження Тараса Вікторовича Молочка засвідчив їхню повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкта, предмета, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків. Загалом зміст анотації відтворює інформацію про методологію дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації.

Анотація не містить інформації, яка була б відсутньою в дисертації. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені згідно з Вимогами до оформлення дисертації, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки

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

Оцінюючи в цілому позитивно рівень розробки теоретичних і методичних положень, практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків і пропозицій, необхідно вказати на такі зауваження та дискусійні положення дисертаційного дослідження:

1. В п.п. 1.2. (с.50-69) автором обґрунтовано необхідність модернізації нормативно-управлінських, організаційно-управлінських, фінансових, інформаційно-технологічних механізмів, а також механізмів демократичного контролю та публічної підзвітності. Водночас запропоноване визначення механізмів реформування публічного управління як цілісної системи міжсекторальної взаємодії потребує більш детального обґрунтування. Зокрема, доцільним було б чіткіше розмежувати функціональні особливості окремих механізмів, визначити їх ієрархію, взаємозв'язок та практичні індикатори результативності в контексті реалізації стратегічного курсу України на євроінтеграцію.

2. У п.п. 2.3 (с. 154-172) дисертантом було розглянуто перспективи розвитку механізмів реформування публічного управління в Україні на основі європейського досвіду. Вважаємо, що для більш детального обґрунтування викладених автором тверджень доцільно було б схематично або у табличній формі відобразити даний напрям дослідження в роботі або в додатках.

3. Певні зауваження викликає представлена автором систематизація механізмів реформування публічного управління України в контексті євроінтеграції. Зокрема, у таблиці 3.1 наведено широкий перелік механізмів, інструментів реалізації та напрямів реформування, однак окремі елементи мають часткове дублювання та недостатньо чітко розмежування функціонального змісту. Це стосується, зокрема, співвідношення нормативно-управлінських, інституційно-організаційних та організаційно-управлінських механізмів, а також механізмів громадської участі, підзвітності й демократичного контролю. У зв'язку з цим доцільним було б уточнити класифікаційні критерії виокремлення зазначених механізмів, конкретизувати їх функціональні межі та більш чітко визначити особливості їх взаємодії у системі публічного управління України.

4. У таблиці 3.2 наведено широкий спектр завдань і характеристик, однак окремі напрями недостатньо відображають механізми практичної реалізації запропонованих реформ. Це стосується, зокрема, питань кадрового забезпечення, цифровізації публічного управління та підвищення прозорості й



підзвітності органів влади. Крім того, потребує більш детального обґрунтування взаємозв'язок між визначеними стратегічними напрямками та конкретними показниками ефективності їх реалізації в умовах євроінтеграційних процесів і воєнного стану. Доцільним також було б доповнити дослідження оцінкою можливих ризиків і обмежень реалізації запропонованих напрямів реформування, а також конкретизувати пріоритетність їх впровадження на державному та місцевому рівнях публічного управління.

Разом з тим, висловлені зауваження та рекомендації носять переважно дискусійний характер і не знижують загалом високого теоретико-методологічного рівня представленої дисертаційної роботи.

### **Загальний висновок та оцінка дисертації**

Дисертаційна робота Молочка Тараса Вікторовича «Механізми реформування публічного управління України в контексті реалізації стратегічного курсу на євроінтеграцію» є завершеним, цілісним науковим дослідженням, виконана на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне та практичне значення.

Актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень, висновків і запропонованих автором рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про глибоку наукову самостійність автора, високий рівень підготовленості дослідження.

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).

Молоточко 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:**

завідувач науково-дослідної лабораторії

з дослідження проблем управління

у сфері цивільного захисту

Навчально-наукового інституту

цивільного захисту

Національного університету

цивільного захисту України,

доктор наук з державного управління,

професор

Аліва ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО



Підпис Аліни Помази-Поньмаренко  
засвідчую

Генеральний секретар

к.наук.м.н., к.п.н.с. А.Тарас



Андрій Стабійчук