

Голові разової спеціалізованої вченої ради
в Національному університеті
«Одеська політехніка»
доктору наук з державного управління,
професору
М.М. Миколайчуку

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, **Бульби Володимира Григоровича**, на дисертацію Гладунової Олени Павлівни на тему: «Публічне адміністрування та інституційна трансформація державної служби в системі судової влади України», подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» Міністерства освіти і науки України на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дисертації, зв'язок із науковими програмами, темами.

У дисертаційному дослідженні Гладунової Олени Павлівни приділено увагу одній з найактуальніших проблем сучасного державного управління - публічному адмініструванню та інституційній трансформації державної служби в системі судової влади України. В умовах триваючої судової реформи, євроінтеграційних процесів та підвищення вимог до ефективності, прозорості й підзвітності публічної влади, питання удосконалення інституту державної служби в органах судової влади набуває особливого сенсу. Робота має суттєве наукове і практичне значення, адже спрямована на розв'язання проблеми підвищення інституційної спроможності державної служби в судовій системі та забезпечення належного рівня публічного адміністрування в цій сфері.

Авторка зробила акцент на актуалізації потреби в комплексному науковому дослідженні правових, організаційних, управлінських та інноваційних механізмів підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення належних умов праці державних службовців в апаратах та секретаріатах судів та інших органів судової влади України. Як наголошує дисертантка, застосування інституційної моделі модернізації (трансформації) діяльності державних службовців у судовій системі стане значним кроком у відновленні довіри громадян до судової влади.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, темами та планами також є чітко визначеним. Роботу виконано в межах науково-дослідної теми «Правове забезпечення реалізації економічних реформ (організаційно-правовий аспект)» (ДР 0116U005140). У межах цієї тематики дисертантка дослідила правові й організаційні механізми удосконалення державної служби в системі судової влади як складової публічного адміністрування, визначила правові засади модернізації кадрової політики в умовах реформ та обґрунтувала роль державної служби у зміцненні правових інститутів і підвищенні ефективності судової системи. Розроблено інституційну модель трансформації державної служби з урахуванням міжнародних стандартів відкритості, підзвітності та цифровізації.

Таким чином, тематика дисертації повністю відповідає сучасним потребам наукової думки й практики публічного управління, має значне наукове та прикладне значення, а її розроблення сприяє реалізації завдань національних дослідницьких програм у галузі правової модернізації та інституційного перетворення державної служби судової системи України.

Оформлення дисертаційного дослідження виконано згідно з чинними вимогами та не викликає зауважень. Роботу написано науковим стилем, її оформлення відповідає чинним стандартам, у тексті роботи зроблено необхідні посилання на цитовані джерела. Дисертаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел.

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

Сформульовані в дисертації Гладунової Олени Павлівни наукові положення, висновки та рекомендації вирізняються належним рівнем обґрунтованості, чіткою логічною структурою і взаємозв'язком між теоретичними концепціями та практичними пропозиціями. Комплексне застосування у роботі загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (інституційний, історико-логічний, порівняльно-правовий методи, структурно-функціональний аналіз) дало авторці змогу отримати достовірні результати, що відповідають поставленим цілям і завданням дослідження (с. 19-21).

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади публічного адміністрування та інституту державної служби в судової владі» авторка обґрунтовує сутність понять «публічне адміністрування», «державна служба», «служба», «державний службовець», «судова влада», «інститут», «інститут державної служби», аналізує їх уточнені визначення, а також формулює принципи державної служби та визначає інституційно-функціональний підхід до аналізу державної служби як складової публічного адміністрування, розглядаючи таку службу, як спеціалізований інститут, з огляду на різновидність. Відслідковує

історичний розвиток державної служби в Україні, зокрема в судах. Особлива увага приділена аналізу наукових підходів щодо тлумачення та характеристики інституту державної служби, її місця у структурі державної влади та значення у забезпеченні ефективного управління (с. 26-95).

У другому розділі *«Інституційна спроможність та системні характеристики державної служби в органах судової влади»* авторка аргументовано визначає інституційну роль державної служби у забезпеченні функціонування судової влади, демонструє чітке розмежування понять «судова система» і «правосуддя», проводить ґрунтовний аналіз дефініції «організаційне забезпечення судів». Виявлення кадрових і статусних проблем працівників апаратів судів спирається на аналіз нормативно-правової бази та практичних викликів, що забезпечує переконливість висновків щодо необхідності удосконалення кадрової політики, підвищення професійності персоналу та усунення правової невизначеності. Обґрунтування пропозиції щодо виокремлення орієнтовно-забезпечувальної (судової) державної служби, запровадження уніфікованих механізмів оцінювання, професійного розвитку й нематеріальної мотивації ґрунтується на системному науковому та правовому аналізі та врахуванні інституційної специфіки судової влади. Виявлені законодавчі прогалини коректно співвіднесено з реальними управлінськими потребами (с. 98-166).

У третьому розділі *«Інституційна трансформація та напрями модернізації державної служби в системі судової влади»* дисертантка демонструє методологічно виважений порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (Франція, Німеччина, США та інші країни). Виокремлені універсальні моделі організації державної служби в судовій сфері - професіоналізація, стабільна кар'єрна траєкторія, етичне врядування придатні до адаптації до українських умов у спосіб, що зберігає як концептуальну точність, так і прикладну валідність. Рекомендації щодо використання сучасних управлінських інструментів (KPI, SMART, Balanced Scorecard, HR-інновації, теорія ігор, цифровізація) є належно аргументованими, а їх потенціал для підвищення ефективності судової служби розкрито достатньо переконливо. Висновки щодо вдосконалення комунікації судів із громадянами, підвищення прозорості та зміцнення довіри до судової влади логічно випливають із проведеного аналізу та засвідчують комплексний підхід до проблеми.

Особливої наукової ваги набуває інтегрована аналітична модель управління державною службою в судовій системі, що поєднує правові, організаційні та управлінські компоненти з урахуванням людського чинника. Інтегрований характер цих моделей підтверджує високий рівень концептуальної узгодженості рекомендацій.

У підсумку, інституційна модель трансформації державної служби в органах судової влади України, сформульована в дисертації, є науково та методологічно обґрунтованою. Вона ґрунтується на поєднанні правової визначеності, інституційної автономії, інноваційних управлінських практик, прозорості та орієнтованості на

результат (с. 170-240).

Обґрунтованість висновків дисертації підтверджується також апробацією результатів дослідження на дванадцяти науково-практичних конференціях, публікацією чотирьох статей в українських фахових виданнях категорії «Б» і трьох за кордоном, а також реальним упровадженням рекомендацій у практичну діяльність органів судової влади, про що свідчать відповідні довідки (с. 22-24). Таким чином, положення та висновки дисертації є достовірними, науково виваженими та практично значущими, що цілком відповідає критеріям до здобуття ступеня доктора філософії.

3. Наукова новизна одержаних результатів.

Наукова новизна дисертації Гладунової Олени Павлівни полягає у глибокому теоретичному обґрунтуванні та розробленні нових підходів до трансформації державної служби в системі органів судової влади. Авторкою переконливо доведено, що удосконалення цього виду державної служби є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування судової системи в контексті реформування публічного управління в Україні.

Вперше запропоновано цілісну систему наукових підходів (інституційного, системного, функціонального, управлінського, правового, порівняльно-правового та компетентнісного), на основі яких розроблено інтегровану аналітичну модель управління державною службою в органах судової влади. Такий підхід має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки дозволяє оптимізувати кадрову політику, удосконалити управлінські процеси та забезпечити більш результативне виконання службових завдань.

Заслугує на увагу здійснена класифікація концептуальних моделей державної служби (бюрократичної, публічно-службової, менеджерської та інституційної), що дало змогу систематизувати наукові підходи та розробити авторський концепт інституційної моделі трансформації державної служби в системі судової влади. Це свідчить про високий рівень наукової зрілості здобувачки та її здатність до комплексного бачення досліджуваної проблеми.

Суттєвим науковим внеском є також адаптація інструментів менеджменту приватного сектору (SMART, KPI, BSC, теорія ігор) до публічної сфери, що розширює можливості управлінського впливу в судовій системі та сприяє впровадженню сучасних методів оцінювання ефективності діяльності державних службовців.

Авторкою удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження, зокрема запропоновано визначення поняття «державна служба в системі органів судової влади», а також розвинуто підходи до формування мотиваційного та стимулюючого механізмів у діяльності державних службовців судової системи. Варто відзначити і спробу узагальнення та адаптації кращих міжнародних практик до

національних умов функціонування судової влади, що підвищує прикладну значущість отриманих результатів.

Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо тлумачення інституту державної служби, систематизації наукових концепцій, нормативно-правових актів та управлінських практик у сфері публічного адміністрування. Отримані результати є логічно послідовними, методологічно обґрунтованими та мають значний потенціал для подальших наукових розвідок і впровадження у практику.

Наукова новизна дисертаційної роботи є високою, відзначається комплексністю, системністю та міждисциплінарним характером. Вона свідчить про здатність авторки самостійно вирішувати актуальні науково-практичні проблеми публічного управління, робить істотний внесок у розвиток теорії державної служби та формує підґрунтя для підвищення ефективності діяльності органів судової влади в Україні.

Наукова новизна підтверджує, що авторка самостійно та творчо розв'язала наукову проблему модернізації державної служби в системі органів судової влади, що має важливе значення для розвитку сучасної теорії публічного управління, вдосконалення інституційних механізмів державного управління та підвищення ефективності функціонування судової системи України.

Результати дослідження відзначаються комплексним і міждисциплінарним характером, поєднанням теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій, що дозволяє розглядати їх як вагомий внесок у наукову розробку проблем публічного адміністрування. Отримані положення мають самостійне значення, можуть бути використані у процесі формування кадрової політики, удосконалення нормативно-правового регулювання державної служби та у практиці підготовки кадрів для органів судової влади.

4. Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях.

Дисертаційна робота Гладунової Олени Павлівни є самостійно виконаним дослідженням, результати якого отримані авторкою особисто й в повному обсязі відображають її індивідуальний науковий підхід до розв'язання проблеми публічного адміністрування та інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України. В роботі обґрунтовано концептуальні засади функціонування інституту державної служби в органах судової влади та розроблено практичні рекомендації щодо його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду, євроінтеграційних викликів, цифровізації, управлінських інструментів менеджменту.

Основні положення, висновки та наукові результати дисертації отримали апробацію у вигляді опублікованих праць. Здобувачкою оприлюднено 4 наукові статті у фахових виданнях України, що включені до Переліку наукових фахових

видань МОН України, та 3 публікації у зарубіжних наукових журналах. Крім того, матеріали дослідження були представлені у 12 виступах на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, що підтверджує широке коло апробації та суспільну значущість теми (Додаток Г).

Опубліковані наукові праці у своїй сукупності повністю розкривають зміст дисертації, відображають її наукову новизну, охоплюють усі ключові напрями дослідження, а саме: понятійно-категоріальні засади державної служби в системі органів судової влади, інституціональний підхід до аналізу державної служби, як складової публічного адміністрування, суб'єктний склад і інституційну модель трансформації державної служби в системі судової влади, а також шляхи модернізації державної служби в судовій системі. Зміст та кількість опублікованих праць повністю відповідають вимогам пункту 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії (Постанова КМУ від 12.01.2022 № 44) і є достатніми для представлення дисертації до публічного захисту.

До того ж, згідно з поданими у дисертації довідками, відомості про впровадження результатів дослідження у практичну діяльність судових установ та територіального управління Державної судової адміністрації додатково засвідчують прикладну цінність опублікованих матеріалів (Додатки Д-Є). Дисертація успішно перевірена на дотримання академічної доброчесності, що підтверджує її авторський характер.

5. Дискусійні питання та зауваження щодо змісту дисертації.

Загалом дисертаційне дослідження Гладунової О.П. відзначається високим рівнем теоретичного та методологічного опрацювання, проте окремі положення викликають наукову дискусію та можуть бути доповнені або уточнені в подальших розвідках:

1. Значним внеском у дисертаційному дослідженні є розробка концепту інституційної моделі трансформації державної служби в системі судової влади, що демонструє цілісну та системну еволюцію державної служби як особливого інституту публічного управління в межах судової гілки влади (с. 237–240).

Водночас потребує додаткової конкретизації механізм, за допомогою якого трансформація державної служби в судах має забезпечити дебіюрократизацію та підвищення оперативності управлінських рішень, зокрема, які саме організаційні зміни (перерозподіл повноважень, спрощення процедур, оптимізація документообігу) та інструменти управління персоналом (добір, оцінювання, мотивація державних службовців судів) розглядаються як ключові елементи такого механізму.

2. У підрозділі 3.1 дисертації «Зарубіжний досвід публічного адміністрування державної служби в судовій владі» авторка детально висвітлює практичний досвід державної служби деяких країн Європи та США (с.170–198). Хоча виклад матеріалу

є якісним та логічним, бракує достатньо виразного критичного осмислення розглянутих моделей, насамперед щодо їхніх потенційних недоліків і обмежень, а також перешкод, які можуть виникнути при їх адаптації до сучасних українських реалій. Було б доцільно чіткіше виокремити ризики, пов'язані з політичним впливом, фінансовими механізмами, інституційною інерцією та відмінностями правових традицій, що посилює б аналітичний характер порівняльного аналізу.

3. На нашу думку, у дисертації недостатньо чітко окреслено критерії розмежування державної служби в органах судової влади та статусу обслуговуючого персоналу судів (с.121–123), що може ускладнювати однозначне трактування їхніх функцій та компетенцій. Доцільним видається більш детально визначити нормативні та функціональні ознаки, які відрізняють державного службовця суду від працівника, що виконує допоміжні (обслуговуючі) функції, а також показати відмінності в обов'язках публічно-владних повноважень, відповідальності та гарантіях правового статусу.

4. Заслуговує на схвалення акцент на необхідності виокремлення окремого статусу службовців судів, що, зокрема, передбачено в одному із ключових елементів запропонованої Аналітичної моделі управління державною службою в системі судової влади (с. 234). Водночас доцільно було б додатково акцентувати увагу на межах допустимого відокремлення: чи не створить надмірна спеціалізація статусу працівників судів інституційну ізоляцію, що може ускладнити мобільність кадрів між різними органами публічної влади та порушити принцип єдності державної служби.

5. У підрозділах 2.1, 2.3 дисертації авторка, серед іншого, досліджує роль Державної судової адміністрації України та її державних службовців в адміністративно-господарському забезпеченні діяльності судів та визначає деякі особливості, притаманні інституту державної служби даного органу судової влади (с.106, 148, 161). Разом з тим доцільним видається більш детальне розкриття особливостей інституційної реформи Державної судової адміністрації України в контексті євроінтеграційних процесів: окреслення основних етапів реформування, змін у повноваженнях та організаційній структурі цього органу, а також їх впливу на ефективність роботи державної служби в системі суддівського врядування. Такий аналіз сприяв би підсиленню логічної цілісності дисертаційного дослідження.

Водночас варто констатувати, що висловлені зауваження та пропозиції мають здебільшого дискусійний та рекомендаційний характер, а висловлені недоліки та побажання, насамперед, окреслюють можливі перспективні напрямки подальшої наукової роботи та творчих пошуків у розробленні проблематики дисертаційного дослідження.

6. Загальний висновок.

Дисертація Гладунової Олени Павлівни є самостійною, завершеною, цілісною науковою працею, яка виконана на належному теоретико-методологічному рівні та

присвячена вирішенню актуального наукового завдання - обґрунтуванню теоретичних засад і розробленню практичних рекомендацій щодо публічного адміністрування та інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України.

У дисертації сформульовано науково обґрунтовану трансформаційну парадигму державної служби в системі органів судової влади як ключовий механізм забезпечення ефективності та професіоналізації судової системи. Дослідження має міждисциплінарний характер і базується на поєднанні підходів теорії публічного управління, адміністративного права та інституційного аналізу. Практичне значення дисертації підтверджується впровадженням її результатів у діяльність органів судової влади, а також через публікацію результатів у фахових наукових виданнях.

На підставі вищезазначеного можна констатувати, що дисертаційна робота Гладунової О.П. характеризується новизною отриманих результатів і висновків, має теоретичну і практичну цінність, відповідає вимогам 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 вимогам 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), а її авторка, Гладунова Олена Павлівна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

Доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри права,
національної безпеки та європейської
інтеграції Навчально-наукового
інституту «Інститут державного
управління» Харківського
національного університету
імені В.Н. Каразіна

Володимир БУЛЬБА