

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

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора юридичних наук, професора, професора кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка, **Кучука Андрія Миколайовича**, 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.**

Дисертаційне дослідження Гладунової Олени Павлівни на тему «Публічне адміністрування та інституційна трансформація державної служби в системі судової влади України» є надзвичайно актуальним в умовах масштабних трансформацій, які сьогодні переживає система публічного управління України. Одним із ключових напрямів реформування держави є модернізація судової влади як базового інституту забезпечення верховенства права, незалежності суду та ефективного доступу громадян до правосуддя. Водночас саме державна служба в системі судової влади виступає критично важливим інструментом реалізації професійності, інституційної стійкості й результативності функціонування судових органів.

Потреба в науковому обґрунтуванні інституційних змін у державній службі судової влади зумовлена низкою чинників:

- триваючими реформами судоустрою та зміною моделей організації роботи апарату судів і органів судового врядування;
- необхідністю підвищення інституційної спроможності державних службовців у судах;
- модернізацією кадрових процедур, професійних стандартів та компетентнісних моделей у сфері публічного адміністрування;

- інтеграцією України до європейського правового простору, що висуває нові вимоги до державної служби в судовій владі щодо прозорості, добросовісності та відповідальності.

У цьому контексті дисертаційне дослідження спрямоване на комплексне наукове опрацювання механізмів, інструментів і моделей публічного адміністрування, які забезпечують ефективну інституційну трансформацію державної служби в судовій системі, а також на розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Це зумовлює його значну теоретичну, прикладну та суспільну цінність.

Актуальність дослідження посилюється також сучасними викликами, пов'язаними з цифровізацією публічного сектору, реформою підготовки державних службовців, необхідністю зміцнення спроможності апарату судів в умовах воєнного стану та європейської інтеграції. Тема відповідає стратегічним документам державної політики - Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Стратегії розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, Концепції реформування професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Дисертація виконана в межах науково-дослідної теми «Правове забезпечення реалізації економічних реформ (організаційно-правовий аспект)» (ДР 0116U005140), що підтверджує її відповідність актуальним науковим програмам і тематиці базового закладу вищої освіти.

Отже, дослідження є складовою пріоритетного напрямку наукових робіт, пов'язаних із формуванням ефективних інституцій, професійної та незалежної державної служби, здатної забезпечувати якісну діяльність судової влади. Тема дисертації є сучасною, соціально та науково значущою, має практичну орієнтацію та чіткий зв'язок із державними політиками і міжнародними підходами у сфері модернізації державної служби та публічного адміністрування.

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

У дисертаційній роботі Гладунової Олени Павлівни представлено комплексне й системне дослідження проблематики публічного адміністрування та інституційної трансформації державної служби в системі судової влади, що вирізняється належним рівнем наукової обґрунтованості. Основні наукові положення, висновки й рекомендації авторки логічно випливають із поставлених у роботі завдань, підтверджуються результатами проведених теоретичних узагальнень, емпіричних досліджень та аналізу нормативно-правових актів.

Здобувачкою дотримано вимоги до наукової аргументації, а саме: чітко сформульовано теоретичні засади публічного адміністрування у дослідженій сфері; наведено всебічне опрацювання категоріально-понятійного апарату; здійснено ґрунтовний аналіз наукових підходів щодо дослідження державної служби; відображено результати порівняльного аналізу міжнародних практик організації державної служби в судах; обґрунтовано взаємозв'язок між інституційною спроможністю, професіоналізацією та ефективністю апарату судової влади.

Використання широкого спектра методів - інституційного, історико-логічного, структурно-функціонального, порівняльно-правового методу, забезпечило високий рівень достовірності отриманих результатів. Положення дисертації узгоджуються з теоретичними концепціями публічного управління, адміністративної науки та сучасними підходами до реформування державної служби.

Наукові висновки авторки підтверджуються переконливою аргументацією, коректним добором джерельної бази та ретельним аналізом практики функціонування державної служби в системі судової влади. Рекомендації, що містяться в дисертації, мають практичну спрямованість і ґрунтуються на реальних потребах удосконалення організаційних, кадрових та управлінських процесів у судах. Вони відповідають сучасним напрямам державної політики, включно з реформою професійного розвитку державних службовців, цифровізацією публічного управління, модернізацією системи судового адміністрування.

Запропоновані здобувачкою моделі інституційної трансформації державної служби, управління державною службою в системі судової влади, регуляторно-стандартизована модель щодо оплати праці державних службовців органів судової влади, а також концептуальні підходи до підвищення інституційної спроможності апарату судів, а також рекомендації щодо вдосконалення процедур управління кадровими ресурсами є логічно вмотивованими і мають потенціал для практичної імплементації. Дисертантка демонструє вміння поєднувати науково-теоретичні узагальнення з прикладними аспектами реформування публічної служби у сфері правосуддя.

У цілому ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, представлених у дисертації, слід оцінити як високий. Вони є внутрішньо узгодженими, добре структурованими, логічно побудованими та належно підтвердженими аналітичними матеріалами, що свідчить про самостійний характер проведеного Гладуною О.П. дослідження та його відповідність вимогам до дисертаційних робіт зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

### **3. Наукова новизна одержаних результатів.**

Наукова новизна дисертаційного дослідження Гладунової Олени Павлівни обґрунтована як у вступі (с. 21-22), так і підтверджується в процесі розгортання основного змісту роботи. Авторка запропонувала низку положень, що розширюють і поглиблюють існуючі уявлення про публічне адміністрування та інституційну трансформацію державної служби, з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку державного управління.

До елементів наукової новизни, які заслуговують на особливу увагу, належать наступні.

Для оптимізації діяльності державних службовців у судових органах сформовано та обґрунтовано систему наукових підходів (таких як інституційний, системний, функціональний, управлінський, правовий, порівняльно-правовий та компетентнісний), а також принципів, моделей та механізмів. Ця система передбачає залучення бізнес-методик, і як результат, запропоновано інтегровану аналітичну модель управління державною службою в судовій системі, яка слугуватиме концептуальним інструментом для вдосконалення кадрової політики (с.231-235, 294).

Здійснено класифікацію існуючих концептуальних моделей державної служби (бюрократичної, публічно-службової, менеджерської та інституційної), що зроблено шляхом систематизації основних підходів та принципів на основі цілісного міждисциплінарного аналізу цього інституту. Розроблено концепцію інституційної моделі трансформації державної служби в системі судової влади, враховуючи специфіку її функціонування (с.235-240).

Запропоновано інтегрувати елементи менеджменту, що успішно застосовуються в приватному секторі (зокрема, SMART, KPI, BSC, теорія ігор), до публічної сфери, а саме до державної служби в судовій системі. Це дозволить використовувати такі інструменти для більш ефективного досягнення цілей (с.199-212).

Представлено авторське визначення поняття державної служби в системі органів судової влади (с.53-54).

### **4. Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях.**

Наукова новизна наявна та достатня для дисертації доктора філософії. Основні наукові і практичні результати, що отримані авторкою в ході дисертаційного дослідження, опубліковані з необхідною повнотою у 19 друкованих працях, з яких 4 – у наукових фахових виданнях України та 3 - у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз, а також 12 – тез доповідей, оприлюднених на міжнародних

та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Отже, в опублікованих дисертанткою наукових працях у повному обсязі висвітлено головні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи. Результати проведених досліджень отримали апробацію на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних комунікаційних заходах. Кількість друкованих робіт за темою дисертаційної роботи та їх обсяг відповідають вимогам щодо публікації основного змісту дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

#### **5. Дискусійні питання та зауваження щодо змісту дисертації.**

У цілому робота Гладунової Олени Павлівни демонструє глибоке теоретико-методологічне опрацювання теми, однак окремі її положення залишають простір для наукової полеміки та потребують подальшого розвитку або конкретизації в межах майбутніх досліджень:

1. У підрозділі 1.1, де розкрито теоретико-методологічні засади публічного адміністрування у сфері судової влади, доречно було б більш виразно показати, як окремі концепції (класична бюрократична модель, нове публічне управління, належне врядування тощо) відбиваються саме на статусі та функціях державних службовців в органах судової влади. Як побажання, можна рекомендувати узагальнити це у вигляді порівняльної таблиці або схеми, де були б співвіднесені моделі публічного адміністрування та їх проєкція на організацію судової державної служби, що додатково посилює концептуальну цілісність роботи, не змінюючи її основних висновків.

2. Попри ґрунтовність інституційно-функціонального аналізу державної служби та її структурних компонентів, викладених у підрозділі 1.2 (с. 55-66), на нашу думку, окремої уваги потребує політичний вимір державної служби. Дослідження окреслює його як одну з інституційних складових, проте недооцінює проблему політизації кадрових процесів, яка у практичній площині може підривати принципи професійності, нейтральності та неперервності державної служби, зокрема в судових органах. Відтак, доцільним було б доповнити аналіз щодо меж і ризиків політичного впливу на інститут державної служби та механізмів його мінімізації.

3. У підрозділі 1.3, де висвітлюється історичний розвиток державної служби та формування інституту державної служби в системі судової влади (с. 66–95), як побажання можна рекомендувати більш явно окреслити критерії, за якими виділено окремі історичні етапи (нормативні зміни, інституційні реформи, трансформації статусу службовців тощо). Додаткове узагальнення у вигляді таблиці або схеми етапів сприяло б кращому сприйняттю й використанню цих напрацювань у подальших дослідженнях.

4. У підрозділах 3.2 та 3.3, де розкриваються перспективні напрями модернізації державної служби в судовій системі України й запропонована інституційна модель її трансформації з використанням сучасних управлінських інструментів (с. 198–240), варто було б додати підсумкову схему або алгоритм впровадження моделі. Як несуттєве побажання, доцільно також чіткіше виписати набір ключових індикаторів (показників результативності), за якими може оцінюватися ефективність запропонованої моделі у коротко- та середньостроковій перспективі.

5. У Загальних висновках та блоці практичних рекомендацій доцільно було б ще чіткіше структурувати пропозиції за цільовими адресатами: Верховна рада, Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України, кадрові служби судів тощо. Як побажання, можна рекомендувати подати їх у форматі «дорожньої карти» із коротким зазначенням очікуваного ефекту від упровадження кожної групи заходів. Вказане зробило б рекомендації ще більш зручними для практичного використання, зберігаючи при цьому їхній змістовний обсяг і наукову аргументацію.

Слід зазначити, що наведені зауваження та пропозиції мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер, а виявлені недоліки й побажання радше позначають вектори для перспективних наукових досліджень і подальшого вдосконалення обраної тематики.

## **6. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Гладунової Олени Павлівни є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке відповідає сучасним вимогам до кваліфікаційних праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дослідження виконано на належному теоретико-методологічному рівні, воно має чітку логічну структуру, міждисциплінарний характер та спрямоване на вирішення актуального наукового завдання – обґрунтування механізмів удосконалення публічного адміністрування та модернізації інституційної структури державної служби в судовій владі України з метою підвищення її ефективності, професіоналізації та відповідності європейським стандартам належного урядування.

У дисертації запропоновано науково виважений концепт інституційної моделі трансформації державної служби в системі судової влади, що спрямований на впровадження глибоких та системних змін у функціонуванні державної служби як унікального інституту публічного управління в контексті судової влади. Обґрунтовано необхідність застосування у межах трансформаційного процесу сучасних механізмів управління, зокрема КРІ,

SMART, електронних платформ, теорії ігор для управління персоналом, моніторингу якості послуг тощо.

Практична цінність роботи підтверджується впровадженням окремих результатів у діяльність органів судової влади, а також апробацією основних положень у публікаціях авторки у фахових виданнях та матеріалах наукових конференцій.

У цілому дисертація Гладунової О.П. становить вагомий внесок у розвиток науки у галузі публічного управління та адміністрування, відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а також 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), 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 юридичних наук,  
професор, професор кафедри права  
та публічного управління  
Сумського державного педагогічного  
університету імені А.С. Макаренка

Андрій КУЧУК