

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення
результатів дисертації ГЛАДУНОВОЇ Олени Павлівни на тему «Публічне
адміністрування та інституційна трансформація державної служби в системі
судової влади України»,**

**поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування,
в галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування**

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена комплексом соціально-політичних, правових та управлінських чинників, що визначають сучасний стан функціонування судової влади України. Судова система є ключовим елементом механізму забезпечення верховенства права, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також реалізації демократичних засад державного управління. Ефективність роботи судів значною мірою залежить від діяльності державних службовців, які забезпечують їх організаційне, кадрове та управлінське функціонування.

Упродовж останніх років в Україні істотно загострилися системні проблеми, які негативно позначаються на ефективності функціонування державної служби у сфері судочинства. Передусім йдеться про гострий кадровий дефіцит: за даними Державної судової адміністрації України, станом на 2024 рік понад 60 % посад суддів в апеляційних загальних судах залишаються вакантними, що призводить до надмірного навантаження на наявний персонал і безпосередньо впливає на своєчасність та якість здійснення правосуддя. Водночас низький рівень матеріального забезпечення працівників апаратів судів, відсутність належних умов праці та необхідних ресурсів для виконання функціональних обов'язків спричиняють відчутну демотивацію кадрів, знижують престиж державної служби в системі судових органів та створюють додаткові ризики для незалежності судової влади.

Не менш актуальною є проблема відсутності цілісної кадрової стратегії та чіткої нормативно-правової бази, яка б визначала особливий статус державної

служби в органах судової влади. Як зазначають експерти Державної судової адміністрації, значна частина працівників апаратів судів змушені працювати понаднормово, виконуючи завдання в умовах кадрового дефіциту, водночас не маючи належної мотиваційної та соціальної підтримки. Додатковим ускладненням є недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення судових установ: у багатьох судах відсутнє сучасне цифрове обладнання, системи для відеоконференцій та інші інформаційно-комунікаційні технології, які вже давно стали обов'язковими стандартами для належного публічного адміністрування.

Окремо слід наголосити на кризі довіри громадян до судової влади, яка має стійкий характер. За результатами соціологічних опитувань, оприлюднених у 2024 році, лише близько 38–40 % громадян висловлюють довіру до судової системи, тоді як більшість респондентів або утримуються від оцінки, або демонструють недовіру. Цей показник є критично низьким у контексті демократичних перетворень і євроінтеграційного курсу України, адже довіра до судів розглядається як базова передумова функціонування правової держави.

Таким чином, поєднання кадрового дефіциту, низького рівня матеріального забезпечення та нормативної неврегульованості, незадовільних умов виконання службових обов'язків і стійкої недовіри з боку суспільства засвідчує нагальну потребу у проведенні глибокої інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України.

На тлі євроінтеграційного курсу України та імплементації міжнародних стандартів в системі органів судової влади особливої ваги набуває завдання інституційної трансформації державної служби в судах. Вказане передбачає не лише формальне вдосконалення організаційних структур, але й запровадження інноваційних механізмів управління персоналом, застосування сучасних бізнес-інструментів (KPI, SMART, Balanced Scorecard, HR-інновації), розвиток цифрових технологій та створення сприятливих умов для професійного зростання службовців.

Додатковим чинником актуальності є те, що реформа судової влади безпосередньо впливає на довіру суспільства до держави в цілому. Саме державна

служба у системі судових органів виступає інструментом реалізації принципів верховенства права, незалежності судової влади та належного урядування. Тому формування ефективної інституційної моделі трансформації державної служби в судах України є не лише внутрішньодержавним завданням, а й складовою інтеграційних процесів, спрямованих на наближення України до європейських стандартів правової держави.

Таким чином, тема дослідження відповідає сучасним викликам у сфері публічного управління та адміністрування, має безпосереднє суспільне, політичне й правове значення, а її результати можуть стати підґрунтям для подальшого реформування державної служби у системі судової влади, зміцнення її інституційної спроможності та відновлення довіри громадян до суду.

2. Мета дисертаційного дослідження

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування публічного адміністрування та інституційної трансформації державної служби в системі органів судової влади України та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування інституту державної служби як складової публічного адміністрування в органах судової влади України.

З огляду на поставлену мету в дисертаційному дослідженні сформульовано та вирішено такі наукові завдання:

- вивчити стан розробки проблем публічного адміністрування і державної служби в судовій владі;
- дослідити інституційно-функціональний підхід до аналізу державної служби як складової публічного адміністрування;
- розкрити концептуальні основи, етапи та чинники формування інституту державної служби в системі судової влади;
- визначити та проаналізувати роль державної служби в забезпеченні ефективності публічного адміністрування у сфері судової влади;
- дослідити організаційну структуру, кадрові ресурси та функціональні особливості державної служби в судовій системі;

- визначити зміст основних особливостей інституту державної служби в системі органів судової влади;
- узагальнити зарубіжний досвід публічного адміністрування державної служби в судовій владі та можливості його застосування в Україні;
- визначити перспективні напрями модернізації державної служби в судовій системі України;
- розробити інституційну модель трансформації державної служби в органах судової влади відповідно до міжнародних стандартів.

Об'єктом дослідження є публічне адміністрування в системі судової влади України.

Предметом дослідження є інституційна трансформація державної служби як складової публічного адміністрування в органах судової влади України.

3. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, науковими напрямами Університету та кафедри

Дисертаційна робота виконувалася у відповідності до науково-дослідної роботи кафедри державознавства, права та європейської інтеграції за темою: «Правове забезпечення реалізації економічних реформ (організаційно-правовий аспект)» (ДР 0116U005140). У межах цієї теми досліджено правові та організаційні механізми удосконалення державної служби в системі судової влади як складової публічного адміністрування, визначено інституційні передумови та правові засади модернізації кадрової політики в умовах економічних і адміністративних реформ, обґрунтовано роль державної служби у забезпеченні стабільності правових інститутів та підвищенні ефективності судової системи. Запропоновано інституційну модель трансформації державної служби з урахуванням міжнародних стандартів відкритості, підзвітності й цифровізації, що відповідає завданням правового супроводу економічних і організаційних перетворень у сфері публічного управління.

4. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації Гладунової Олени Павлівни, отримані особисто здобувачкою і є результатом її самостійної науково-дослідної діяльності. Авторка самостійно визначила мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження, обґрунтувала теоретико-методологічні засади правового забезпечення реалізації економічних реформ в Україні, зокрема в контексті модернізації державної служби у системі судової влади. Здобувачкою здійснено аналіз національної та зарубіжної нормативно-правової бази, опрацьовано сучасні наукові джерела з проблематики публічного адміністрування та адміністративно-правових реформ. У роботі сформульовано авторські визначення ключових понять, розроблено класифікацію організаційно-правових механізмів трансформації державної служби, виокремлено її інституційні рівні та обґрунтовано напрями удосконалення правового регулювання з урахуванням цифровізації, міжнародного досвіду та актуальних викликів економічних і управлінських реформ. Усі розділи дисертації, включно з узагальненням результатів і формулюванням висновків, виконані безпосередньо авторкою. Крім того, здобувачка самостійно забезпечила апробацію результатів дослідження шляхом участі у наукових конференціях і публікацій у фахових виданнях. Отримані результати є авторськими, оригінальними й відображають високий рівень теоретичної підготовки та наукової зрілості здобувачки.

5. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій

Авторка самостійно визначила мету дослідження, об'єктом якого є публічне адміністрування в системі судової влади України, а предметом – інституційна трансформація державної служби як складової публічного адміністрування. У дисертаційній роботі теоретично обґрунтовано категорійно-понятійний апарат, зокрема запропоновано авторське визначення «державної служби в системі органів судової влади» як специфічної форми професійної діяльності, що поєднує

організаційно-допоміжну та публічно-владну функції та забезпечує реалізацію принципів відкритості, підзвітності й ефективності судової системи.

Здобувачкою проаналізовано національну та зарубіжну нормативно-правову базу щодо організації державної служби, розроблено класифікацію моделей публічної служби з виокремленням інституційних і функціональних характеристик державної служби у сфері правосуддя. У роботі сформовано авторський підхід до використання сучасних управлінських інструментів (SMART, KPI, Balanced Scorecard, теорія ігор) для модернізації кадрової політики та оптимізації процедурної діяльності державних службовців судової системи.

Дисертанткою обґрунтовано інституційну модель трансформації державної служби в системі судової влади, що передбачає її нормативно-правове закріплення, організаційну автономність і впровадження інноваційних практик з урахуванням європейських стандартів публічного управління. Усі розділи дисертації, включаючи формулювання висновків і практичних рекомендацій, виконані особисто авторкою. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях та відображають високий рівень наукової зрілості здобувачки.

6. Ступінь новизни основних результатів дисертаційної роботи порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

Дисертаційна робота Гладунової Олени Павлівни характеризується значним рівнем наукової новизни, що виявляється у постановці та вирішенні наукової проблеми, яка до цього часу не була предметом комплексного дослідження в українській науковій думці, – інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України в контексті публічного адміністрування.

На відміну від попередніх робіт, у яких державна служба в системі органів судової влади розглядалася фрагментарно, у даному дослідженні запропоновано цілісне концептуальне бачення державної служби як інституційно-автономної підсистеми публічного адміністрування судової влади. Уперше сформульовано авторське визначення поняття «державна служба в системі органів судової влади»

як особливого виду публічної служби, що поєднує організаційно-допоміжні функції та забезпечує реалізацію принципів відкритості, підзвітності й ефективності правосуддя.

Здобувачкою розроблено класифікацію моделей публічної служби із виокремленням їхніх інституційних і функціональних характеристик, здійснено порівняльно-правовий аналіз зарубіжного досвіду (Франція, Німеччина, США) організації державної служби в системі органів судової влади та визначено можливості його імплементації в українських умовах. Уперше обґрунтовано доцільність застосування сучасних управлінських інструментів (SMART, KPI, Balanced Scorecard, теорія ігор) для оптимізації кадрової політики та модернізації організаційних процесів у судах.

Наукову новизну становить також запропонована інституційна модель трансформації державної служби в системі судової влади України, яка передбачає нормативно-правове закріплення її спеціального статусу, підвищення інституційної автономії, інтеграцію цифрових технологій і впровадження етичних стандартів управління.

Таким чином, дисертація не лише розширює теоретичні засади публічного адміністрування у сфері правосуддя, а й формує практичне підґрунтя для удосконалення кадрової політики, правового регулювання та управлінських процедур у системі органів судової влади України, що засвідчує її оригінальність і наукову цінність порівняно з існуючими аналогічними дослідженнями.

7. Наукове та практичне значення результатів дисертаційного дослідження

Наукове значення дисертаційного дослідження полягає у комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні інституційної трансформації державної служби в системі судової влади України, розвитку категоріально-понятійного апарату публічного адміністрування та формуванні авторського підходу до визначення ролі державної служби в системі органів судової влади як специфічного інституту публічного управління. У роботі запропоновано власне тлумачення

дефініції «державна служба в системі органів судової влади», розроблено класифікацію моделей державної служби, здійснено порівняльно-правовий аналіз організаційних структур і механізмів їх функціонування у зарубіжних країнах та обґрунтовано можливості адаптації кращих міжнародних практик до українських умов. Наукову новизну становить також авторська інституційна модель модернізації державної служби у сфері правосуддя, що базується на концепціях Good Governance, New Public Management та принципах цифрової трансформації, орієнтованих на оптимізацію управлінських процедур, упровадження етичних стандартів врядування та підвищення ефективності кадрової політики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретичних положень і прикладних рекомендацій, які в сукупності дають змогу підвищити ефективність функціонування державної служби в органах судової влади. Результати дослідження підтверджені як потенціалом упровадження, так і їх фактичним використанням у практичній діяльності: рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процедур апробовано Господарським судом Херсонської області та Херсонським окружним адміністративним судом, що засвідчено відповідними довідками про впровадження; територіальне управління Державної судової адміністрації України в Херсонській області застосувало розроблені аналітичні моделі для оптимізації кадрової політики та внутрішніх адміністративних регламентів, що сприяло підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності управлінських процесів. Крім того, матеріали дисертації інтегровані у навчальний процес Національного університету «Одеська політехніка» під час викладання дисциплін із публічного управління, адміністративного права та організації державної служби, що сприяє формуванню у здобувачів освіти практикоорієнтованих компетентностей у сфері публічного адміністрування та правового регулювання діяльності органів судової влади.

Таким чином, дисертаційна робота поєднує фундаментальне теоретичне підґрунтя з доведеним практичним потенціалом його реалізації, що дозволяє

використовувати отримані результати як основу для реформування державної служби в системі органів судової влади та удосконалення організаційно-правових механізмів публічного управління.

8. Повнота опублікування результатів дисертаційного дослідження та особистий внесок здобувача до всіх наукових публікацій, опублікованих у співавторстві та зарахованих за темою дисертації

Авторка особисто сформулювала висновки та рекомендації, підготувала матеріали досліджень до опублікування, брала участь в апробації та обговоренні результатів досліджень. Особистий вклад здобувачки підтверджується нормативними документами та науковими публікаціями.

Основні положення та висновки дисертаційної роботи викладено у 7 наукових статтях, у тому числі 4 – у наукових фахових виданнях України категорії «Б» та 3 публікації за кордоном, а також у 12 збірниках тез виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Відповідно до п. 8 Постанови КМУ № 44 від 12 січня 2022 року (зі змінами), враховано кількість 4 публікацій, у яких висвітлені результати дисертаційної роботи.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Hladunova, Olena. (2018). The role of the institute of the state service in organizational providing activities of Ukrainian judicial authorities. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ, 4(76), 101 - 106. URL: <https://surl.li/xcnwsm>

2. Гладунова, О.П. (2021). Інституціональний підхід в аналізі державної служби як інструменту реалізації функцій держави. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ, 1(82), 158 - 163. doi: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229127>.

3. Гладунова, О.П. (2021). Дієві кроки на шляху до модернізації державної служби в системі органів судової влади: впровадження елементів теорії

ігор. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 6 (22), 7-12. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-6-7720>.

4. Гладунова, О.П. (2025). Інституційна модель трансформації державної служби в системі органів судової влади. *Суспільство та національні інтереси*, 8(16), 402-414 . doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8\(16\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-8(16)).

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Гладунова, О. (2021). Модель перетворення державної служби в системі органів судової влади – шлях до міжнародних стандартів. *Knowledge, Education, Law, Management*, 4 (40), 145-151. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.23>.

2. Hladunova, O. (2021). Theoretical fundamentals of civil service in the judiciary in Ukraine. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 49 (2021) 6, 106-117. doi: <https://doi.org/10.23856/4914>.

3. Hladunova, E. (2021). Gosudarstvennaya sluzhba v sudebnyh organah Evropy i Ukrainy: sravnitelnyj analiz. *Studia Sieci Uniwersytetów Pogranicza* , 5, 45-61. doi: <https://doi.org/10.15290/sup.2021.05.04>.

9. Апробація результатів дисертаційної роботи

1. Гладунова, О. (2018). Якісний склад публічного адміністрування – виклик часу. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали ІХ Всеукраїнської міжвузівської конференції студентів та молодих учених* (с. 46-49). 27 квітня, 2018, Дніпро: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf

2. Гладунова, О.П. (2018). Судове адміністрування як специфічний різновид публічного управління. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, присвяченої 100-річчю державної служби в Україні* (с. 28-30). 25 травня, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентові України.

3. Гладунова, О.П. (2018). Формування державно-управлінської служби у період гетьманату 1918 р. *Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи: матеріали ІХ Міжнародної наукової конференції аспірантів та докторантів з державного управління* (с.142-145). 25 травня, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України.

4. Гладунова, О.П. (2018). Судовий контроль як специфічний вид контролю у сфері публічного управління. *Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.415-416). 26 жовтня, 2018, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/news/2018/10/24/sbirnuk.pdf>.

5. Hladunova, Olena (2018). Civil servise in the system of judicial authorities: institutional approach. *Нове розуміння публічного адміністрування: матеріали наукового семінару за тематиками дисертаційних досліджень аспірантів ОРІДУ НАДУ* (с.24-27). 08 листопада, 2018, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України.

6. Гладунова, О.П. (2018). Сучасні тенденції трактування «державної служби». *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у ХХІ сторіччі: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. 30 листопада, 2018, Київ, Україна: НАДУ при Президентові України.

7. Гладунова, О. (2019). Особливості проходження державної служби у сфері публічного адміністрування Німеччини. *Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали ХІ Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю* (с. 81-86). 10 травня, 2019, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_05_10_fsdu_stud.pdf

8. Гладунова, О. (2020). Кадрове забезпечення публічного адміністрування: від теорії до практики. *Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали ХІ Конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю*

(с. 92-95). 08 травня, 2020, Дніпро, Україна: ДРІДУ НАДУ при Президентові України. URL:

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_05_08_mup_material_stud.pdf

9. Гладунова, О.П. (2020). Управлінські процеси в суді: стратегічні завдання та протиріччя. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (до 25-річчя заснування інституту)* (с. 301-302). 09 жовтня, 2020, Одеса, Україна: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf.

10. Гладунова, О.П. (2020). Моделювання нової державної служби в апараті суду. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі»*. 25 листопада, 2020, Київ, Україна: НАДУ при Президентові України. С. 49-50 URL: <https://surli.cc/sxpvtz>

11. Гладунова, О.П. (2021). Моделі управління: європейський досвід. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (с.408-409). 22 квітня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/21042021.pdf>.

12. Гладунова, О.П. (2021). Основні особливості правового статусу державних службовців органів судової влади. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. (с.263-264). 08 жовтня, 2021, Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf>.

10. Відповідність дисертаційної роботи вимогам, що передбачено пунктами 6 і 7 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії»

Дисертаційна робота Гладунової Олени Павлівни на тему: «Публічне адміністрування та інституційна трансформація державної служби в системі судової влади України» подана у вигляді спеціально підготовленої кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, яка виконана здобувачкою особисто, містить наукові положення, нові науково обґрунтовані теоретичні результати проведених здобувачем досліджень, що мають істотне значення для галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» та підтверджуються документами, які засвідчують проведення таких досліджень, а також свідчить про особистий внесок здобувачки в науку та характеризується єдністю змісту, відповідає вимогам щодо її оформлення.

Дисертаційна робота Гладунової Олени Павлівни була перевірена на наявність академічного плагіату з використанням ліцензійного програмного забезпечення Strike Plagiat (звіт від 16 вересня 2025 року). За результатами перевірки порушень академічної доброчесності не виявлено, що засвідчує оригінальність, самостійність виконання дослідження та правильність використання джерел, що повністю відповідає вимогам, встановленим пунктом 7 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України.

Текст дисертаційної роботи викладено грамотно, науковою мовою, логічно та послідовно. Структура дисертації, мова та стиль викладення відповідають вимогам, щодо оформлення дисертацій доктора філософії. Застосована в роботі наукова термінологія є загальновизнаною, стиль викладення результатів теоретичних і практичних досліджень, нових наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечує доступність їх сприйняття та використання. В цілому

дисертація є закінченою науковою працею, що відповідає вимогам спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування».

В цілому, дисертаційна робота є *завершеною науковою працею*, що відповідає вимогам спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.

За актуальністю, науковою новизною, теоретичним, методичним та практичним значенням, обґрунтованістю одержаних результатів та оформленням, дисертаційна робота Гладунової Олени Павлівни відповідає чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, зокрема, п. п. 6 і 7 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», та може бути рекомендована до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування.

Головуюча на засіданні
в.о. завідувача кафедри
публічної служби та права,
доктор наук з державного управління,
доцент



Ірина МАТВІЧЕНКО