

**ВІДГУК**

*офіційного опонента доктора економічних наук, професора, завідувача  
кафедри державного управління, публічного адміністрування та  
економічної політики*

*Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця*

*Гавкалової Наталії Леонідівної*

*на дисертацію Онофрійчука Дмитра Михайловича  
«Модернізація системи менеджменту в інститутах  
публічного управління»*

*подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»*

Ознайомлення зі змістом дисертації Онофрійчука Дмитра Михайловича, опублікованими науковими працями за результатами дослідження, апробацією отриманих результатів, можна зробити певні висновки щодо актуальності, обґрунтованості наукових положень, достовірності та новизни отриманих висновків та рекомендацій, повноти їх викладу в опублікованих працях та дати загальну оцінку дисертаційному дослідженню.

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,  
планами, темами**

Одним із визначальних факторів економічного і соціального добробуту країни є високий управлінський потенціал інститутів публічного управління, який залежить від якості їх ресурсного забезпечення, ефективності використання технологій публічного адміністрування, дієвої системи внутріорганізаційного менеджменту, налагодженої міжсекторної співпраці в управлінні соціально-економічним розвитком, від використання новітніх підходів до управління, переорієнтації діяльності публічних інститутів з функціонального на процесний людиноцентричний підхід.

Від якості менеджменту інститутів публічного управління, їх здатності реагувати на виклики та потреби сьогодення залежить результативність публічного управління, швидкість адаптації національної системи врядування до європейських норм та стандартів, що є необхідною

умовою членства в ЄС.

Посилення безпекових викликів та загроз зумовлених воєнним станом актуалізують потребу створення ризикорієнтованих систем публічного менеджменту із високим ступенем адаптивності до існуючих загроз.

Отже, можна стверджувати, що обрана тема дисертаційного дослідження «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління» є актуальною, відповідає потребам реформування публічного управління в частині посилення загальної управлінської та адміністративної спроможності інститутів публічного управління.

Метою дисертаційної роботи стало поглиблення теоретичних засад, удосконалення науково-організаційних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту інститутів публічного управління. Для її досягнення автором було окреслено та успішно вирішено завдання, котрі стосуються поглиблення наукового та інституційного базису менеджменту інститутів публічного управління; аналізу організаційно-функціонального забезпечення підсистем системи менеджменту, оцінювання результативності використання технологій менеджменту в органах місцевого самоврядування; концептуалізації напрямів модернізації менеджменту в інститутах публічного управління; обґрунтування організаційно-методичних підходів до використання інструментів управління ризиками, підходів до вдосконалення технологій ресурсного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління.

Об'єктом дослідження в роботі обрано процес використання основних підсистем та інструментарію менеджменту інститутів публічного управління.

Предметом дослідження стали теоретико-методологічні та прикладні аспекти використання інструментальної, технологічної, функціональної, ресурсної підсистем менеджменту в роботі інститутів публічного управління.

Дисертація пов'язана з науковими темами, що виконувалися кафедрою менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Зокрема, з такими науковими роботами: 1)

умовою членства в ЄС.

Посилення безпекових викликів та загроз зумовлених воєнним станом актуалізують потребу створення ризикорієнтованих систем публічного менеджменту із високим ступенем адаптивності до існуючих загроз.

Отже, можна стверджувати, що обрана тема дисертаційного дослідження «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління» є актуальною, відповідає потребам реформування публічного управління в частині посилення загальної управлінської та адміністративної спроможності інститутів публічного управління.

Метою дисертаційної роботи стало поглиблення теоретичних засад, удосконалення науково-організаційних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо модернізації системи менеджменту інститутів публічного управління. Для її досягнення автором було окреслено та успішно вирішено завдання, котрі стосуються поглиблення наукового та інституційного базису менеджменту інститутів публічного управління; аналізу організаційно-функціонального забезпечення підсистем системи менеджменту, оцінювання результативності використання технологій менеджменту в органах місцевого самоврядування; концептуалізації напрямів модернізації менеджменту в інститутах публічного управління; обґрунтування організаційно-методичних підходів до використання інструментів управління ризиками, підходів до вдосконалення технологій ресурсного забезпечення менеджменту інститутів публічного управління.

Об'єктом дослідження в роботі обрано процес використання основних підсистем та інструментарію менеджменту інститутів публічного управління.

Предметом дослідження стали теоретико-методологічні та прикладні аспекти використання інструментальної, технологічної, функціональної, ресурсної підсистем менеджменту в роботі інститутів публічного управління.

Дисертація пов'язана з науковими темами, що виконувалися кафедрою менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Зокрема, з такими науковими роботами: 1)



«Формування механізму сталого розвитку міського транспорту на засадах концепції «розумного» міста та муніципальної екологістики» (номер державної реєстрації 0117U003871), в якій автором обґрунтовані підходи до використання маркетингових технологій в менеджменті органів місцевого самоврядування; 2) «Організація співпраці підприємств агробізнесу з органами місцевого самоврядування» (державний реєстраційний номер 0122U201024), в якій автором запропоновані організаційно-наукові підходи до міжсекторного партнерства влади та бізнесу; 3) «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації 0188U003181), де автором запропоновані концептуальні підходи до модернізації менеджменту інститутів публічного управління.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи**

Аналіз структури та змістового наповнення дисертації, використаної вітчизняної та іноземної літератури, обраних наукових підходів та методологічної бази дослідження дозволяє зробити висновок про те, що отримані автором в роботі висновки, пропозиції, узагальнення є науково-обґрунтованими та достовірними.

Отримані автором напрацювання пройшли належну апробацію на міжнародних та всеукраїнських конференціях, відображені в публікаціях у фахових виданнях, використовуються в роботі органів місцевого самоврядування та в навчальному процесі ЗУНУ, про що свідчать відповідні довідки про впровадження.

Обґрунтовані в роботі висновки та пропозиції характеризуються науковою новизною і можуть використовуватися для інноватизації та вдосконалення технологічної, функціональної, організаційної, ресурсної підсистем менеджменту інститутів публічного управління.

### **Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи**

Зміст та структура дисертації Онофрійчука Дмитра Михайловича

відповідає темі, меті та окресленим завданням.

Робота містить анотацію, вступ, три розділи, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, переліку використаних джерел із 254 позицій, 7 додатків на 17 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 268 сторінок, в тому числі 208 сторінок основного тексту. Робота містить 23 рисунки та 22 таблиці.

У цілому структура та зміст дисертації свідчать про комплексний характер проведеного дисертантом дослідження. Робота насичена статистичним матеріалом, що значно полегшує сприйняття аналітичних досліджень і висновків. Висновки наведені в дисертації, відображають глибину досліджуваної проблеми, логічно побудовані та мають аналітичне підґрунтя.

Робота містить три розділи: 1) «Теоретико-методологічні та інституційні засади системи менеджменту в інститутах публічного управління»; 2) «Аналіз системи менеджменту інститутів публічного управління»; 3) «Напрями модернізації системи менеджменту в інститутах публічного управління», в яких з позицій системного, історичного, процесного, ситуаційного, синергетичного, інноваційного, ноосферизованого підходів досліджуються сутнісні детермінанти менеджменту інститутів публічного управління, їх трансформація, використання органами місцевого самоврядування, специфіка реалізації технологій менеджменту в умовах ризиків та посилення безпекових викликів та окреслюються концептуальні засади модернізації основних підсистем менеджменту інститутів публічного управління.

За структурою, змістовим наповненням, логічним викладом, оформленням дисертація Онофрійчука Дмитра Михайловича є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке відповідає принципам академічної доброчесності.

### **Наукова новизна результатів дослідження**

Серед отриманих в роботі результатів дослідження науковий та прикладний інтерес становлять такі напрацювання здобувача:

- пропозиції до поглиблення наукового апарату дослідження в частині

розуміння сутності «менеджменту інституту публічного управління», «технологій менеджменту», «методологічної парадигми менеджменту в інститутах публічного управління», що базуються на сучасних наукових теоріях та підходах і представлені з позицій процесного, системного, ситуаційного, синергетичного, історичного, інклюзивного підходів; використання новітніх положень публічного менеджменту, які передбачають міжсекторну співпрацю, посилення ролі громадського сектору, інноватизацію функцій та технологій менеджменту, менеджиризацію та маркетизацію управлінської діяльності, управління якістю (п.1.1, п.2.2);

- пропозиції щодо вдосконалення інституційного забезпечення публічного менеджменту з врахуванням викликів та потреб євроінтеграції, цифровізації, децентралізації управління, забезпечення цілісного розвитку, використання інноваційних інструментів менеджменту (п.1.3);

- організаційно-наукові та методичні підходи до оцінювання результативності внутріорганізаційного менеджменту та функціональної діяльності інститутів публічного управління, що є невід'ємною складовою європейських практик демократичного врядування, забезпечення підзвітності та прозорості публічних інститутів і дозволяють поєднувати цільовий, економічний, функціональний, інноваційний підходи шляхом оцінювання функціональної спроможності органу місцевого самоврядування, розвитку потенціалу територіальної громади та якості менеджменту інституту публічного управління (п 2.3, с.132-136);

- концептуальна модель та дорожня карту модернізації менеджменту інститутів публічного управління, яка передбачає: за функціональним напрямком: впровадження в систему менеджменту інструментів управління ризиками, внутрішнього аудиту, бенчлернігу; в організаційному забезпеченні: утворення у виконавчому комітеті органу місцевого самоврядування підрозділів внутрішнього аудиту для оцінювання результативності використання інструментів менеджменту та проектного офісу для залучення інвестиційних ресурсів для розвитку громади; в технологічному супроводі менеджменту: використання новітніх технологій



маркетингу, бенчмаркінгу, цифровізації, оцінювання результативності менеджменту, кадрового аудиту; в прийнятті управлінських рішень: використання ризикоорієнтованого підходу, фасиліті-менеджменту, лін-менеджменту; у фінансовому забезпеченні застосування: інструментів проектного, краудфандингового фінансування, філантропного фінансування, аутсорсінгу, аутстафінгу; у кадровому забезпеченні: використання інструментів кадрового консалтингу, краудсорсінгу, кадрового аудиту; у інформаційно-комунікативному забезпеченні: використання технологій електронного врядування, штучного інтелекту, цифрових платформ (п.3.1, с.161, 164, 165; п.3.3);

- пропозиції щодо запровадження системи управління ризиками в менеджменті органів місцевого самоврядування, що повинна передбачати систематичну оцінку невизначеності за запропонованою системою структуризації ризиків, моделювання потенційних наслідків прийняття управлінських рішень і пов'язаних із ними ризиків, використання запропонованої в роботі стратегії управління ризиками (п.3.2);

- науково-організаційні підходи до використання інструментарію ризик-менеджменту, що базуються на поглибленій автором системі структуризації ризиків інститутів публічного управління, запропонованій стратегії управління ризиками, напрацьованими пропозиціями щодо використання адаптивних технологій проектного, фінансового менеджменту, стрес-тестуванні стійкості та готовності органів місцевого самоврядування до вирішення складних управлінських ситуацій в поєднанні із інструментами внутрішнього аудиту ризиків (п.3.2).

## **ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Про практичну значимість проведеного дослідження Онофрійчуком Д.М. свідчать отримані ним довідки, що підтверджують впровадження наукових результатів у функціональну діяльність публічних інститутів.

Напрацювання, що стосуються використання інноваційних форм

менеджменту, адміністративних, підприємницьких, громадських моделей регіонального маркетингу, бенчмаркетингових форм стратегування застосовуються в інформаційно-аналітичному та комунікативному супроводі Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради при реалізації Стратегічного плану розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року (довідка №32/2 від 22.03.2023 р.).

Науково-організаційні підходи до оцінювання якості надання публічних послуг, розрахунку показників управлінської успішності, інформаційно-аналітичного обґрунтування результативності бюджетування, проектного менеджменту використовуються при реалізації проектних ініціатив в роботі Почаївської міської ради (довідка № 676 від 29.05.2023р.).

Рекомендації здобувача щодо вдосконалення технологій ресурсного супроводу менеджменту та оцінювання результативності знайшли своє використання в роботі Копичинецької міської ради (довідка № 426 від 07.06.2023).

Наукове значення отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні програмного та навчально-методичного забезпечення дисциплін: «Управління ризиками в системі менеджменту», «Публічна політика та врядування» (довідка № 126-27/1244 від 31.05.2023 р.).

### **Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях**

Наукові положення, висновки та рекомендації отримані за результатами написання дисертаційної роботи Онофрійчуком Д.М., знайшли належне відображення у 11 наукових працях автора обсягом 5,12 д.а. (4,38 д.а. належить автору), зокрема: один параграф у колективній монографії, 5 статей у наукових фахових виданнях категорії «Б», 3 з яких одноосібні, 5 публікацій за матеріалами конференцій.



### Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Відзначаючи належний рівень обґрунтування і достатню переконливість теоретичних, аналітичних і методичних положень дисертації необхідно звернути увагу на певні дискусійні положення та виокремити зауваження до роботи.

1. В обґрунтованій автором методологічній парадигмі формування менеджменту інститутів публічного управління (с.57) верифіковані новітні концепції менеджменту, серед яких концепція збалансованої системи показників, яка потребує узгодження з запропонованою системою інформаційно-аналітичного супроводу оцінювання результативності системи менеджменту (с.134).

2. При оцінювання організаційно-функціонального супроводу менеджменту органу місцевого самоврядування (с.106) авторові доцільно було врахувати специфіку воєнного стану та детальніше проаналізувати особливості реалізації його складових в умовах посилення безпекових викликів та загроз.

3. Дещо дискусійною є пропозиція автора щодо створення проектного офісу (с.166-167) в виконавчих структурах органу місцевого самоврядування, тоді як розробку проектних пропозицій можна покласти на фахівців, залучених до роботи органу місцевого самоврядування на засадах аутсорсингу, впровадження якого пропонується в роботі як альтернативний напрям вирішення питання кадрового забезпечення інститутів публічного управління і в рамках використання фасиліті-менеджменту.

4. При виокремленні перспективних інноваційних технологій менеджменту, таких як бенчмаркінгу, бенчлернінгу, бенчф'ючінгу, бенчрейсінгу, які автор пропонує запровадити у функціональну діяльність інститутів публічного управління (п.3.1, с.174-176), доцільно було б увагу приділити обґрунтуванню організаційно-правових передумов їх використання та подолання стримуючих чинників.

5. Зміст роботи значно виграв би, якби автор на основі запропонованих організаційно-методичних підходів до кадрового аудиту та кадрового консалтингу провів би в досліджуваних органах місцевого самоврядування організаційну діагностику кадрового забезпечення, моделювання професійного розвитку персоналу, управління кадровими змінами (с. 207-208).

Вказані дискусійні положення та побажання відображають власну наукову позицію опонента і не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

**Відповідність роботи встановленим вимогам до дисертацій, що  
подаються на здобуття ступеня доктора філософії**

Дисертація Онофрійчука Дмитра Михайловича «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління», зважаючи на актуальність вирішених в дисертаційній роботі завдань, отриманих наукових висновків, теоретично обґрунтованих принципових наукових положень, використаних наукових підходів та методів дослідження, є самостійною, завершеною науковою роботою, що характеризується високим науковим рівнем висвітлення матеріалу. Дисертація написана українською мовою та оформлена відповідно до положень, норм і правил, що ставляться до дисертацій, які подаються на здобуття ступеня доктора філософії.

**Загальний висновок про дисертаційну роботу**

Дисертаційна робота Онофрійчука Дмитра Михайловича «Модернізація системи менеджменту в інститутах публічного управління» виконана на високому науковому рівні, відповідає паспорту спеціальності 073 «Менеджмент», має належну апробацію отриманих результатів, вирішує важливе науково-практичне завдання: вдосконалення теоретико-методологічних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення підсистем менеджменту інститутів публічного управління.

Дисертація Онофрійчука Д. М. за змістом та оформленням 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 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 р. № 283), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, 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 р. № 44. Автор дисертації, Онофрійчук Дмитро Михайлович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Завідувач кафедри державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики  
Харківського національного  
економічного університету ім. С. Кузнеця  
доктор економічних наук, професор**



**Наталія ГАВКАЛОВА**