

Голові разової спеціалізованої вченої ради
в Національному технічному університеті
«Дніпровська політехніка»
доктору історичних наук, професору
БОРОДІНУ Є. І.

ВІДГУК

рецензента, доктора наук з державного управління, професора
Маматової Тетяни Валеріївни на дисертаційну роботу
Єфіменка Андрія Анатолійовича на тему: «Формування професійної
лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого
самоврядування України: компаративний підхід»,
яка представлена на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Відгук складено на основі вивчення дисертаційної роботи,
опублікованих здобувачем результатів дисертаційного дослідження та
матеріалів, які містять підтвердження щодо практичного впровадження
результатів дослідження.

1. Обґрунтування актуальності теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами

Сучасна публічна служба України перебуває на роздоріжжі: формальна
лояльність, закріплена в законах, часто не перетворюється на живу, емоційну
приналежність до інституцій. Незважаючи на прогрес у діджиталізації та
нормативному регулюванні, система стикається з гострими протиріччями:
службовці дотримуються процедур, але відчують відчуження від
організаційних цілей; навіть задоволені змістом роботи спеціалісти залишають
держсектор через відсутність соціальних гарантій; кадрова політика не
враховує специфіки різних груп: державних службовців (далі – ДС) та
посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС). Це призводить до
відтоку талантів і послаблення інституційної пам'яті.

Вихід, який пропонує автор дисертації, що рецензується, – у розробці
адаптованої теоретичної та практичної моделі, що поєднує теорії соціальної
ідентичності, обміну та ресурсів. Акцент має зміститися з контролю
на взаємну відповідальність: держава стає надійним партнером для публічного
службовця, забезпечуючи розвиток, визнання та достойні умови,
а службовець – активним носієм цінностей громади та держави. Як свідчать
сучасні дослідження, поняття лояльності кардинально еволюціонувало –
сьогодні воно ґрунтується не на обов'язку, а на довірі, співпраці та спільних
цілях. Саме такий підхід здатен перетворити публічну службу України на
привабливу, стабільну та ефективну сферу.

З огляду на вищезазначене актуальність дисертації Єфіменка Андрія Анатолійовича на тему «Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід» не викликає сумніву як з точки зору завдань кадрової політики, так і з огляду на недостатню розробленість цієї проблематики у науковому та практичному контексті.

Про актуальність дослідження також свідчить те, що воно виконане відповідно до науково-дослідних робіт кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», зокрема: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (Державний реєстраційний номер: 0122U002375); «Цифрова трансформація публічного управління» (Державний реєстраційний номер: 0122U002236); «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах подолання гібридних загроз» (Державний реєстраційний номер: 0125U001822025), де особистий внесок автора полягає у комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні процесних характеристик формування лояльності публічних службовців як двобічного соціально-психологічного феномену, що поєднує лояльність працівника до організації та організації до працівника.

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

Здобувач належним чином обґрунтував актуальність обраної теми, коректно визначив об'єкт та предмет дослідження, сформулював мету та визначив основні завдання дослідження, а сама дисертаційна робота носить комплексний характер, має достатнє теоретичне та методологічне підґрунтя. Мета й завдання дисертаційного дослідження спрямовані на вирішення важливого для галузі знань публічного управління завдання обґрунтування теоретичних основ застосування управління, заснованого на фактичних даних та процесному підході в публічному управлінні у сфері кадрових процесів на публічній службі України

Достовірність та обґрунтованість теоретико-методологічних положень, методичних та прикладних розробок, висновків і рекомендацій, представлених у дисертаційній роботі А. А. Єфіменка, підтверджується правильністю постановки наукових і практичних завдань та комплексністю їх виконання із застосуванням сучасних методологічних прийомів та методів наукових досліджень.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційному дослідженні, відповідають загальноприйнятим вимогам до наукових праць даного напрямку. Досягнуто належний рівень наукової новизни, обґрунтованість теоретичних положень і практичних рекомендацій, а також їхня достовірність підтверджуються кількома чинниками: системним

вирішенням наукових завдань, які забезпечили досягнення мети дослідження; послідовністю та логічною узгодженістю структури дослідження з його метою та завданнями; широким використанням переважно закордонних наукових джерел емпіричного характеру та знань – загальний обсяг літератури складає 194 джерела, з яких 154 є переважно англomовними; відповідністю тематики дослідження спеціальності 28 «Публічне управління та адміністрування»; а також активною апробацією отриманих результатів на науково-практичних конференціях, що свідчить про їхню наукову значущість і практичну релевантність. Джерельну базу дисертаційної роботи становлять переважно зарубіжні науково-аналітичні матеріали, а також деякі наукові праці провідних вітчизняних дослідників, результати власних емпіричних досліджень, побудованих на практиках опитувань зарубіжних авторів T. Dutta та S. Dhir (2021), Chen Shoukun та ін. (2022).

Достовірність і логічна взаємопов'язаність основних наукових результатів, висновків та рекомендацій дослідження забезпечені завдяки вмілому використанню теоретико-методологічного інструментарію та включенню значного обсягу перевірених явищ та фактів, наукових положень і концептуальних підходів. Це дозволило провести глибокий та всебічний аналіз, гарантуючи надійність і послідовність отриманих результатів.

Зміст дисертаційної роботи здобувача та опублікованих наукових праць свідчить, що основні положення, які визначають наукову новизну дисертації, одержані в результаті оригінального наукового дослідження, сформульовані ним самостійно та повністю відображають особисті авторські здобутки. Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають, зокрема, у тому, що:

- уперше обґрунтовано процесні характеристики формування лояльності публічних службовців, обумовлені феноменом двобічності лояльності C. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004), ідей А. Hirschman (1970), про актуальність формування «особливої прив'язаності до організації», Z. H. Voyles та ін. (2001) про поведінку працівників, яка менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відобразитися на їхній поведінці;

- удосконалено теоретичні підходи до політики управління, зокрема, персоналом, заснованої на фактичних даних, а саме: на основі емпіричних даних обґрунтовано загальний профіль лояльності ДС та ПОМС з використанням порівняльного підходу як комплексного конструкту; комплекс ключових проблем, суперечностей, ризиків та тенденцій згідно з типами лояльності (афективна, нормативна, утримуюча, бренд-лояльність) з загальним висновком про те, що вона є переважно прагматичною, ситуативною та процедурною, а не глибоко емоційною чи морально-зобов'язуючою, з формулюванням ключових відмінностей лояльності ДС та ПОМС;

– набуло подальшого розвитку розуміння лояльності персоналу як усвідомленого почуття у суб'єкта діяльності прихильності до соціальної організації (підприємства, фірми, компанії тощо) на ціннісно-орієнтаційному, поведінковому (нормативному), емоційному (афективному) та діяльнісному рівнях.

3. Оцінка змісту роботи та повноти викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Мета і завдання, визначені здобувачем, зумовили структуру дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 281 сторінку. Обсяг основного тексту – 202 с. Робота містить 9 рис., 12 табл., 2 додатки (на 7 с.). Список використаних джерел налічує 194 найменування (з них 154 – іноземною мовою).

Зміст дисертації свідчить про обізнаність здобувача зі станом і напрямом розвитку сучасної наукової думки у сфері наукового та методичного забезпечення професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, а також із ситуацією, що склалася в її практичній площині.

У *вступі* автором обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, чітко сформульовано мету та завдання дослідження. Визначено об'єкт і предмет, розкрито методологічні підходи, що лягли в основу роботи, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Також наведено відомості про апробацію результатів та загальну структуру дисертації. Вступ забезпечує всебічне розуміння контексту та цілей дослідження.

У *першому розділі* автором досліджено загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності; структуру (внутрішня побудова та зв'язки в структурі особистості) лояльності персоналу; виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу. Зроблено висновок, що лояльність персоналу є багатограним і контекстно-залежним поняттям, яке не має універсального визначення, що значно ускладнює її теоретичне вивчення та практичне формування. Підкреслено, що формування стійкої лояльної поведінки доцільно здійснювати у два етапи: спочатку – формування позитивного ставлення та довіри, потім – закріплення лояльної поведінки.

У *другому розділі* автором описано результати емпіричного дослідження, в якому взяло участь близько 300 респондентів – публічних службовців: зроблено діагностику почуття належності, організаційний клімат та управлінські практики як основа лояльності публічних службовців: емоційна, нормативна та поведінкова складові (п. 2.1); інституційні та

організаційні драйвери формування лояльності публічних службовців: оцінка умов праці, соціальної політики, культури органів влади та управлінських практик (п. 2.2); психологічні, поведінкові та групові детермінанти лояльності публічних службовців: емоційна залученість, ідентифікація, взаємодія та професійна відповідальність (п. 2.3). Автором доведено, що ключові суперечності лояльності публічних службовців мають спільну причину – недостатню двобічність: органи влади не відповідають на відданість працівників емоційною підтримкою, визнанням, прозорістю чи створенням відчуття цінності, – та виокремлено й описано низку парадоксів. Акцентовано на тому, що загалом лояльність публічних службовців України є стабільною, але поверхневою, прагматичною та процедурною, а не глибоко емоційною чи ціннісно-мотивованою.

У *третьому розділі* автором обґрунтовано ціннісні та нормативні особливості формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (п. 3.1); верифіковано драйвери формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії (п. 3.2); здійснено моделювання загального профілю лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (п. 3.3). Автор доводить, що логічність і обґрунтованість методологічного концепту про те, що удосконалення лояльності публічних службовців можливе лише через комплексну модель, що інтегрує три ключові теорії: теорію соціальної ідентичності; теорію соціального обміну; ресурсну теорію. Зроблено висновок, що лише одночасне використання цих трьох механізмів дозволяє перейти від нинішньої процедурно-нормативної лояльності до глибокої, ціннісно-мотивованої, стійкої до зовнішніх спокус.

За результатами виконання завдань дисертаційного дослідження автором дисертації опубліковано 10 наукових праць, із них: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 6 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій (з них 1 – у співавторстві). Провідний внесок за обсягом у публікації у співавторстві належить аспіранту і визначено у переліку публікацій, який подано у дисертації. Кількість, обсяг та зміст опублікованих праць відповідають вимогам МОН України щодо висвітлення та оприлюднення основного змісту дисертації на здобуття ступеню доктора філософії й надають автору право публічного захисту дисертації. Аналіз представленого рукопису дисертаційної роботи та наукових публікацій А. А. Єфіменка доводить їх відповідність.

4. Значення роботи для науки, практики та суспільства

Значення роботи для науки, практики та суспільства полягає у тому, що подана на рецензування дисертація суттєво доповнює теоретичну базу

наукової галузі публічного управління та адміністрування – вперше обґрунтовано процесні характеристики формування лояльності публічних службовців, обумовлені феноменом двобічності лояльності С. Dong (2006), W. Vandekerckhove (2004), ідей А. Hirschman (1970) про актуальність формування «особливої прив’язаності до організації», Z. H. Voyles та ін. (2001) про поведінку працівників, яка менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відображатися на їхній поведінці; ідеї R. Coughlan (2005), яка стверджує, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані; ці ідеї верифіковані через визначені автором внутрішні (критерії професійного середовища (об’єктивного контексту лояльності)) та зовнішні драйвери (критерії оцінювання персоналу (суб’єктивні чинники)), важливі для формування лояльності (передумови лояльності, корелюючі якості суб’єкта діяльності) формування лояльності персоналу у контексті трьох теорій: соціальної ідентичності, соціального обміну та ресурсної теорії.

Практичне значення дисертаційної роботи зумовлено тим, що висновки та рекомендації дослідження можуть бути використані в процесі удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління України, а також тим, що окремі положення вже знайшли практичне впровадження у роботі: Управління персоналу виконавчого комітету Стрийської міської ради (Довідка про впровадження № 03-20/702 від 27 листопада 2025 р.); відділу післядипломної освіти, цифровізації та організаційного забезпечення Управління організаційно-фінансового забезпечення, стратегічного планування та цифровізації департаменту охорони здоров’я Львівської обласної державної адміністрації (Довідка про впровадження № 196 від 12 листопада 2025 р.); Навчально-наукового інституту державного управління НТУ «Дніпровська політехніка» під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення освітніх програм (Довідка про впровадження № 12-22/40 від 3 листопада 2025 р.) (Додаток А дисертації).

Значення дисертації для суспільства полягає у її потенціальному впливі на якість публічноуправлінських рішень і публічних послуг, які приймаються й надаються публічними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану, коли якість рішень має критичне значення для забезпечення стійкості системи публічного управління, а для процесів надання публічних послуг має бути забезпечена безперервність їх надання, дисертаційна робота А. А. Єфіменка робить суттєвий внесок у розвиток публічного управління, пропонуючи інструменти для забезпечення результативного і сталого функціонування публічної служби.

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Грунтовне вивчення змісту дисертаційної роботи та публікацій автора, а також представлених результатів перевірки роботи на текстові запозичення, дозволяє визнати, що порушень академічної доброчесності не встановлено. У

дисертації використано лише ті ідеї та положення з наукових праць, опублікованих автором у співавторстві, які були особисто сформульовані та отримані автором. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертації

Оцінюючи в цілому позитивно подане до захисту дисертаційне дослідження, слід вказати на окремі дискусійні положення дисертації та висловити такі зауваження і пропозиції:

1. У шостому пункті наукової новизни автор зазначає, що «дістало подальшого розвитку критерії та показники для оцінки лояльності персоналу, оскільки підтверджено, що структура лояльності персоналу є багатогранною та включає кілька ключових компонентів (факторів), які взаємодіють між собою, формуючи комплексне явище, такими як: задоволеність роботою, відданість організації, довіра, та бажання залишитися в організації та ін.» (с. 30). На наш погляд, формулювання потребує конкретизації у частині особливостей структури лояльності саме ДС та ПОМС.

2. Відзначаючи ретельність ґрунтового аналізування міжнародного наукового доробку у сфері формування професійної лояльності співробітників, результати якого представлені автором у Розділі 1, маємо зазначити, що, на нашу думку, варто було доповнити висновки й узагальнення за пп. 1.1. та 1.2, а також висновки за Розділом 1 конкретизацією особливостей відповідних процесів саме для публічних службовців.

3. У Розділі 2 дисертації представлено результати першого в Україні комплексного аналізування лояльності ПОМС у порівнянні з ДС з використанням компонентів методології анкетування T. Dutta та S. Dhir (2021), Chen Shoukun та ін. (2022). Автором зазначено, що в опитування взяли участь ДС та ПОМС з усіх регіонів України, а «вибірка була складена з урахуванням регіонального, статевого та посадового балансу, що в цілому дозволило на весь корпус ДС та ПОМС» (с. 102). Потребує пояснення, чи враховував автор географічну локалізацію органів публічного управління, де працюють респонденти, в умовах правового режиму воєнного стану, у т.ч. наближення до зони бойових дій, можливу релокацію організації тощо.

4. Безумовною позитивною стороною роботи є ґрунтовне емпіричне дослідження, результати якого представлені у Розділі 2. Акцентуючи на цьому, маємо відзначити, що отримані результати бажано було візуалізувати за допомогою таблиць, діаграм, гістограм тощо, з відповідними описами й узагальненнями. Повторювані структурні елементи, на наш погляд, варто було перенести у додатки, що дозволило б зменшити обсяг основного тексту рукопису.

5. Під час моделювання загального профілю лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (пп 3.3) автором зазначено, що «за аналогією з сервісними компаніями, лояльний внутрішній персонал надає якісніші послуги, що підвищує довіру та «лояльність» громадян до держави, місцевого самоврядування». Потребує уточнення авторська позиція щодо коректності такої аналогії у випадку надання державних послуг.

6. У частині зауважень щодо оформлення маємо вказати на те, що у тексті рукопису містяться окремі стилістичні огріхи, не для всіх таблиць і рисунків вказано джерело чи внесок автора (наприклад, «розроблено/складено/адаптовано автором на основі вказаних джерел»), бракує по тексту згадувань окремих рисунків, спостерігається певне перевантаження тексту списками, зокрема у висновках до розділу 1.

Зазначені дискусійні положення й зауваження не зменшують високу оцінку наукового рівня та загальне позитивне враження від дисертаційної роботи, окреслюючи можливі вектори для подальших поглиблених досліджень у цій важливій галузі.

7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Характеризуючи представлену на рецензування роботу, маємо відзначити, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані автором дисертації, відповідають вимогам до такого виду досліджень. Вивчення тексту роботи і публікацій автора надають підстави для висновку, що дисертаційна робота Єфіменка Андрія Анатолійовича на тему: «Формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України: компаративний підхід» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, основні положення є науково обґрунтованими, достовірними та мають значну теоретичну й практичну цінність. Отримані в ході досліджень наукові результати є новими та оригінальними.

За своєю актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація Єфіменка А. А. відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», вимогам нової редакції «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затверджену постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 року № 502 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації здобувачів наукових ступенів» (зі змінами) та вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від

12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами).

За вирішення актуального наукового завдання з обґрунтування теоретичних основ запровадження компаративного підходу до формування професійної лояльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України, заснованого на фактичних даних, Єфіменко Андрій Анатолійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент,
професор кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»
д.держ.упр., професор

Тетяна МАМАТОВА