

## **ВИСНОВОК**

**Національного університету «Чернігівська політехніка»  
про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів  
дисертації**

**Теплова Сергія Олександровича  
на тему: «Розвиток системи управління  
людськими ресурсами на державній службі в  
Україні»**

**поданої на здобуття ступеня доктора  
філософії**

**згалузизнань28 Публічне управління та адміністрування  
заспеціальністю281 Публічне управління та адміністрування**

### **1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок з науково-дослідними роботами.**

На думку багатьох експертів, у період повоєнної відбудови в Україні очікується проведення ряду системних та радикальних державно-управлінських реформ, успіх реалізації яких, у першу чергу, критично залежатиме від можливості створення спроможної, стійкої, професійної та незалежної вітчизняної державної служби, сучасних процедур для ухвалення й виконання ефективних рішень, безпосередньо іміджу державної служби як конкурентного роботодавця, привабливого для мотивованих і компетентних фахівців. І це є логічним, адже нові вимоги до державного управління висувають відповідні вимоги до державної служби та її головного ресурсу – державних службовців, здатних надавати якісні послуги та працювати на досягнення результатів в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти результативну та ефективну державну політику в умовах змін.

Водночас доцільно констатувати, що на сьогодні важливого значення для управління персоналом на державній службі все більше набуває ідеологія людиноцентризму (як антропологічна стратегія), основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні (ст. 3 Конституції України). Відповідно управління на рівні держави набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства.

Зазначені обставини, з одного боку, актуалізують, а з іншого – обумовлюють об'єктивну доцільність комплексного наукового осмислення прогресивних тенденцій щодо подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами (HR – Human Resource) на державній службі в Україні.

У той же час, доцільно зауважити, що зазначена проблематика у вітчизняному науковому дискурсі ще не розглядалася комплексно з позицій воєнного стану. Такого досвіду в незалежній Україні не було, і навіть важко було уявити, що такі умови існування нашої країни є можливими.



Тому, варто констатувати, що у нинішній ситуації державним інституціям довелося зіткнутися з цілою низкою проблем і непередбачуваних ситуацій.

Зауважимо, що у сфері державно-управлінської практики вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють чільну увагу теоретико-методологічним засадам управління людськими ресурсами. Зокрема, досить ґрунтовно ця проблематика висвітлена в працях таких зарубіжних дослідників, як: А. Армстронг, Г. Беккер, Л. Гурвіц, П. Друкер, М. Мескон, А. Файоль, Х. Шульц, та ін.

Водночас, теоретичні засади державного/публічного управління та регулювання суспільних процесів стали об'єктом ґрунтовного студіювання в роботах вітчизняних науковців, а саме: В. Бакуменка, І. Лопушинського, В. Малиновського, Н. Нижник, О. Оболенського, Л. Приходченко, Р. Рудніцької, Ю. Сурміна та ін.

При цьому проблематика модернізації державної служби та управління людськими ресурсами на вітчизняній державній службі досить ґрунтовно висвітлюється в наукових розробках Н. Алюшиної, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, С. Зелінського, Н. Корчак, В. Лаптева, В. Маргасової, В. Мельника, Н. Обушної, В. Олуйка, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Поліщук, О. Руденко та ін.

Незважаючи на вагомий напрацювання науковців за вказаним напрямом, наразі залишається потреба в таких комплексних наукових дослідженнях, що нададуть змогу сформуванню й ефективній системі управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (в тому числі й в умовах невизначеності).

Викладене вище доводить актуальність дисертаційної роботи, визначає її мету, завдання, об'єкт, предмет, логіку проведення дослідження, наукову новизну та практичну значущість.

Дисертаційну роботу виконано у рамках реалізації науково-дослідної роботи Національного університету «Чернігівська політехніка», а саме: «Публічне управління та децентралізація влади» (номер державної реєстрації 0120U101815), у межах якої автором розглянуто сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері, а також визначено перспективні напрями формування системи управління талантами на державній службі в Україні.

## **2. Мета і задачі дослідження.**

*Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Досягнення поставленої мети дослідження зумовило постановку та необхідність вирішення таких *завдань*:

– розглянути сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнити понятійно-категорійний апарат у цій сфері;



- уніфікувати концептуальні особливості управління людськими ресурсами;
- уточнити склад та характерні ознаки системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- провести діагностику сучасного стану кадрового забезпечення державної служби в Україні та довести об'єктивну необхідність його модернізації;
- охарактеризувати інституційно-правове середовище функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні;
- з'ясувати особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану);
- розглянути управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та визначити перспективні напрями забезпечення його результативності й ефективності у сфері державної служби України;
- сформувати модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

*Об'єкт дослідження* – суспільні відносини, що виникають у процесі реформування/модернізації державної служби.

*Предмет дослідження* – розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

### **3.Наукові положення, розроблені особисто здобувачем, та їх новизна.**

Дисертаційна робота виконана здобувачем особисто, містить наукові положення і результати, які характеризуються як науково значущі з урахуванням потреб теорії та практики за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні нових та удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Основні результати дисертаційної роботи, що характеризують новизну дослідження, полягають у наступному:

*у перше:*

- сформовано й обґрунтовано модель Комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні, в рамках якого у відповідності з системним підходом запропоновано такі визначальні компоненти: 1) мета, цілі, функції, що визначаються з урахуванням засад ідеології людиноцентризму; 2) система принципів формування ефективної політики управління людськими ресурсами на державній службі; 3) суб'єктно-об'єктний склад з урахуванням цільової активізації процесів модернізації у сфері державної служби та



особливостей воєнного стану; 4) методи, інструменти та технології управління людськими ресурсами на державній службі з інкорпоруванням змісту оперативних засобів впливу, що забезпечують цілеспрямовані дії такого комплексного механізму відповідно до державних стратегій розвитку та пріоритетів модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні.

*удосконалено:*

– обґрунтування складу та характерних ознак системи управління людськими ресурсами на державній службі, яку запропоновано розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що представлена єдністю різних підсистем (планування людських ресурсів; організації проходження державної служби; мотивації; навчання та професійного розвитку HR; організаційної культури та онбордингу; кадрового аудиту), що сприяють формуванню умов результативної та ефективної зайнятості та добробуту державних службовців, а також розвитку/оновленню їх професійного, компетентнісного та світоглядного рівня;

– теоретико-методичні основи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті: а) уточнення рівнів зв'язків та відносин щодо розкриття сутності поняття “людські ресурси державної служби”; б) уніфікації концептуальних особливостей управління людськими ресурсами та ідентифікації основних спільних і відмінних характеристик у наукових підходах до концептуалізації понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”; в) забезпечення цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану);

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності таких понять як: “людські ресурси” – сукупність людей (група, колектив, суспільство) зі специфічним комплексом їх явних здатностей (професійні, інтелектуальні, морально-етичні, соціально-культурні, організаційно-управлінські та ін.) та потенційних можливостей, які вони можуть розвивати як з позиції здійснення суспільних процесів життєдіяльності в цілому, так і участі в соціально-трудовах відносинах у тому числі; “людські ресурси державної служби” – сукупність фахівців зі специфічним комплексом їх явних здатностей та потенційних можливостей у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави, що можуть постійно розвиватися (оновлюватися та вдосконалюватися);

– підходи до діагностики стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби, які в роботі проведено з використанням таких ознак: загальна кількість державних службовців; кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року; кількість державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій; кількість державних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ



та добровольчих формувань територіальних громад; плинність кадрів; розподіл персоналу за статтю; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін.;

– перспективні напрями забезпечення результативного та ефективного розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні, які враховують специфіку формування такої системи, з одного боку, в умовах взаємодії на ринку праці чотирьох поколінь працівників (бебі-бумери, покоління X, Y та Z) одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану.

#### **4. Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків рекомендацій**

Зміст дисертаційної роботи побудовано на відповідному первинному матеріалі, аналіз та узагальнення якого дозволили сформулювати основні наукові положення, висновки та рекомендації.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій підтверджується глибоким аналізом наукових досягнень українських та зарубіжних науковців у відповідній сфері, нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів міжнародних організацій, інформаційних ресурсів мережі Internet, що дозволило компетентно виконати завдання, поставлені у дослідженні.

Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації базуються на матеріалах власних досліджень автора, логічно випливають із матеріалів дисертації та є науково обґрунтованими і чітко сформульованими.

Для досягнення поставлених в дисертаційному дослідженні завдань було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи, а саме: методи контент-аналізу та узагальнення – для дослідження концептуальних засад управління персоналом/ людськими ресурсами й уніфікації його особливостей, а також уточнення складу системи HRM на державній службі; історичний – для уточнення генези концепцій управління персоналом та еволюції інституційно-правового середовища функціонування системи HRM на державній службі в Україні; семантико-етимологічний – щодо визначення змісту базових понять дослідження та розробки понятійно-категорійного апарату; статистичний, графічний, табличний – для вивчення, групування та наочного відображення емпіричних даних щодо кадрового забезпечення у сфері HRM на державній службі в Україні; абстрагування, синтезу та індукції – при визначенні перспективних напрямів розвитку системи управління талантами на державній службі та обґрунтуванні моделі комплексного механізму розвитку системи HRM на державній службі в Україні; та ін.

#### **5. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження.**

Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження Теплової С.О. полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведені до рівня теоретико-методичних та науково-практичних рекомендацій і використані в практичній діяльності Вищої



школи публічного управління під час розробки короткострокових програм підвищення кваліфікації “Ефективне управління персоналом” та “Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів Європейського Союзу” для державних службовців категорії “Б” та “В”, зокрема працівників служб управління персоналом (довідка від 27 листопада 2023 року № 97.13/1154-23).

Результати дослідження також використані у процесі розробки навчально-методичного забезпечення дисциплін “Інституціональне забезпечення публічної влади”, “Управління персоналом в органах публічної влади”, “Управління змінами та впровадження інновацій” у рамках ОПП “Державна служба” (другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”) Національного університету “Чернігівська політехніка”.

#### **Апробація результатів дослідження.**

Основні положення, результати та висновки дисертації доповідались на 5 науково- Науковий зміст основних результатів дослідження, висновки та пропозиції роботи та їх практичне застосування обговорювалися на наукових всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема на: міжнародній науково-практичній конференції “Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку” (Київ, 2020); III-й Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародної участі “Форум прямої демократії” (Київ, 2020); міжнародній науково-практичній інтернет-конференції “Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації” (Київ, 2021); міжнародній науково-практичній конференції “Державне управління в Україні: виклики та перспективи” (Запоріжжя, 2021).

#### **6. Повнота викладення основних наукових результатів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора.**

Аналіз кількості наукових публікацій, повноти опублікування результатів дисертації та особистого внеску здобувача до всіх наукових публікацій, опублікованих самостійно й у співавторстві та зараховані за темою дисертації, засвідчив, що результати дослідження, викладені у дисертаційній роботі, отримані автором самостійно та повною мірою відображені в публікаціях, доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях.

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 9 наукових працях, зокрема в: 5 статтях у наукових фахових виданнях України та інших держав з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: 1 – у періодичному виданні, що включено до наукометричних баз, рекомендованих МОН (зокрема Scopus); 3 – у друкованих фахових виданнях України з державного управління, 1 – в електронному фаховому виданні); 4 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій. Загальний обсяг наукових праць становить 5,94 д.а., з яких 4,82 д.а. належить особисто автору.



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:*

*Статті у наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:*

1. **Теплов С.О.** HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.55 (електронне видання) (0,73 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: *GoogleScholar*, *IndexCopernicusInternational* (Республіка Польща), фахове видання).

2. Обушна Н.І., **Теплов С.О.** Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3\(9\)-157-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171) (1,12 д.а.). *Особистий внесок: розглянуто базові дефініції понятійно-категорійного апарату сфери цифрового врядування та доведено неможливість практичного застосування в одному синонімічному ряду таких дихотомічних термінів, як “цифровізація” і “оцифровування”; встановлено, що перетворення держави на онкурентного роботодавця, здатного впроваджувати найкращі практики HR-менеджменту (у т.ч. й цифрові), що використовуються в сучасних організаціях, від бізнесу до державного сектору; з огляду на умови “постковідного періоду” та засади концепції *Lifelong Learning*, актуалізовано питання використання на державній службі такого інноваційного інструменту як дистанційне навчання (*e-learning*); запропоновано шляхи успішної цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (0,8 д.а.)* (представлено в таких наукометричних базах даних: *GoogleScholar*, *IndexCopernicusInternational* (Республіка Польща), фахове видання).

3. **Теплов С.О.** Стан та проблеми формування цифрового потенціалу державної служби в Україні в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Випуск 4. С. 235–241. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.235> (0,95 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: *GoogleScholar*, *IndexCopernicusInternational* (Республіка Польща), фахове видання).

4. **Теплов С.О.** Прогресивні міжнародні практики управління талантами на державній службі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Випуск 2(30). С. 305–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-305-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-305-317) (0,95 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: *GoogleScholar*, *IndexCopernicusInternational* (Республіка Польща), фахове видання).

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:*

5. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., **Теплов S.** Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. 2021. Vol 30, No 4 P. 13–32.



DOI: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32> (1,1 д.а.). *Особистий внесок автора: визначено основні завдання та роль державного управління в галузі охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів (0,3 д.а.). (представлено в таких наукометричних базах даних: Scopus, VazHum, POL-index, GoogleScholar, IndexCopernicusInternational (Республіка Польща)та ін.).*

*Опубліковані праці апробаційного характеру:*

6. **Теплов С.О.** Сутність і необхідність HR-менеджменту на державній службі. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щорічної міжнародної науково-практичної конференції (26-30 жовтн. 2020 р.). Київ : НАДУ при Президентові України, 2020. Т. 2. С. 73–75 (0,2 д.а.).

7. **Теплов С.О.** Удосконалення системи професійного навчання державних службовців в Україні. “Форум прямої демократії”: матеріали тез та доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі (7 грудня 2020 року) / За заг. ред. Войтович Р.В., Ворони П.В., Лахижі М.І. Київ, ІПК ДСЗУ, 2020 С. 223–227 (0,3 д.а.).

8. **Теплов С.О.** Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах як пріоритет реформування державної служби в Україні. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції за міжнародної участі (20 квітня 2021 року) / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони, М.І. Лахижі. Київ : ІПК ДСЗУ, 2021. С. 61-67 (0,35д.а.).

9. **Теплов С.О.** Управління талантами як інноваційна HR технологія на державній службі. *Державне управління в Україні: виклики та перспективи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (07 травня 2021 р.). Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 64–68 (0,24 д.а.).

### **7. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Теплового Сергія Олександровича на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» є оригінальним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що стосується актуальної проблематики і містить оригінальні підходи до розв’язання теоретичних та практичних завдань щодо розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Основні положення, висновки та рекомендації дисертації містять елементи наукової новизни, є повністю обґрунтовані та аргументовані і отримали необхідну апробацію на науково-практичних конференціях. У публікаціях здобувача знайшли відображення всі положення дисертаційного дослідження. Зміст дисертації відповідає визначеній меті, поставлені здобувачем наукові завдання вирішені повною мірою, мету дослідження досягнуто. Роботу виконано державною мовою.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та



здобувачем наукові завдання вирішені повною мірою, мету дослідження досягнуто. Роботу виконано державною мовою.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Теплового Сергія Олександровича відповідає спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування та вимогам «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 р. № 502), наукові публікації здобувача відповідають пункту 8 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».

Дисертація Теплового Сергія Олександровича на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» може бути рекомендована до захисту у спеціалізовану вчену раду.

Д.держ.упр., проф.,  
завідувачка кафедри  
менеджменту та адміністрування  
НУ «Чернігівська політехніка»



Руденко О.М

04 квітня 2024 р.



Фідікс О.М. Руденко  
Засвідчую  
Відділ кадрів  
04 2024 р.