

**ВІДГУК**  
офіційного опонента  
на дисертаційну роботу  
**ТЕПЛОВА СЕРГІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**  
на тему «**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ**  
**РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ**»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
у галузі знань «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Актуальність теми дослідження**

Системні реформи, що відбуваються в суспільно-політичному та соціально-економічному житті України, зумовлюють необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління, що на рівні держави все більше набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої організації, але й країни в цілому.

Водночас реалії сьогодення в Україні та світі демонструють, що в умовах сучасних суспільних викликів і загроз зберегти та примножити людський потенціал та успішно розвиватись в рамках традиційної системи управління персоналом практично неможливо. Такий стан речей формує нові виклики не лише для корпоративного сектору, але й для публічної сфери загалом та державної служби в тому числі.

Зазначені обставини якраз і обумовлюють об'єктивну доцільність наукового пошуку інноваційних напрямів розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Актуальність проблематики дослідження системи управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі в Україні обумовлена також і повномасштабним вторгненням країни-агресора та запровадженням воєнного стану на всій території України, в результаті чого наша держава отримала низку нових завдань у контексті збереження та відновлення людського потенціалу й виконання стратегічних завдань, які визначені в пріоритетах державної політики. Відповідно досить проблемними залишаються питання формування нової генерації державних службовців, спроможних здійснювати свою професійну діяльність в умовах невизначеності та криз, здатних продукувати та запроваджувати інновації, приймати ефективні управлінські

рішення, бути орієнтованими на результат.

Тож, з огляду на викладене вище, актуальність, сучасність та відповідність даного дисертаційного дослідження С.О. Теплова вимогам сьогодення не викликає сумнівів.

### **Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» в рамках НДР за темою «Публічне управління та децентралізація влади» (ДР №0120U101815, термін виконання 2021-2025 роки) – 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 (довідка від 20 грудня 2023 року № 8493/15-17-11.10).

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків**

Обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій забезпечено коректним використанням системного та інституціонального підходів, а також низки загальнонаукових і спеціальних методів.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови КМУ, інструктивно-методичні документи НАДС, міжнародні нормативно-правові документи у сфері державної кадрової політики, офіційні дані Державної служби статистики України, НАДС. Як джерела інформації також використано теоретичні та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-джерела, власні наукові публікації автора.

Достовірність отриманих результатів забезпечується публікацією статей в провідних фахових виданнях України, апробацією отриманих наукових результатів на науково-практичних конференціях та круглих столах та ін.

### **Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам**

Структура роботи, вибудована логічно, відповідає меті та поставленим завданням. Аналіз основного змісту дисертації дозволяє зробити висновок, що загалом поставлені завдання С.О. Теплов успішно виконав.

Аналізуючи результати першого розділу дисертації, слід відзначити, що в ньому дисертантом розглянуто людські ресурси як об'єкт управління на державній службі; уніфіковано концептуальні особливості управління людськими ресурсами; уточнено склад та характерні ознаки системи управління людськими ресурсами на державній службі.

У другому розділі автором проаналізовано стан кадрового забезпечення державної служби в Україні в 2019-2023 роках та доведено нагальну необхідність його модернізації; охарактеризовано інституційно-правове середовище становлення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні; з'ясовано особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану).

У третьому розділі здобувачем розглянуто управління талантами як інноваційний елемент стратегії розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та визначено перспективні напрями забезпечення його результативності й ефективності у сфері державної служби України; сформовано модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Дисертація С.О. Теплової за рівнем наукової новизни, змістом, логікою викладеного матеріалу, узагальненнями, висновками та пропозиціями є завершеним науковим дослідженням та відповідає спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”.

Робота написана державною мовою із дотриманням наукового стилю та використанням у дослідженні спеціальної термінології. За своєю структурою та оформленням дисертація відповідає вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 р. № 40. Виклад матеріалу загалом подається обґрунтовано, розділи дисертації пов'язані між собою, висновки і пропозиції випливають зі змісту дисертації та отриманих здобувачем результатів. Авторські положення і наукові розробки, пропозиції та рекомендації, наведені в роботі, деталізовані дисертантом і переважно доведені до можливості практичного застосування.

Таким чином, тема дослідження, його мета, предмет і об'єкт, перелік поставлених та вирішених завдань, положення наукової новизни, запропоновані автором загальні висновки, обсяг друкованих праць відповідають чинним нормативним вимогам до наукових робіт такого рівня.

### **Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна**

За результатом ознайомлення зі змістом дисертації, публікаціями та матеріалами за напрямами апробації, коректним є висновок, що поставлена мета дослідження виконана. Це знайшло відображення в основних положеннях дисертаційної роботи, сформульованих автором та науковій новизні отриманих результатів.

Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна полягають в отриманні нових, які вирішують конкретне наукове завдання у сфері

публічного управління в контексті обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробці рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертації є те, що *автором уперше:*

– 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;

Автором у дисертаційному дослідженні *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);

У дисертаційному дослідженні *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.

### **Практичне значення одержаних результатів**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних практичних пропозицій, які сприятимуть успішному розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (у т.ч. й у повоєнний період). Зокрема, окремі положення дисертаційної роботи на сьогодні використані в практичній діяльності: Вищої школи публічного управління (довідка від 27 листопада 2023 року № 97.13/1154-23); Національного університету «Чернігівська політехніка» (довідка від 07 листопада 2023 року № 2431/8- 28-17.14).

### **Повнота викладення наукових положень, висновків і результатів в опублікованих працях та особистий внесок здобувача**

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 9 наукових працях, зокрема в: 5 статтях у наукових фахових виданнях України та інших держав з напряду, 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.

Дисертаційна робота є самостійною науковою працею автора. Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційної роботи, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення дослідження, отримані ним особисто. Особистий внесок здобувача у працях, опублікованих у співавторстві, наведено у списку публікацій.

### **Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

За результатами аналізу дисертаційної роботи та публікацій автора порушення академічної доброчесності не виявлено.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Дисертаційне дослідження Теплова Сергія Олександровича заслуговує позитивної оцінки. Разом із тим, доречно акцентувати увагу на таких зауваженнях та пропозиціях.

1. На наше переконання, більш детального осмислення потребує авторське дослідження можливостей використання соціально-психологічних методів у контексті формування Комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (насамперед, в умовах воєнного стану).

2. У контексті дослідження інформаційно-комунікативного забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні більш глибокого аналізу потребує питання зв'язків служби управління персоналом на державній службі з громадськістю, а також доречним виглядає розробка можливого алгоритму забезпечення зворотнього зв'язку з претендентами на посади державної служби.

3. Якість дисертаційної роботи значно підвищилася б за рахунок більш ґрунтовного дослідження проблематики підготовки та розвитку ризик-менеджерів системи державної служби в Україні, які здатні працювати в умовах надзвичайних ситуацій, у тому числі в період ведення бойових дій та операцій.

4. У дисертаційній роботі, на нашу думку, залишилась не повністю розкритою також проблематика розвитку інституту наставництва на державній службі в Україні й окреслення перспектив його впровадження в діяльність органів державної влади.

Проте, висловлені зауваження мають рекомендаційний характер, не

впливають на загальну позитивну оцінку дисертації, не знижують наукової цінності дослідження та можуть бути враховані автором у подальшій науковій роботі.

### Загальний висновок

Дисертаційна робота Теплова Сергія Олександровича на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, в якому наведено теоретичне узагальнення, розроблено наукові положення та отримано нові наукові результати, що в сукупності розв'язують конкретне наукове завдання, яке полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» в контексті обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробці рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Таким чином, дисертаційне дослідження С.О. Теплова на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами) та вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)», від 12 січня 2017 року № 40, а його автор – Теплов Сергій Олександрович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

### Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління,  
професор, заслужений діяч науки і техніки України,  
професор кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування

Навчально-наукового інституту  
державного управління

Національного технічного університету  
«Дніпровська політехніка»



Н.Т. Гончарук

Підпис *Гончарук Н.Т.*  
засвідчую:  
вчений секретар  
Вченої ради *М.М. Кошопенко*