

## РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора,  
заслуженого економіста України, проректора з наукової роботи  
Національного університету «Чернігівська політехніка»  
Маргасової Вікторії Геннадіївни  
на дисертаційну роботу  
Теплова Сергія Олександровича  
на тему: «Розвиток системи управління людськими ресурсами  
на державній службі в Україні»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

### *Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження*

Нині Україна перебуває на шляху серйозних системних інституційних перетворень, одним із основних напрямків яких виступає модернізація системи державної служби та управління людськими ресурсами. Все це, у свою чергу, передбачає формування нової кадрової політики, що виражається в активізації і професіоналізації державних службовців, застосуванні сучасних HR-технологій, нарощуванні та конструктивному використанні кадрового потенціалу та ін. Зазначені обставини якраз і обумовлюють об'єктивну доцільність наукового пошуку інноваційних напрямів розвитку управління людськими ресурсами на державній службі.

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, актуальність теми дисертаційного дослідження С.О. Теплова не викликає сумнівів.

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

Дисертаційна робота С.О. Теплова виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема, робота є складовою науково-дослідної теми кафедри менеджменту та адміністрування, а саме – «Публічне управління та децентралізація влади» (ДР №0120U101815, термін виконання 2021-2025 роки), в рамках 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 (довідка від 20 грудня 2023 року №8493/15-17-11.10).

### ***Ступінь обґрунтованості та відповідності наукових положень, висновків і рекомендацій***

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки й рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, у сукупності вирішують важливе наукове завдання у сфері публічного управління в контексті обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі та розробки рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

Теоретико-методичні положення, практичні рекомендації і висновки, сформульовані дисертантом, є достовірними. Дисертаційна робота має логічну побудову, її автор системно підійшов до постановки проблеми, формулювання завдань, обрав необхідні наукові методи та прийоми дослідження.

Обґрунтованість наукових результатів, висновків та рекомендацій забезпечується використанням загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, робота базується на ключових принципах системної методології, а також на новітніх концепціях у сфері публічного управління та адміністрування.

Аналізуючи дослідження слід зазначити, що дисертант опрацював значну кількість наукових праць та нормативно-правових актів за темою дослідження (280 найменування (з них 35 – іноземних)).

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.

Основні положення та висновки дисертації мають достатній рівень апробації, вони доповідалися й одержали схвалення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

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

У першому розділі дисертаційній роботі («Теоретико-методичні основи формування системи управління людськими ресурсами на державній службі») розглянуто сутність людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі та уточнено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. На цій основі сформовано систему авторських категорій у контексті дослідження людських ресурсів як об'єкта управління на державній службі (людські ресурси – людські ресурси державної служби – управління людськими ресурсами на державній службі). Уніфіковано концептуальні особливості управління людськими ресурсами. Для цього проведено ретроспективний огляд концептуальних засад управління персоналом/ людськими ресурсами. На цій основі визначено основні спільні та відмінні риси в наукових підходах до концептуалізації понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Уточнено склад та характерні ознаки системи управління людськими ресурсами на державній службі. Все це дозволило ідентифікувати характерні ознаки сучасної системи HRM на державній службі.

У другому розділі дисертаційній роботі («Діагностика системи управління людськими ресурсами в Україні») проведено діагностику стану кадрового забезпечення державної служби в Україні у 2019-2023 роках 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 Збройних Сил України (ЗСУ) та добровольчих формувань територіальних громад; плінність кадрів; розподіл персоналу за статтю; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації та ін. На цій підставі виокремлено основні проблеми кадрового забезпечення на державній службі в Україні та зроблено висновок про нагальну необхідність модернізації кадрового забезпечення державної служби України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз. Охарактеризовано інституційно-правове середовище функціонування системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. З'ясовано особливості цифровізації управління HR-процесами на державній службі в Україні (у т.ч. й в умовах воєнного стану).

У третьому розділі дисертаційній роботі («Перспективи розвитку системи управління людськими ресурсами в Україні») з'ясовано прогресивні

тенденції розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду на прикладі таких країн світу як: Німеччина, Франція, Великобританія, Казахстан, Сінгапур та Японія. 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. З метою забезпечення результативного та ефективного формування та розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні (з одного боку, в умовах існування на ринку праці усіх чотирьох поколінь працівників одночасно, а, з іншого, в умовах воєнного стану) запропоновано практичну реалізацію ряду заходів. Сформовано модель комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні з урахуванням можливостей імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

### ***Наукова новизна одержаних результатів***

Основними здобутками, що становлять наукову новизну дисертаційного дослідження, є такі. У дисертації *вперше* 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.

Разом із цим, автором *удосконалено*: обґрунтування складу та характерних ознак системи управління людськими ресурсами на державній службі; теоретико-методичні основи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті уточнення рівнів зв'язків та відносин щодо розкриття сутності поняття “людські ресурси державної служби”, 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”, а також забезпечення цифровізації управління HR-

процесами на державній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану).

Окрім того, в роботі *набули подальшого розвитку*: понятійно-категорійний апарат у галузі публічного управління та адміністрування завдяки уточненню сутності таких понять як “людські ресурси” та “людські ресурси державної служби”; підходи до діагностики стану кадрового забезпечення вітчизняної державної служби; 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 результатів дослідження***

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у тому, що теоретичні положення та висновки дисертації щодо розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі 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» (довідка від 07 листопада 2023 року № 2431/8-28-17.14).

### ***Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях***

За результатами дослідження опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 5,94 д.а., з яких автору належить 4,82 д.а., у тому числі : 1 – у періодичному виданні, що включено до наукометричних баз,

рекомендованих МОН (зокрема Scopus), 4 – у друкованих фахових виданнях України та 4 – тези за матеріалами науково-практичних конференцій.

### ***Дотримання норм академічної доброчесності***

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатнім.

### ***Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації***

Загалом, оцінюючи позитивно результати наукового дослідження Теплової С.О., можна визнати, що у дисертаційній роботі є дискусійні положення, що зумовлені складністю та широтою предмету дослідження. Зокрема:

1. Як відомо, кадровий аудит є важливою кадровою технологією, особливо під час бойових дій та військових конфліктів, що дає можливість об'єктивно оцінити кадровий потенціал органів державної влади та якісно його використовувати. З огляду на це, в рамках сформованої автором схеми «Склад системи управління людськими ресурсами на державній службі» (параграф 1.3, рис. 1.3, с. 83), додаткового пояснення потребує така підсистема як «підсистема контролю/аудиту». Не зовсім зрозуміло з тексту роботи: чи автор розмежовує або ж отожднює поняття «контроль» та «аудит», і, про які саме види контролю/аудиту тут іде мова.

2. У процесі дослідження прогресивних тенденцій розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в контексті зарубіжного досвіду (параграф 3.1) доцільно було б акцентувати увагу на перевагах компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами в публічному секторі для держави, органів влади, їх керівників та персоналу, а також визначенні пріоритетних компетентностей вищих керівних кадрів в країнах ЄС.

3. До переліку стратегічних векторів/напрямів розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні (параграф 3.3) доречно додати позицію, що передбачає розвиток та впровадження штучного інтелекту як інноваційного інструменту професіоналізації державної служби в Україні.

4. Із наданої в параграфі 3.3 інформації, не до кінця зрозумілими є необхідні умови, що можуть забезпечити практичну реалізацію,

запропонованої в роботі моделі Комплексного механізму розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

Однак, вказані вище зауваження та дискусійні положення не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Теплової С.О.

### *Загальні висновки та оцінка дисертації*

Дисертаційна робота Теплової Сергія Олександровича на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» є завершеним, самостійно виконаним, актуальним, цілісним науковим дослідженням, містить положення наукової новизни, має теоретичне і практичне значення та відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Дисертаційна робота відповідає вимогам МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами) та «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 року № 261 (зі змінами й доповненнями від 19 травня 2023 року № 502) та вимогам «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 року № 44 (зі змінами й доповненнями від 19 травня 2023 року № 502).

Отже, Теплової Сергій Олександрович, автор дисертації на тему «Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні» заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

#### **Рецензент:**

**доктор економічних наук, професор,  
заслужений економіст України,  
проректора з наукової роботи  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»**



**Вікторія МАРГАСОВА**