

Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 38.053.019
Чорноморського національного
університету імені Петра
Могили, доктору наук з
державного управління,
професору
Андріяш Вікторії Іванівні

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата наук з державного управління, доцента кафедри публічного
управління та адміністрування Чорноморського національного університету
імені Петра Могили

Штирьова Олександра Миколайовича

на дисертаційну роботу здобувача наукового ступеня доктора філософії
Атанасова Миколи Віталійовича на тему: «**Управління персоналом на
державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**», подану на
здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне
управління та адміністрування», за спеціальністю 281 – публічне управління
та адміністрування

**Актуальність теми дослідження, зв'язок з науковими програмами,
темами**

Актуальність теми зумовлена тим, що цифровізація державного сектору та стрімке розширення кіберпростору як середовища професійної комунікації істотно змінюють зміст і умови діяльності державних службовців. Перехід до електронного урядування, дистанційних та гібридних форматів роботи, використання цифрових платформ і соціальних мереж у публічній комунікації актуалізують потребу в якісно нових підходах до управління персоналом на державній службі, орієнтованих не лише на ефективність, а й на безпеку, етичність і правову визначеність взаємодії в кіберпросторі.

Важливість проблематики посилюється тим, що кіберпростір формує нові ризики для органів публічної влади та їх працівників: витоки даних, фішингові атаки, компрометація облікових записів, інформаційно-психологічні впливи, репутаційні загрози, а також поширення явищ кібербулінгу та кіберхейту в професійному середовищі. В умовах війни та зростання інтенсивності кібератак ці ризики набувають особливої гостроти, оскільки безпосередньо впливають на стійкість державних інституцій, безперервність надання публічних послуг і довіру громадян до влади.

Водночас ефективна взаємодія державних службовців у кіберпросторі потребує чіткого узгодження між інституційними вимогами та управлінськими процесами: наявності стандартів і протоколів цифрової комунікації, правил користування цифровими каналами та соціальними

мережами, механізмів захисту персональних даних і службової інформації, а також системи розвитку цифрових і кіберпсихологічних компетентностей. Йдеться про формування цілісної HR-архітектури, у якій добір, оцінювання, навчання, мотивація та професійний розвиток персоналу синхронізовані з викликами цифрового урядування та вимогами кіберстійкості.

Отже, актуальність теми визначається необхідністю науково обґрунтувати та практично забезпечити модернізацію управління персоналом на державній службі з урахуванням особливостей професійної взаємодії в кіберпросторі, що є передумовою підвищення ефективності публічного управління, посилення кібербезпеки та зміцнення довіри до державних інституцій.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність та новизна

Зміст дисертації відповідає логіці мети та предмету дослідження, за якими припускається проведення аналізу як теоретичних проблем стосовно теми дисертаційного дослідження з погляду сучасних умов, так і питань практичного застосування. Дисертація характеризується поєднанням змісту напряду дослідження з логічно обумовленою послідовністю актуалізації фокусувань безпосередньої уваги автора. А сформульовані під час виконання дисертаційного дослідження узагальнення, висновки та рекомендації ґрунтуються на останніх досягненнях галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

У роботі достатньо вдало сформульовані об'єкт і предмет дослідження, а саме: об'єктом дослідження є система управління персоналом на державній службі. Предметом дослідження є процес управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Рівень формулювання дисертантом мети і завдань дослідження вказують на концептуальну зрілість **Атанасова Миколи Віталійовича** як дослідника, а також свідчать про глибину її розуміння обраної у якості предмету наукового дослідження проблематики. Зміст дисертації характеризується цілісністю та комплексністю охоплення дослідженням предмету наукового пошуку.

Для досягнення мети дисертаційного дослідження автором були сформульовані такі основні завдання як: виявити сутність феномену «кіберпростір» та з'ясувати особливості взаємодії в кіберпросторі з урахуванням ризиків віртуального середовища; встановити базові механізми взаємодії державних службовців у кіберпросторі, а також парадигмальні зсуви в управлінні персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства; визначити, за результатами проведеного емпіричного дослідження, стан готовності державних службовців до професійної діяльності в кіберпросторі; встановити фактори, що впливають на професійну діяльність державних службовців у кіберпросторі; розробити та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі, а саме: можливостей імплементації кращих

міжнародних практик з удосконалення взаємодії державних службовців у кіберпросторі; напрямів та методів розвитку кіберпсихологічної компетентності державних службовців; проведення пропедевтичних заходів щодо попередження кібербулінгу та кіберхейту в системі державної служби України.

У першому розділі уточнено зміст понять «кіберпростір», «взаємодія» та «ризик віртуального середовища», проаналізовано наукові й нормативно-правові джерела та обґрунтовано відсутність єдиної теорії управління персоналом у кіберпросторі, що зумовило розроблення концептуальної моделі. Кіберпростір визначено як багатомережеве ІКТ-середовище з фізичним, інформаційним і соціальним компонентами; взаємодія в ньому залежить від кіберпсихологічної готовності, кібергігієни, кібербезпеки/кіберзахисту. Доведено, що ризики зачіпають організації й окремих осіб, тому управління ризиками має стати ядром HR-стратегії. Виокремлено механізми взаємодії: організаційно-правовий, інформаційно-технічний, соціально-психологічний, а також визначено передумови HR-змін: цифровізація, кібербезпека та вплив медіасередовища.

У другому розділі за результатами емпіричного дослідження оцінено готовність держслужбовців до діяльності в кіберпросторі та встановлено ключові проблеми: кіберхейт/кіберзалякування, цифрова втома та діджитал-прокрастинація, що знижують продуктивність і психологічну стійкість. Виявлено також низьку готовність звертатися до офіційних інституцій у разі кіберконфліктів, що обґрунтовує потребу у внутрішніх механізмах підтримки та навчанні з кібербезпеки й цифрової етики.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення взаємодії: адаптацію кращих міжнародних практик, розвиток кіберпсихологічної компетентності (через навчання, симуляції, моніторинг індикаторів) і превенцію кібербулінгу/кіберхейту шляхом інституційних протоколів, відповідальних ролей, анонімних каналів повідомлень та політики нульової толерантності до цифрової агресії.

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави для формулювання висновку про те, що автором у повній мірі були вирішені наведені вище завдання та досягнута мета дослідження.

Використання дисертантом значної наукової, нормативної й емпіричної бази сприяло глибокому, різнобічному висвітленню досліджуваної проблематики, формулюванню узагальнень, висновків і пропозицій, що мають наукову новизну.

Наукова новизна одержаних результатів

У дисертаційному дослідженні *уперше*:

– запропоновано науково обґрунтовані моделі інституційних механізмів реагування, що передбачають створення протоколів дій, відповідальних HR-підрозділів, цифрових омбудсменів, а також реалізацію комунікаційних кампаній нульової толерантності до цифрової агресії з використанням освітніх платформ, чат-ботів та анонімних форм повідомлення;

– визначено стан готовності сучасних державних службовців до професійної діяльності в кіберпросторі, а саме констатовано, що лише у 14,7% державних службовців високий рівень готовності до професійної діяльності в кіберпросторі; у 53,9% – мінімально достатній для виконання професійних обов’язків; у 31,4% – незадовільний, що вказує на поширення діджитал-прокрастинації як деструктивного чинника, що знижує продуктивність та ускладнює самоменеджмент державного службовця;

удосконалено:

– наукове уявлення про особливості управління персоналом державної служби, акцент зроблено на професійну взаємодію у кіберпросторі. Констатовано, що ризики в кіберпросторі охоплюють широкий спектр загроз як для організації (фінансові збитки, порушення конфіденційності даних, втрати репутації тощо), так і окремих осіб (порушення психічного здоров’я, професійне вигорання і т. ін.).

– організаційно-правовий, інформаційно-технічний, соціально-психологічний механізми професійного розвитку публічних службовців, за рахунок впровадження комплексних змін у систему державної служби України, зокрема: 1) обґрунтування концептуальних засад професійної діяльності державних службовців у кіберпросторі; 2) впровадження нової компетентнісної моделі професійної діяльності державних службовців у кіберпросторі; 3) модернізація технологій оцінювання готовності кандидатів на зайняття посад державної служби до здійснення професійної діяльності в умовах цифрового урядування та розвитку інформаційного суспільства; 4) формування уявлень, цінностей і переконань про те, що цифрова компетентність, професійна мобільність, корпоративна та особиста кібербезпека стають стрижнем кар’єрного розвитку державних службовців;

набули подальшого розвитку:

– тезаурус галузі «Публічне управління та адміністрування», а саме: автором запропоновано під кіберпростором розуміти простір, обумовлений функціонуванням продуктів інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють створювати складні системи взаємодій агентів (суб’єкти взаємодії) з метою отримання інформації, обміном та управління нею, а також здійснення комунікацій в умовах великої кількості мереж;

– методи підвищення ефективності управління персоналом у державній службі України, за рахунок обґрунтування адаптованої моделі імплементації кращих міжнародних практик щодо взаємодії державних службовців у кіберпросторі, де автором виокремлено успішні підходи Нідерландів, Великої Британії, Канади, Болгарії, Індії, Естонії, а також досвід Сінгапуру та Данії щодо застосування механізмів «м’якого підштовхування»;

– методи формування та розвитку професійної компетентності державних службовців, за рахунок формування кіберпсихологічної компетентності через навчальні модулі, роботу HR-психологів, інтерактивні симуляції та моніторинг показників цифрової поведінки. Розроблено матрицю індикаторів для оцінювання рівня компетентності, що поєднує кількісні та якісні методи;

– технології оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, за рахунок вимірювання цифровоповедінкової зрілості особи. Доведено, що професійна активність державних службовців у цифровому середовищі супроводжується як новими можливостями для ефективної професійної комунікації, так і зростанням соціальних ризиків, насамперед – кіберзалякуванням, кіберхейтом, прокрастинацією та цифровою втомою;

– персонал-технології професійного розвитку державних службовців, за рахунок впровадження навчальних програм щодо пропедевтики кіберхейту та кібербулінгу в сфері публічного управління та адміністрування, що є запорукою забезпечення безпечного, етичного та психологічно стійкого цифрового середовища.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій, що сприятимуть підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі. Можуть бути використані в науковій, законотворчій, управлінській, освітній, просвітницькій діяльності.

Основні теоретичні положення, запропоновані висновки та рекомендації використано: Державним університетом інтелектуальних технологій і зв'язку, Чорноморським національним університетом імені Петра Могили, Комунальним закладом вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради».

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях

Загальні положення дослідження висвітлено в 9 наукових публікаціях, з них: 1 - колективна монографія, 3 - статті у наукових фахових виданнях України (які входять до переліку МОН України); 3 – статті в інших виданнях; 2 - тези доповідей на науково-практичних конференціях.

Теоретична та практична цінність, впровадження результатів дослідження

Дисертаційне дослідження є вагомим внеском у галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування», який полягає у сприянні розвитку наукового дискурсу щодо вирішення актуального наукового завдання у галузі публічного управління та адміністрування, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Сформульовані дисертантом в межах роботи узагальнення, висновки та рекомендації, безперечно, мають теоретико-методологічну цінність та практичну значущість.

Оцінка оформлення дисертації

Дисертаційне дослідження побудоване логічно та послідовно за своєю архітектонікою, є структурованим та обґрунтованим за своїм змістом. Зміст підрозділів має тісний взаємозв'язок та забезпечує розуміння логіки розкриття дисертанткою обраної нею на рівні предмету дослідження наукової

проблематики. Дисертація оформлена відповідно до чинних вимог МОН України щодо відповідного різновиду кваліфікаційних робіт.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Не дивлячись на високий теоретико-методологічний рівень підготовки дисертаційної роботи, та як наслідок – позитивну оцінку її результатів, її зміст, як й зміст будь-якої самостійно виконаної наукової роботи, не позбавлений дискусійних положень. На нашу думку, дискусії щодо змісту дисертаційної роботи можуть виникнути за такими основними напрямками:

1. У дисертаційній роботі ризики описані достатньо широко, але відсутня класифікація та рівні управління ризиками. Теза про те, що «управління ризиками має стати стрижнем HR-стратегій» є сильною, однак потребує наукового підкріплення: класифікації ризиків (інформаційні, репутаційні, психологічні, правові тощо), визначення їхніх носіїв та рівнів впливу (особа/підрозділ/орган влади), а також прив'язки до конкретних HR-інструментів (компетентнісні моделі, навчання, оцінювання, добір, регламенти комунікації).

2. У дисертаційній роботі механізми взаємодії подані коректно, але їхній зміст потребує розгортання в індикатори. Виокремлення організаційно-правового, інформаційно-технічного та соціально-психологічного механізмів є логічним. Разом з тим, щоб ці механізми працювали як аналітичний інструмент, варто визначити ознаки/показники кожного механізму, що дозволить у наступних розділах оцінювати їхній стан емпірично та підтверджувати висновки.

3. Парадигмальні зсуви сформульовані як перелік передумов, але бракує їхнього причинного обґрунтування. Перелік передумов (цифровізація, кібербезпека, взаємодія масмедіа й влади) є релевантним, проте їхній вплив на HR-систему державної служби варто подати більш аргументовано: через конкретні управлінські наслідки (зміни функцій HR, трансформація компетентностей, нові ролі керівників, зміни процедур оцінювання тощо).

4. Нормативно-правовий вимір у розділі 1 заявлений, але виглядає «фоново». Хоча зазначено, що аналіз охоплював нормативно-правові документи, у викладі результатів недостатньо виділено, які саме регуляторні аспекти визначають взаємодію держслужбовців у кіберпросторі (етика публічної комунікації, використання соцмереж, дисциплінарні межі, захист персональних даних, режим службової інформації). Через це нормативний блок виглядає допоміжним, а не системоутворюючим для HR-управління.

5. Сформульовані висновки загалом відображають логіку дослідження та узгоджені з поставленими завданнями, однак потребують більшої лаконічності, структурної однорідності та чіткого розмежування: (а) теоретичних результатів, (б) емпіричних результатів, (в) практичних рекомендацій і (г) елементів наукової новизни.

Так, у висновках місцями відтворюється зміст основних частин роботи

(визначення, переліки, пояснення), тоді як очікується концентрована фіксація що саме отримано нового та яке значення має результат.

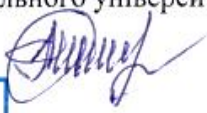
Сформульовані вище дискусійні положення не зменшують високої позитивної оцінки проведеного дисертанткою дослідження та не ставлять під сумнів достовірність отриманого нею наукового результату.

7. Загальний висновок

За своїм змістом і загальною спрямованістю дисертаційне дослідження **Атанасова Миколи Віталійовича** відповідає обраній ним спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Дисертаційна робота пройшла достатню апробацію під час проведення науково-комунікативних заходів. Дисертаційна робота містить повною мірою обґрунтовані науково-практичні результати, які мають як теоретико-методологічну цінність для розвитку галузі знань «Публічне управління та адміністрування», так й практичну значущість.

Дисертаційна робота виконана із дотриманням наукового стилю написання, відповідає встановленим до оформлення таких досліджень вимогам та достатньо відображає зміст отриманих дисертанткою наукових результатів. Дисертація є самостійно завершеною роботою, у якій відсутні порушення академічної доброчесності. Приймаючи до уваги вище наведене можна зробити висновок про те, що дисертація **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему: «**Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**», за її змістом та оформленням відповідає вимогам пп. 8-9 «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 та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року №40 (зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 31 травня 2019 року №759), а її автор **Атанасов Микола Віталійович** заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Рецензент:

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету
імені Петра Могили  **Олександр ШТИРЬОВ**

