

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, м. Миколаїв, Україна **Шульги Анастасії Алімівни** 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.

Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження.
Становлення інформаційного суспільства зумовлене стрімкою еволюцією інформаційно-комунікаційних систем, цифрових технологій і глобальних мереж, а також інтенсивним розширенням інформаційного, кібернетичного та медіасередовища. У таких умовах соціальні мережі перетворилися з інструменту приватної комунікації на впливовий соціальний інститут, здатний формувати громадську думку, мобілізувати спільноти, змінювати логіку політичної участі й впливати на внутрішні та зовнішні суспільно-політичні процеси. Паралельно посилилася чутливість суспільства до ризиків цифрового простору: маніпулятивних практик, дезінформації, порушення приватності, витоків персональних даних, онлайн-насилства та дискримінації. Усе це безпосередньо відбивається на стані додержання прав і свобод людини, рівні довіри до інститутів влади та якості публічних комунікацій.

Сучасні концепції публічного управління та адміністрування – *New Public Management* (нове державне управління), *Good Governance* (належне урядування), *E-Governance* (електронне урядування), *Network Governance* (мережеве управління), *Public Value Management* (управління публічною цінністю), *Adaptive Governance* (адаптивне управління), *Participatory Governance* (партисипативне управління) та інші – актуалізують потребу у переосмисленні традиційних управлінських практик. Вони зміщують акцент на прозорість і підзвітність, орієнтацію на потреби громадян, партнерство з бізнесом і громадянським суспільством, використання даних у прийнятті рішень, розвиток електронних сервісів та залучення громадськості до вироблення політик. Відповідно, професіоналізація державних службовців дедалі більше залежить не лише від знання процедур і нормативної бази, а й від спроможності працювати в цифровому середовищі, комунікувати в умовах відкритості, керувати репутаційними ризиками та діяти в мережових взаємодіях.

У цьому контексті особливої ваги набуває вдосконалення системи управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі. Йдеться про формування цифрових компетентностей, медіаграмотності та культури кібергігієни, оновлення підходів до добору й оцінювання кадрів, організацію безперервного навчання, розвиток етичних стандартів онлайн-комунікації, а також регламентацію роботи з даними та цифровими інструментами. Додатково зростає значення навичок кризових комунікацій, управління змінами, взаємодії з громадянами через платформи електронної участі та підтримання конструктивного діалогу в умовах високої інформаційної турбулентності.

Актуальність проблематики посилюється тим, що Інтернет як нова форма соціальної взаємодії інтегрує людей у віртуальні спільноти, де поступово формуються власні норми, правила і моделі поведінки, зумовлені специфікою кіберпростору. Ці норми впливають на процеси соціалізації, самоідентифікації та професійної комунікації, визначають репутаційні траєкторії, можливості кар'єрного зростання і навіть стиль управлінських рішень. Відтак публічне управління потребує системної адаптації до цифрової реальності: поєднання технологічних інновацій із правовими гарантіями, етичними рамками та людиноцентричним підходом, що забезпечує баланс між ефективністю управління, безпекою та захистом прав і свобод людини.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх новизна. Аналіз дисертації та публікацій **Атанасова Миколи Віталійовича** дають змогу зробити висновок про те, що наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у дисертації мають достатній ступінь обґрунтованості, базуються на науково-теоретичних працях вчених – представників, насамперед, науки публічного управління та адміністрування. Отже, можна констатувати, що ступінь обґрунтованості висновків і рекомендацій дослідження **Атанасова Миколи Віталійовича** підтверджується системним аналізом теоретичного матеріалу; виявленням причинно-наслідкових зв'язків між елементами досліджуваних систем; послідовністю і логічністю викладу матеріалу, відповідністю здобутих наукових результатів поставленим у роботі меті та завданням дослідження.

Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Зі сформульованої мети вбачається намір дисертанта проаналізувати й узагальнити фундаментальні науково-теоретичні та нормативні підходи щодо розвитку теоретико-методологічних засад і обґрунтування науково-прикладних рекомендацій щодо визначення перспективних теоретико-практичних напрямів підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

У дисертації обґрунтовується наукова й практична необхідність удосконалення управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та посилення взаємодії в кіберпросторі. Логіка дослідження вибудовується від уточнення базових понять до прикладних управлінських рішень, що забезпечує цілісність і послідовність викладу матеріалу.

Насамперед, розкривається сутність феномену «кіберпростір» як специфічного середовища соціальної взаємодії, у якому комунікація відбувається за власними правилами та супроводжується низкою ризиків віртуального простору. Від цього логічно здійснюється перехід до аналізу особливостей взаємодії в кіберпросторі з акцентом на загрози інформаційної безпеки, репутаційні ризики та ризики психологічного впливу, які можуть позначатися на якості виконання службових повноважень.

Далі дослідження зосереджується на виявленні базових механізмів взаємодії державних службовців у цифровому середовищі та визначенні парадигмальних зсувів в управлінні персоналом, що відбуваються під впливом цифровізації. У цьому контексті аналізуються зміни у вимогах до компетентностей, комунікаційних практик й організаційної культури, які формують нові стандарти професійної поведінки та результативності на державній службі.

Наступним етапом є емпіричне дослідження, за результатами якого оцінюється реальний стан готовності державних службовців до професійної діяльності в кіберпросторі. Це дає змогу перейти від теоретичних висновків до практично вимірюваних показників, а також ідентифікувати прогалини у знаннях, навичках і поведінкових моделях, що впливають на ефективність цифрової взаємодії.

Спираючись на отримані емпіричні дані, у роботі систематизуються ключові фактори, які визначають якість і безпечність професійної діяльності державних службовців у кіберпросторі. Зокрема, увага приділяється впливу організаційних умов, рівня цифрових і комунікативних компетентностей, нормативного регулювання, управлінських практик, а також психоемоційних чинників і стійкості до деструктивних онлайн-впливів.

Завершальним логічним кроком стає розроблення й обґрунтування рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом на державній службі. У пропозиціях визначаються можливості імплементації кращих міжнародних практик для удосконалення взаємодії державних службовців у кіберпросторі, окреслюються напрями та методи розвитку їхньої кіберпсихологічної компетентності, а також пропонуються пропедевтичні заходи з попередження кібербулінгу і кіберхейту в системі державної служби України. У підсумку, в дисертації сформовано послідовну модель переходу від концептуального осмислення кіберпростору до практичних інструментів управління персоналом, що відповідають викликам цифрової доби.

У рецензованій дисертації дотриманий баланс розкриття усіх наукових поглядів у межах обраного напрямку. Дисертація базується на джерельній базі, до якої включені наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також вітчизняні й іноземні нормативно-правові акти щодо управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі (міжнародних, національних та інституційних) (349 джерел). Викладені у розділах основної частини роботи положення, переконують у тому, що відповідні питання важливі з науково-теоретичної та практичної точок зору і є недостатньо вивченими у науці публічного управління.

Положення, висновки та пропозиції, що виносяться здобувачем на захист, додатково висвітлюють знані у науці положення та сприяють продовженню і

поглибленню досліджень підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Достовірність та новизна отриманих результатів. Достовірність отриманих результатів дисертаційного дослідження підтверджена їх методологічною обґрунтованістю, використанням теоретичного та практичного доробку за проблематикою роботи. Наукова новизна одержаних результатів відображена у наступних результатах:

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.

Загалом зміст дисертації характеризується досить високим теоретичним і науково-методологічним рівнем вирішення поставлених завдань. Чітко виражений науковий підхід, зокрема, вдало розроблені дефініції, класифікації і критерії дозволили автору аргументовано визначити власну позицію щодо багатьох дискусійних питань із впровадження заходів і технологій з підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Повнота викладу положень дисертації у наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, відсутність порушення академічної доброчесності. Основні результати дисертації достатньо повно викладено у 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.

Зміст вказаних публікацій відображає основні результати дослідження та свідчить про їх належну апробацію. Наукові публікації **Атанасова Миколи Віталійовича** відповідають вимогам пункту 8. 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 р. № 44 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Водночас поряд із позитивною оцінкою дисертації **Атанасова Миколи Віталійовича** наукове дослідження, як і будь-яке нове творче дослідження, містить окремі

дискусійні положення, які потребують додаткової аргументації чи роз'яснення дисертантом під час публічного захисту та є можливими для врахування при здійсненні подальших наукових розробок з обраної тематики:

1. У переліку завдань дослідження недостатньо виокремлено нормативно-правовий та регуляторний вимір професійної діяльності державних службовців у кіберпросторі. Натомість відповідні питання подані переважно через призму «ризиків» віртуального середовища, що звужує управлінсько-правову оптику проблеми та не дає змоги повною мірою показати інституційну й правову визначеність предмета дослідження. З огляду на специфіку державної служби, взаємодія у цифровому середовищі має розглядатися не лише як комунікаційна практика, а і як регламентована службова поведінка, що підпорядковується нормам адміністративного права, антикорупційним вимогам, правилам службової дисципліни та стандартам етики публічної комунікації. У цьому контексті доцільним є окреме завдання щодо аналізу діючих норм і процедур, які визначають межі допустимої онлайн-активності державних службовців, включно з питаннями репутаційних ризиків, конфлікту інтересів та публічних висловлювань у соціальних мережах.

2. Крім того, у завданнях варто чіткіше окреслити регулювання роботи з інформацією та даними, адже для державної служби принциповими є: дотримання режиму службової інформації, правила обігу документів у цифрових каналах, захист персональних даних, кібергігієна та відповідальність за витоки/розголошення інформації.

За відсутності окремо сформульованого нормативно-правового блоку складно оцінити, наскільки пропоновані рекомендації узгоджуються із діючим регуляторним полем та яким чином можуть бути імplementовані через внутрішні політики органів влади (кодекси етики, комунікаційні протоколи, інструкції з інформаційної безпеки, політики використання соцмереж тощо).

3. Перший розділ дисертації має концептуально насичений характер і охоплює значний обсяг теоретичного матеріалу (генезис поняття «кіберпростір», механізми взаємодії, ризики, парадигмальні зсуви в HR на державній службі). Водночас його зміст потребує більшої структурної та методологічної визначеності, а також чіткішого розмежування рівнів аналізу.

4. Попри те, що у першому розділі подано трактування кіберпростору та згадано феномени «кіберпсихологічна готовність», «кібербезпека», «кіберзахист», «кібергігієна», не до кінця зрозуміло, які з цих понять є базовими для авторської моделі, які – похідними, а які виступають умовами/факторами. Доцільним було б чітко показати причинно-наслідкові зв'язки: що саме визначає взаємодію, що впливає на ризики, і саме через які HR-інструменти ці ризики можуть бути мінімізовані.

У той же час слід констатувати, що висловлені зауваження та пропозиції носять здебільшого дискусійний та рекомендаційний характер, а висловлені недоліки і побажання, насамперед, окреслюють можливі перспективні напрями подальшої наукової роботи і творчих пошуків у розробленні проблематики дисертаційного дослідження.

Дисертація є завершеним, актуальним, самостійним й аргументованим науковим дослідженням. Обґрунтованість одержаних результатів підтверджена теоретичною і методологічною базою дослідження, критичним аналізом та

узагальненням праць вітчизняних і зарубіжних вчених, комплексними аналізом національного законодавства. Висновки до дисертації містять наукові результати, синтезують накопичену у змісті інформацію відповідно до сформульованих у вступі загальної мети і конкретних завдань.

Загальний висновок та оцінка дисертації. На підставі вищевикладеного вважаємо, що дисертаційне дослідження Атанасова Миколи Віталійовича на тему «Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі», є завершеною кваліфікаційною науковою працею, в якій отримано нові теоретично обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують важливе наукове завдання у формі науково обґрунтованих концептуальних засад підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі, які передбачають особливості розподілу відповідальності суб'єктів культурної дипломатії для міжнародних відносин в державно-управлінському контексті та за ключовими тематичними напрямками, а дисертант – Атанасов Микола Віталійович набув теоретичних знань, достатніх для розв'язання комплексних проблем у сфері публічного управління, оволодів методологією наукової діяльності, а також здійснив власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Дисертаційна робота Атанасова Миколи Віталійовича за темою «Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі», за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» є завершеним самостійним науковим дослідженням і відповідає вимогам «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 р. № 261; «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 р. № 44 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024), а її автор – Атанасов Микола Віталійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

Кандидат наук з державного управління,
доцентка кафедри
публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету

імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

Чорноморського національного
університету імені Петра Могили

В.О. Чорна

20 ____ р.



Анастасія ШУЛЬГА