

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

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора наук з державного управління,
професора кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів,

Івашової Людмили Миколаївни

на дисертаційну роботу здобувача наукового ступеня доктора філософії

Атанасова Миколи Віталійовича на тему

**«Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії
в кіберпросторі»,**

подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду ДФ 38.053.014 у
Чорноморському національному університеті імені Петра Могили на здобуття
наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 – публічне управління
та адміністрування

Актуальність теми дисертації, її зв'язок з науковими програмами, темами. Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкою цифровою трансформацією публічного управління та зростанням ролі кіберпростору як ключового середовища службової взаємодії, комунікації й прийняття управлінських рішень. Державна служба дедалі більше функціонує через електронні канали, інформаційно-комунікаційні платформи, віддалені й гібридні формати роботи, що радикально змінює вимоги до організації праці, компетентностей персоналу, управлінських процедур та стандартів службової поведінки. Водночас підвищується вразливість кадрових процесів до кіберризиків: витоків даних, соціальної інженерії, маніпулятивних інформаційних впливів, компрометації службових акаунтів, порушення конфіденційності та цілісності інформації. За цих умов управління персоналом на державній службі не може обмежуватися традиційними підходами, оскільки потребує переосмислення з урахуванням цифрового середовища - від добору й адаптації кадрів до оцінювання результативності, розвитку компетентностей, організації внутрішніх комунікацій, забезпечення дисципліни та підтримання етичних стандартів у кіберпросторі.

Практична значущість проблематики посилюється потребою забезпечити кадрову стійкість державних інституцій, їхню керованість і безперервність виконання функцій в умовах високої динаміки цифрових змін і зростання зовнішніх загроз. Важливим стає формування у державних службовців не лише

цифрової грамотності, а й культури кібергігієни, відповідального використання цифрових інструментів, готовності діяти за протоколами інформаційної безпеки та кризового реагування. Окремого значення набуває управління людським фактором у кіберпросторі: профілактика помилок і порушень, зниження ризику зловживань, попередження професійного вигорання в умовах постійної онлайн-взаємодії, а також створення безпечного й інклюзивного цифрового робочого середовища, що підтримує рівні можливості, недискримінаційні практики та гендерну чутливість у комунікації й управлінні.

Актуальність теми також визначається наявністю потреби в концептуальному та методичному забезпеченні кадрової політики державної служби саме у вимірах взаємодії в кіберпросторі: уніфікації підходів до цифрових компетентностей, уточнення ролей і відповідальності в онлайн-процесах, розроблення внутрішніх регламентів і стандартів цифрової взаємодії, а також впровадження механізмів оцінювання ефективності персоналу з урахуванням цифрових форматів роботи. Комплексне осмислення цих питань у дисертаційному дослідженні є своєчасним і необхідним, оскільки дозволяє запропонувати науково обґрунтовані рішення для підвищення ефективності управління персоналом на державній службі, посилення інституційної спроможності органів влади та забезпечення надійності управлінських процесів у цифровому середовищі.

Зазначене свідчить, що тема дисертаційного дослідження є актуальною та практично значущою, що, зокрема, підтверджується зв'язком з науково-дослідною роботою Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

Зазначене визначає головні аспекти актуальності теми дисертаційного дослідження Атанасова Миколи Віталійовича, в якому зроблено спробу обґрунтувати теоретико-методологічні положення та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Аналіз змісту дисертації та анотації, а також сформульованих у роботі рекомендацій і висновків свідчить, що наукова новизна дослідження має належний рівень обґрунтованості та внутрішньої логічної узгодженості. Усі наукові положення, висновки й рекомендації, викладені в дисертації, достатньо мірою аргументовані, змістовно розкриті та перебувають у прямому зв'язку з метою і завданнями дослідження. Їх формулювання не є випадковим або фрагментарним, а базується на послідовному аналізі проблематики, чітко окресленій авторській позиції та системному підході до вивчення явищ і процесів, пов'язаних з управлінням персоналом на державній службі в умовах взаємодії в кіберпросторі. Важливо, що адекватність обраних методів дисертаційного дослідження забезпечує належний рівень доказовості отриманих результатів, а також підтверджує їх відповідність заявленим науковим завданням і логіці дослідницького пошуку.

Методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення теорії державного управління, сучасні концепти публічного управління та адміністрування, а також напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених щодо проблем управління персоналом на державній службі, з урахуванням специфіки цифрового середовища та особливостей взаємодії в кіберпросторі. Авторкою використано відповідний теоретичний інструментарій, який дозволяє комплексно розглядати кадрові процеси в публічному секторі, враховуючи зміни, зумовлені цифровізацією, розвитком електронної взаємодії, зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій і пов'язаних із ними ризиків. Такий методологічний фундамент забезпечує системність дослідження, дає змогу поєднати управлінські, організаційні та комунікаційні аспекти роботи з персоналом із вимогами сучасної цифрової трансформації державної служби.

У межах дисертаційного дослідження проаналізовано значну кількість нормативно-правових актів, що регулюють питання державної служби, кадрової політики, цифрового врядування, інформаційної безпеки та інших суміжних сфер. Це дозволило забезпечити коректність правового контексту, у якому розглядається проблематика управління персоналом у кіберпросторі, а також підвищити практичну релевантність сформульованих рекомендацій. Поряд із цим здійснено ґрунтовний огляд наукових джерел, у межах якого узагальнено ключові теоретичні підходи, наукові здобутки та прикладні напрацювання вчених і практиків. Така широка джерельна база сприяла уточненню понятійного апарату, виокремленню актуальних проблем і тенденцій, а також формуванню авторських пропозицій, що мають науково обґрунтований характер.

Загалом використання комплексної методології, опора на фундаментальні теоретичні положення та залучення значного масиву нормативно-правових і наукових джерел забезпечили належний рівень обґрунтованості дослідження. Це, у свою чергу, підтверджує коректність сформульованих наукових положень, висновків і рекомендацій, а також їх відповідність заявленій меті, поставленим завданням і предметному полю дисертаційної роботи.

Обґрунтованість висунутих дисертанткою наукових положень підкріплюється логічним викладенням матеріалу, глибоким аналізом та узагальненням теоретичного та практичного досвіду, залученими матеріалами та науковими джерелами з фахових питань, впровадженню здобутих результатів в практичну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Основні наукові положення, висновки і практичні рекомендації, викладені в дисертації, є достатньою мірою обґрунтованими, логічними і послідовними.

Достовірність результатів і новизна дослідження, повнота їх викладу в опублікованих працях. Достовірність висновків, узагальнень і практичних рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі, забезпечено дотриманням вимог наукової методології, коректним добром теоретичних підходів і застосуванням сучасного інструментарію дослідження. Авторкою послідовно використано взаємодоповнювальні методи аналізу та синтезу, порівняння й узагальнення, а також інші методи, релевантні предмету дослідження, що дало змогу комплексно розглянути проблематику управління персоналом на державній службі в умовах цифровізації та взаємодії в

кіберпросторі. Логічність викладення, належний рівень аргументації, системність підходу до збирання та опрацювання інформації, а також кореляція отриманих результатів із поставленою метою та завданнями підсилюють обґрунтованість зроблених висновків і підтверджують їх наукову переконливість.

Уважне ознайомлення зі змістом дисертації, анотації до неї та наукових публікацій дисертантки дає підстави констатувати, що основні положення роботи є чітко сформульованими, змістовно витриманими та належним чином розкритими. Представлені теоретичні узагальнення й прикладні рекомендації характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості та достовірності, оскільки спираються на опрацювання відповідної наукової літератури, аналіз чинних нормативно-правових актів і сучасних практик публічного управління. Окремої уваги заслуговує те, що ключові наукові положення і висновки демонструють наукову новизну та відображають особистий внесок авторки у розв'язання поставлених завдань. Узгодженість між результатами дослідження, висновками та пропозиціями свідчить про цілісність наукової позиції дисертантки й про належну якість виконаної роботи.

Наукова новизна одержаних результатів визначається насамперед особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання в галузі публічного управління та адміністрування, що полягає в обґрунтуванні концептуальних засад управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі. У роботі розкрито та систематизовано ключові категорії й підходи, що стосуються кадрового управління у цифровому середовищі, конкретизовано сучасні виклики та ризики, які виникають у процесі взаємодії державних службовців у кіберпросторі, а також визначено напрями підвищення ефективності відповідних управлінських механізмів. Запропонований концептуальний підхід дозволяє поєднати управлінські, організаційні та комунікаційні аспекти роботи з персоналом із вимогами цифрової трансформації, що підсилює прикладний потенціал дисертації.

Водночас наукова новизна проявляється у формуванні цілісного бачення принципів, інструментів і організаційних рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах цифрової взаємодії та зростання значущості кіберпростору. Обґрунтовані в дисертації підходи можуть слугувати методологічною основою для подальших наукових досліджень, а також для розроблення та вдосконалення практичних рішень у сфері кадрової політики, професійного розвитку й управління змінами в органах державної влади. Таким чином, результати дисертаційної роботи мають як теоретичну вагомість, так і виразну практичну спрямованість, а їх достовірність і обґрунтованість підтверджуються комплексністю методологічного підходу та логічною завершеністю отриманих висновків.

Найсуттєвіші результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у тому, що:

у перше:

– 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.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є результатом особистих наукових досліджень автора 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.

Усі наукові результати, що викладені в дисертаційній роботі та виносяться на захист, одержані самостійно.

Значення роботи для науки і практики та шляхи використання результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що сформульовані в дисертації теоретичні положення, висновки та узагальнення не мають суто декларативного характеру, а доведені до рівня конкретних, прикладних пропозицій і рекомендацій. Їх упровадження та використання здатні сприяти підвищенню ефективності управління персоналом на державній службі, зокрема через удосконалення організаційних підходів, процедур, інструментів комунікації та координації у вимірах взаємодії в кіберпросторі. Запропоновані рішення можуть бути застосовані для оптимізації кадрових процесів, підвищення результативності службової діяльності, розвитку компетентностей державних службовців, а також для посилення спроможності публічних органів адаптуватися до цифрових викликів та ризиків, пов'язаних із функціонуванням інформаційного середовища й кіберпростору.

Одержані результати мають потенціал широкого використання в різних сферах. У науковій діяльності вони можуть слугувати теоретико-методологічною основою для подальших досліджень проблем управління персоналом публічного сектору в умовах цифровізації та кіберризиків. У законотворчій і нормативно-правовій площині матеріали дисертації можуть бути використані при підготовці пропозицій щодо вдосконалення регуляторних актів, стандартів і процедур, які стосуються кадрової політики, професійного розвитку та цифрової взаємодії в органах державної влади. В управлінській практиці результати доцільно застосовувати під час формування та реалізації кадрових стратегій, удосконалення системи оцінювання персоналу, запровадження

сучасних механізмів внутрішньої комунікації та управління змінами в державних установах. В освітній і просвітницькій діяльності напрацювання дисертації можуть бути інтегровані в навчальні програми, курси підвищення кваліфікації, тренінги, методичні матеріали, спрямовані на розвиток управлінських і цифрових компетентностей, формування культури безпечної взаємодії в кіберпросторі та відповідального використання цифрових інструментів.

Основні теоретичні положення, запропоновані висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи пройшли апробацію та були використані в діяльності низки закладів вищої освіти і установ, що підтверджує їх прикладну цінність та можливість реального застосування. Зокрема, результати дослідження використано Державним університетом інтелектуальних технологій і зв'язку - у контексті вдосконалення освітнього та науково-методичного забезпечення підготовки фахівців і розвитку управлінських підходів у цифровому середовищі; Чорноморським національним університетом імені Петра Могили - під час реалізації освітніх і наукових ініціатив, пов'язаних із проблематикою публічного управління та кадрового забезпечення в умовах цифровізації; Комунальним закладом вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради - у діяльності, спрямованій на підвищення кваліфікації, методичний супровід і впровадження сучасних підходів до професійного розвитку, зокрема з урахуванням цифрових трансформацій та специфіки взаємодії в кіберпросторі. Таким чином, практичне значення результатів дисертації підтверджується їх придатністю для використання як у науково-освітньому середовищі, так і в управлінській практиці та нормативному забезпеченні кадрової політики на державній службі.

Оцінка оформлення дисертації та змісту анотації. Дисертація та анотація оформлені згідно з вимогами МОН України. Зміст дисертаційної роботи логічний, мова викладення зрозуміла, виклад матеріалу послідовний і розкритий достатньою мірою.

Результати дослідження апробовано та оприлюднено у 9 наукових працях, що підтверджує належний рівень публікаційної активності здобувача та відповідність тематики публікацій змісту дисертації. Зокрема, опубліковано: 1 колективну монографію, у якій відображено окремі теоретичні та/або прикладні аспекти дослідження; 3 статті у наукових фахових виданнях України, що входять до переліку МОН України, які засвідчують наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів; 3 статті в інших виданнях, що розширюють представлення результатів дослідження у науковому середовищі; 2 тези доповідей на науково-практичних конференціях, що свідчать про апробацію основних положень роботи та їх обговорення з фаховою спільнотою.

Ознайомлення з текстом анотації дає підстави стверджувати, що її зміст у повному обсязі відображає основні ідеї, положення та підсумкові висновки дисертаційної роботи. Анотація структурована, інформативна та змістовна: у ній коректно подано мету і завдання дослідження, коротко окреслено методологічні підходи та наведено ключові результати. Важливо, що анотація не містить зайвої або другорядної інформації, не перевантажена деталями, які не впливають на

розуміння суті виконаної роботи, і в цілому забезпечує чітке уявлення про науковий внесок дисертації та значущість отриманих результатів.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. У цілому, позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження, необхідно зробити певні зауваження та вказати на окремі положення роботи, що викликають дискусію:

У пп. 1.2. «Базові механізми взаємодії державних службовців у кіберпросторі» автор логічно вибудовує уявлення про взаємодію як системний процес, а кіберпростір розглядає як середовище та систему взаємопов'язаних елементів. Також автором проведено виокремлення трьох базових механізмів (організаційно-правового, інформаційно-технічного, соціально-психологічного), що загалом відповідає міждисциплінарній природі теми. У даному контексті потребує уточнення базове визначення «механізму взаємодії», адже подане трактування механізму як «способу, яким різні частини системи впливають одна на одну» є надто загальним і більше відповідає системній теорії, ніж управлінню персоналом. Доцільно було б конкретизувати, що в контексті державної служби механізм включає суб'єктів, цілі, інструменти, процедури, правила, канали взаємодії, зворотний зв'язок та критерії ефективності. А також запропонувати авторське визначення механізму взаємодії державних службовців у кіберпросторі і вже від нього розгортати три механізми.

2. На нашу думку, потребує чіткішого розмежування «державний службовець як суб'єкт і як об'єкт». Теза про подвійний статус є цікавою, але її варто прив'язати до управління персоналом: коли службовець є суб'єктом (ініціює комунікацію, ухвалює рішення, адмініструє процеси); коли є об'єктом (вплив норм, алгоритмів, регламентів, моніторингу, інформаційних атак, кібербулінгу тощо);

3. У пп.2.3. «Чинники, що впливають на професійну діяльність державних службовців у кіберпросторі» потребує уточнення понятійний апарат (кіберхейт / кібербулінг / кіберзалякування). Терміни використовуються майже як синоніми, але в науковому тексті варто: розмежувати їх (за ознаками: цільова група, тривалість, повторюваність, намір, публічність/приватність); зафіксувати операціональні визначення: що саме автор вважає кіберхейтом.

4. У пп. 3.2 «Розвиток кіберпсихологічної компетентності державних службовців» автор наводить порівняння з міжнародними практиками. Згадуються Канада, Велика Британія, Естонія - CPD та внутрішні тренінгові платформи. Але бракує конкретних прикладів (які саме програми/курси/підходи); чіткої логіки перенесення в українські умови (що можна адаптувати, що - ні).

5. Також, пп. 3.2 «Розвиток кіберпсихологічної компетентності державних службовців» потребує конкретизації алгоритмів впровадження в HR-практику держслужби. Так, напрями (I–V) сформульовані правильно, але на мій погляд бажано додати: хто відповідальний - (НАДС? HR-підрозділи? служба кібербезпеки?); у які процеси інтегрується (адаптація, оцінювання, атестація, підвищення кваліфікації); які ресурси потрібні та які мінімальні показники ефективності (KPI/OKR). Також, доцільним було б додати коротку таблицю «захід → відповідальний → періодичність → індикатор результату».

Водночас, висловлені зауваження та пропозиції мають дискусійний характер і не знижують загальної високої оцінки результатів дослідження.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему. Дисертація виконана на достатньо високому теоретичному рівні, розділи дисертації пов'язані між собою структурно і змістовно, висновки роботи є достатньою мірою аргументованими і доказовими. Рівень проведеного дослідження та його практична спрямованість свідчать про наукову зрілість здобувача.

Важливість одержаних дисертантом наукових результатів, їх практична цінність у сукупності становлять необхідні підстави для твердження про те, що представлена дисертаційна робота **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему «**Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**», , відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. (зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 341 від 21.03.2022 р.), а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління, професор,
професорка кафедри публічного управління
та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

Л.М. Івашова

Івашова Л.М.

