

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. ректора Чорноморського
національного університету
імені Петра Могили,
доктор технічних наук, професор

 Д.П. Клименко

« _____ » 2025 р.

ВИСНОВОК

Чорноморського національного університету імені Петра Могили
щодо дисертації **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему
**«Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в
кіберпросторі»**,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 –
публічне управління та адміністрування
(галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»)

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 28/03/2025

міжкафедрального наукового семінару кафедри публічного управління та
адміністрування, кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики
Чорноморського національного університету імені Петра Могили від «16»
жовтня 2025 р.

ПРИСУТНІ:

1. Ємельянов Володимир Михайлович, д.держ.упр., професор, в.о.
завідувача кафедри публічного управління та адміністрування;
2. Андріяш Вікторія Іванівна, д.держ.упр, професор;
3. Антонова Людмила Володимирівна, д.держ.упр., професор;
4. Сорока Світлана Вікторівна, д.держ.упр., професор;
5. Стоян Олександра Юріївна, д.держ.упр., професор;
6. Євтушенко Олександр Никифорович, д.політ.н., професор;
7. Шевчук Олександр Володимирович, д.політ.н., професор, завідувач
кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики;
8. Слободянюк Дмитро Сергійович, доктор філософії в галузі публічного
управління та адміністрування;
9. Штиршов Олександр Миколайович, к.держ.упр, доцент;
10. Шульга Анастасія Алімівна, к.держ.упр, доцент;
11. Малікіна Оксана Анатоліївна, ст. викладач;
12. Верба Світлана Миколаївна, ст. викладач;
13. Гаркуша Анна Михайлівна, провідний фахівець кафедри публічного
управління та адміністрування.

14. Ужва Алла Миколаївна, доктор економічних наук, професор;
15. Бабій Оксана Русланівна, провідний фахівець відділу аспірантури.

ЗАПРОШЕНІ:

16 Сиченко Віктор Володимирович, д.держ.упр., професор, ректор Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» (м. Дніпро);

17. Івашова Людмила Миколаївна, д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро);

18. Антонов Андрій Вячеславович, держ. упр., професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»;

19. Васильєва Олександра Іллівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету, м. Ірпінь, Україна.

Головуючий: **Антонова Людмила Володимирівна**, доктор наук з державного управління, професор.

Секретар: **Малікіна Оксана Анатоліївна**, кандидат наук з державного управління, старший викладач .

Присутні на засіданні 19 осіб (з них 12 - доктори наук, 3 - кандидати наук).

СЛУХАЛИ: доповідь здобувача **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему «**Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»).

Тема дисертації **Атанасова Миколи Віталійовича** затверджена Вченою Радою Чорноморського національного університету імені Петра Могили протокол №11 від 29 листопад 2023 р.

Науковий керівник – **Ємельянов Володимир Михайлович**, доктор наук з державного управління, професор.

ДОПОВІДЬ ЗДОБУВАЧА:

Шановний голово, шановні члени спеціалізованої вченої ради!

Дозвольте представити результати нашої дисертаційної роботи на тему:

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

Робота виконана на кафедрі публічного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили під науковим керівництвом доктора наук з державного управління, професора Ємельянова Володимира Михайловича.

Ми представимо логіку дослідження, теоретичні й емпіричні результати, а також практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом у сучасному цифровому середовищі.

Актуальність теми дослідження

Сучасна державна служба функціонує в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Інформаційно-комунікаційні технології, соціальні мережі, месенджери, платформи держпослуг — усе це формує новий вимір взаємодії державних службовців, який неможливо ігнорувати.

Ми спостерігаємо, що цифровий простір одночасно:

- створює нові можливості для комунікації, координації та обміну інформацією;

- генерує ризики, про які ще десять років тому майже не говорили:

- кібербулінг,
- кіберхейт,
- маніпулятивний контент,
- цифрова втома,
- діджитал-прокрастинація,
- інформаційні загрози та психологічні перевантаження.

Значна частина професійної комунікації перемістилася онлайн. Натомість реальні поведінкові патерни службовців у кіберпросторі залишилися недослідженими та не врегульованими належними управлінськими інструментами.

Також особливої актуальності набуває:

- цифрова грамотність,
- кібергігієна,
- інституційна здатність органів влади реагувати на цифрову агресію,
- формування цифрово-поведінкової зрілості персоналу.

Саме тому сьогодні постає завдання переосмислення управління персоналом у державному секторі з урахуванням факторів кіберпростору.

Це й визначило наукову та практичну актуальність нашої роботи.

На слайді 2 презентації подано узагальнене формулювання мети як науково-теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Метою було не просто описати особливості кіберпростору, а вибудувати системне бачення того, як органи державної влади можуть управляти персоналом в умовах цифровізації так, щоб мінімізувати ризики і підвищити професійну ефективність службовців.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на державній службі.

Об'єкт охоплює:

- HR-практики,
- методи оцінювання персоналу,
- цифрову поведінку службовців,
- організаційні й управлінські процеси в державних органах.

Предмет дослідження є управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Предмет деталізує, що ми аналізуємо саме цифровий компонент управління персоналом — поведінку службовців онлайн, специфіку їхньої взаємодії та ризики, що виникають у цифровому середовищі.

Ми визначили п'ять ключових **завдань** (слайди 4–9):

1. Виявити сутність поняття «кіберпростір» і визначити особливості взаємодії в ньому.

Ми встановили природу кіберпростору як тривимірної системи (фізична, інформаційна, соціальна складові).

Показали, що цифрова взаємодія породжує якісно нові явища: кіберпсихологічну готовність, кіберзахист, кібергігієну, цифрову поведінкову регуляцію.

2. Встановити базові механізми взаємодії державних службовців у кіберпросторі.

Ми визначили три механізми:

- організаційно-правовий,
- інформаційно-технічний,
- соціально-психологічний.

Показали, як вони впливають на трансформацію HR-управління.

3. Дослідити стан готовності державних службовців до взаємодії в кіберпросторі.

Тут, ми здійснили масове опитування понад 4000 респондентів, отримавши кількісні дані щодо диджитал-прокрастинації, емоційного вигорання, проблем комунікації та онлайн-агресії.

4. Встановити чинники, що впливають на професійну діяльність службовців у цифровому середовищі.

В рамках цього завдання, нами виявлено групи чинників: психологічні, організаційні, технічні, поведінкові.

5. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом у взаємодії з кіберпростором.

Опрацьовано міжнародний досвід і створено модель інституційних механізмів реагування.

У теоретичній частині роботи ми:

1. Проаналізували генезу поняття «кіберпростір».

Показали, що в науковому дискурсі немає єдиного визначення.

Систематизували підходи: технократичні, соціокомунікативні, поведінкові, правові.

2. Сформували оновлену дефініцію для галузі публічного управління.

Кіберпростір - це середовище функціонування інформаційно-комунікаційних технологій, яке забезпечує взаємодію агентів, обмін інформацією та управління нею.

3. Дослідили парадигмальні зсуви в управлінні персоналом.

Визначили, що цифрова трансформація державних інституцій:

- змінює систему цінностей службовця,
- впливає на його професійну мобільність,
- формує залежність ефективності від цифрової компетентності.

4. Описали ризики кіберпростору.

Визначено ризики:

- інформаційні,
- поведінкові,
- соціальні,
- психологічні,
- організаційні.

Особливий акцент зроблено на цифровій агресії, емоційній нестійкості та когнітивному перевантаженні, які прямо впливають на службову діяльність.

Емпіричні результати

Емпіричний блок дослідження є одним із найвагоміших.

Результати опитування 4000 державних службовців показали:

- 40% - щодня відволікаються на неслужбові цифрові активності;
- 22% - відкладають виконання завдань через соцмережі, месенджери, новинні стрічки;

• поширеними проявами є цифрова втома, вигорання, когнітивне перевантаження.

Поширення кіберхейту

Ми зафіксували випадки:

- образ у соцмережах,
- принижень у службових чатах,
- агресії в месенджерах,
- участі службовців у розповсюдженні токсичного контенту.

Виявлено низький рівень інституційної довіри

Більшість службовців не звертаються по допомогу до керівництва або психологів у випадку кібератак. Домінують неформальні стратегії подолання.

Встановлено профіль цифрових компетентностей

Сформовано матрицю індикаторів, що оцінює:

- когнітивний компонент,
- емоційно-регулятивний,
- поведінковий,

- етичний.

Це дозволило визначити рівні цифровоповедінкової зрілості та окреслити групи ризику.

Наукова новизна

Уперше:

- встановлено реальний рівень готовності державних службовців до взаємодії в кіберпросторі;

- запропоновано модель інституційних механізмів реагування на цифрову агресію;

- створено матрицю цифровоповедінкової зрілості службовців.

Удосконалено:

- наукові уявлення про ризики цифрового середовища;

- підходи до HR-управління в державних органах;

- компетентнісні моделі професійної діяльності службовців.

Набули розвитку:

- методи оцінювання цифрових навичок;

- технології формування кіберпсихологічної готовності;

- персонал-технології у сфері державного управління.

Практичне значення підтверджено:

- визначається тим, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведено до рівня конкретних пропозицій;

- підтверджується довідкою про впровадження результатів дисертаційного дослідження від профільної проєктної команди в рамках DAAD від Університету Гамбургу (Німеччина) та Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку.

Модель м'яких цифрових інтервенцій може застосовуватися в системі добору кадрів, підвищення кваліфікації та моделювання професійних ризиків.

Результуюча компонента наступна: У дисертації вперше комплексно розкрито взаємодію державних службовців у кіберпросторі.

Сформовано концептуальний, емпіричний та практичний інструментарій, який дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у цифровому середовищі.

Результати роботи становлять наукову новизну, мають практичну цінність і можуть бути використані в системі державної служби України.

Такі були основні положення дисертації. На цьому доповідь закінчено. Дякую за увагу.

ЗАПИТАННЯ:

Л.В. Антонова, д. держ. упр., професор.

Запитання 1. Як, з огляду на міждисциплінарний підхід, доцільно трактувати феномен «кіберпростір» і в чому полягає специфіка його тривимірної структури (фізичний, інформаційний та соціальний виміри)?

Відповідь. Дякую за запитання.

Кіберпростір доцільно розуміти не як суто технічну або суто соціальну реальність, а як міждисциплінарний феномен, що поєднує технічні, інформаційні, правові, психологічні та соціокультурні аспекти. У законодавстві та стандартах (Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», ISO/IEC 27032) він визначається як віртуальне середовище, створене взаємодією людей, цифрових пристроїв, програмного забезпечення, мереж та сервісів, яке не має прямого фізичного втілення, але базується на цілком матеріальній інфраструктурі й має реальні наслідки.

Тривимірна структура кіберпростору передбачає:

- фізичний вимір – апаратне забезпечення, сервери, канали зв'язку, критична інфраструктура;
- інформаційний вимір – дані, контент, інформаційні потоки, алгоритми обробки;
- соціальний вимір – користувачі, спільноти, моделі комунікації, норми та практики взаємодії.

Специфіка кіберпростору полягає у взаємопроникненні матеріального й нематеріального, абстрактного й реального: дії у віртуальному середовищі здатні спричиняти економічні, політичні, психологічні та правові наслідки у «офлайні». Саме тому кіберпростір виступає окремим середовищем соціальних відносин, що потребує спеціальних підходів до регулювання, безпеки та управління.

Запитання 2. Які ключові ризики віртуального середовища для людини та організації виокремлює сучасний науковий дискурс і яку роль у їх мінімізації відіграють кібербезпека, кіберзахист, кібергігієна та кіберпсихологічна готовність до взаємодії?

Відповідь. Дякую за запитання.

Ризики віртуального середовища умовно поділяють на техніко-інформаційні та психосоціальні. До перших належать порушення конфіденційності, цілісності та доступності даних, кібератаки, шкідливе ПЗ, фішинг, злам облікових записів, атаки на критичну інфраструктуру. До других – інформаційне перевантаження, Інтернет-залежність, FOMO, номофобія, кібербулінг, токсичні та аб'юзивні стосунки онлайн, зниження самооцінки, депресивні стани, соціальна ізоляція.

Кібербезпека задає загальну систему політик, технологій і процедур захисту інформаційних систем. Кіберзахист фокусується на практичних заходах забезпечення конфіденційності, цілісності й доступності даних. Кібергігієна окреслює щоденні безпечні практики користувача (паролі, оновлення, обачність у мережі), що знижують імовірність успішної атаки. Кіберпсихологічна готовність забезпечує здатність людини адекватно сприймати ризики, протистояти маніпуляціям, зберігати психічну стійкість і відповідально будувати онлайн-взаємодії.

У сукупності ці компоненти формують багаторівневу систему протидії ризикам: від технічного захисту інфраструктури до зрілої поведінки користувачів та їх психологічної стійкості в умовах цифрової реальності.

В.І. Андріяш, д. держ. упр., професор.

Запитання. 1. У чому полягає сутність організаційно-правового механізму взаємодії державних службовців у кіберпросторі?

Відповідь. Дякую за запитання.

Організаційно-правовий механізм взаємодії державних службовців у кіберпросторі – це цілісна система організаційних структур, процедур і правових норм, за допомогою яких держава регулює професійну діяльність держслужбовців в цифровому середовищі. Його ядром є державна інформаційна політика, спрямована на захист даних, безпеку комунікаційних і технологічних систем, а також підвищення обізнаності громадян щодо кібербезпеки.

Правова складова цього механізму ґрунтується на міжнародних документах та нормативно-правових актах України: Законах «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про медіа» тощо. Важливим є Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який визначає кібербезпеку як захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави в кіберпросторі та окреслює повноваження органів влади, організацій і громадян.

Організаційний вимір включає створення спеціалізованих органів і підрозділів, зокрема Міністерства цифрової трансформації України, запровадження посад заступників з цифрової трансформації, розбудову цифрових сервісів та інфраструктури, розвиток е-урядування й е-демократії. Ініціатива «Держава у смартфоні» демонструє перехід послуг в онлайн-формат, що змінює моделі взаємодії держави й громадян.

Таким чином, організаційно-правовий механізм забезпечує структурованість, підзвітність і правову визначеність діяльності держслужбовців у кіберпросторі, створюючи рамки для безпечної, прозорої та ефективної публічної комунікації в цифровому середовищі.

Питання 2. Як інформаційно-технічний та соціально-психологічний механізми взаємодії державних службовців у кіберпросторі взаємодоповнюють один одного?

Відповідь. Дякую за запитання.

Інформаційно-технічний механізм охоплює технічні засоби, програмне забезпечення й мережеву інфраструктуру, що забезпечують обмін даними та комунікацію: комп'ютери, мережеве обладнання, інтернет, протоколи, цифрові платформи, а також сучасні технології – 5G, оптоволоконні мережі PON, хмарні сервіси, системи штучного інтелекту й нейронні мережі. Він створює «матеріальне тіло» кіберпростору, у якому діють державні службовці, надають послуги, приймають рішення, взаємодіють між собою та з громадянами.

Соціально-психологічний механізм, навпаки, стосується внутрішнього світу та взаємодії людей у цьому цифровому середовищі. Він включає Я-концепцію, цінності, мотивацію, емоційний інтелект, групові норми, стереотипи, соціальну перцепцію, лідерство, довіру та ставлення до технологій. Саме через ці компоненти формується поведінка держслужбовців онлайн: стиль

комунікації, готовність до цифрових змін, сприйняття ризиків, реакція на кіберзагрози.

Технічні рішення (наприклад, системи електронного урядування чи нейромережеві аналітичні інструменти) не є нейтральними: вони впливають на когнітивні процеси, спосіб мислення, моделі прийняття рішень. Водночас психологічні особливості користувачів визначають, наскільки ефективно ці технології будуть застосовані: чи довірятимуть службовці автоматизованим системам, чи зможуть критично оцінювати їхні результати, чи не відчуватимуть тривоги й «цифрового вигорання».

Отже, інформаційно-технічний механізм створює інструменти та середовище взаємодії, а соціально-психологічний – визначає, як саме держслужбовці цими інструментами користуються. Лише їх узгоджений розвиток забезпечує результативну та безпечну діяльність державних службовців у кіберпросторі.

А.А. Шульга, , к.держ.упр., доцент

Запитання 1. Як цифровізація державного сектору зумовлює парадигмальні зсуви в управлінні персоналом на державній службі?

Відповідь. Дякую за запитання.

Цифровізація державного сектору виступає однією з ключових передумов парадигмального зсуву в управлінні персоналом на державній службі, оскільки змінює як зовнішнє середовище функціонування органів влади, так і внутрішню логіку їх роботи. Перехід до е-урядування і далі – до «цифрової держави» означає, що традиційні бюрократичні процедури, орієнтовані на паперовий документообіг, ієрархічні комунікації та повільні управлінські цикли, стають неефективними.

Сучасні моделі G2G, G2C та G2B передбачають не просто використання ІКТ як допоміжного інструменту, а повну трансформацію управлінських процесів: електронний документообіг, цифровий підпис, онлайн-послуги, інтегровані платформи, системи електронних закупівель, електронну демократію. Це змінює вимоги до державних службовців: від них очікується не лише знання норм права, а й володіння цифровими компетентностями, здатність працювати у міжвідомчих інформаційних системах, аналізувати дані, взаємодіяти з громадянами та бізнесом у цифровому середовищі.

Рамка цифрової компетентності громадян України, що включає комп'ютерну грамотність, роботу з даними, створення цифрового контенту, комунікацію, безпеку та вміння розв'язувати проблеми в цифровому середовищі, фактично стає «обов'язковим мінімумом» для держслужбовця. Управління персоналом має враховувати це в доборі, оцінюванні, навчанні та просуванні кадрів.

Отже, цифровізація не лише додає нові інструменти, а змінює саму парадигму: від адміністратора паперових процедур державний службовець перетворюється на цифрового фасилітатора публічних послуг, а система управління персоналом – на динамічну, компетентнісно орієнтовану модель,

тісно пов'язану з розвитком цифрових навичок та гнучкістю організаційних структур.

А.В. Шевчук, д. політ. наук, професор.

Запитання. Чому корпоративна та особиста кібербезпека, а також взаємодія масмедіа й державної влади стають чинниками парадигмальних зсувів в управлінні персоналом на державній службі?

Відповідь. Дякую за запитання.

Корпоративна та особиста кібербезпека державних службовців стає критичним чинником, оскільки кіберпростір перетворюється на ключове середовище здійснення публічної влади. Державні органи працюють з масивами чутливої інформації, а отже кожен службовець одночасно є і ресурсом, і потенційною «вразливістю» системи. Людський фактор – свідомі чи несвідомі порушення, нехтування правилами безпеки, корисливі мотиви, психологічне виснаження – виступає одним із головних джерел інформаційних інцидентів. Це змушує систему управління персоналом по-іншому вибудовувати вимоги до доброчесності, відповідальності, стресостійкості, культури поведінки з даними, а також приділяти більше уваги психологічній підтримці та інформаційно-психологічній безпеці.

Паралельно взаємодія масмедіа та державної влади змінює публічний статус державного службовця. Масмедіа, будучи «вікном», «дзеркалом», «фільтром» або навіть «екраном», не просто інформують, а формують громадську думку, створюють образ інститутів влади та конкретних посадових осіб. Держслужбовець стає постійним учасником медіакомунікації – прямої або опосередкованої. Відповідно, в управлінні персоналом зростає значення компетенцій публічної комунікації, медіаграмотності, умінь працювати з інформаційними ризиками, протидіяти маніпуляціям та дезінформації.

Таким чином, кібербезпека й масмедіа «тиснуть» на традиційну модель управління персоналом з двох боків: безпекового (захист даних, стабільність системи, мінімізація людських помилок) та репутаційно-комунікативного (довіра, прозорість, публічна відповідальність). Це зумовлює перехід від вузько-адміністративного підходу до комплексної моделі, у якій цифрова компетентність, професійна мобільність, кіберграмотність і здатність до відповідальної публічної комунікації стають базовими опорами кар'єрного розвитку державних службовців.

Д. С. Слободянюк, доктор філософії в галузі знань «Публічне управління та адміністрування»

Запитання. У чому полягає специфіка теоретико-методологічної бази дослідження стану проблем професійної діяльності державних службовців у кіберпросторі та яке її практичне значення для інтерпретації результатів опитування?

Відповідь. Дякую за запитання.

Теоретико-методологічна база дослідження свідомо вибудована як міждисциплінарна, що дозволяє не зводити проблему лише до «цифрових

навичок» чи «кіберзагроз», а аналізувати професійну діяльність державних службовців у кіберпросторі на перетині психології, соціології, теорії конфлікту та державного управління.

Ключовим орієнтиром виступає «теорія діяльності» О. Леонтьєва, яка дозволяє інтерпретувати поведінку державного службовця в цифровому середовищі як цілеспрямовану професійну активність, а не як випадкову онлайн-присутність. Це важливо для аналізу того, як службовці усвідомлюють свої цілі, ролі та відповідальність у кіберпросторі.

«Загальна теорія конфлікту» (Дж. Бернард, Дж. Доугерті, Р. Пфалтцграфф та ін.) дає підстави розглядати кіберхейт як специфічну форму соціального конфлікту, що лише змінює свій простір – з фізичного на цифровий, але зберігає логіку напруженості, ескалації та потреби в регулюванні. Це дозволяє не драматизувати явище, а вписати його в рамки відомих конфліктологічних моделей.

Теорія соціальної підтримки (Н. Cobb, S. Cohen, L. Berkman) забезпечує методологічне підґрунтя для аналізу того, як мережі підтримки – колеги, керівництво, родина, інституції – пом'якшують наслідки кіберзагроз для психічного стану службовців. Теорія інформаційного суспільства (М. Кастельс, Д. Белл) дозволяє побачити, що цифрові ризики є не локальною, а системною характеристикою сучасності.

Практично це означає, що результати опитування інтерпретуються не ізольовано, а через призму усталених теорій – що підвищує валідність висновків і дає можливість сформулювати рекомендації, які враховують і поведінковий, і організаційний, і психологічний вимір діяльності державних службовців у кіберпросторі.

О.М. Штирьов, к.держ.упр., доцент

Запитання. Які ключові особливості методики соціологічного опитування державних службовців у кіберпросторі забезпечують надійність і репрезентативність отриманих результатів?

Відповідь. Дякую за запитання.

Методика побудована таким чином, щоб одночасно забезпечити і широту охоплення, і глибину аналізу. По-перше, базовим методом обрано онлайн-опитування з використанням спеціально розробленої анкети в Google-формі. Це дало змогу залучити велику кількість респондентів – 4684 державних службовців, що саме по собі створює потужну емпіричну основу.

По-друге, структура анкети є багатоблоковою: соціально-демографічний блок; блок особистісних характеристик; якість соціальної взаємодії; цифрова поведінка; досвід кіберхейту; участь у поширенні образливого контенту; система соціальної підтримки. Така побудова дозволяє не лише зафіксувати факт наявності кіберзагроз, а й пов'язати їх із психологічним станом, соціальним контекстом, типом цифрової активності та доступністю підтримки.

По-третє, інструментарій поєднує кількісні та якісні елементи: закриті (одно- і багатоваріантні) питання, шкали Лайкерта, частотні шкали, а також

відкриті питання. Це дозволяє отримати і статистично оброблювані показники, і змістовні описи суб'єктивних переживань.

По-четверте, застосовано коректний статистичний апарат: SPSS 21, STATISTICA 8.0, Excel; перевірка нормальності розподілу; використання непараметричних критеріїв Манна–Уїтні, Краскела–Уоліса та кореляційного аналізу (r Пірсона). Це забезпечує коректність висновків щодо міжгрупових відмінностей і взаємозв'язків.

Нарешті, вибірка є диференційованою за статтю, віком (22–67 років), типом поселення, мовою спілкування та фактом проживання в зоні конфлікту. Це дозволяє говорити не лише про «середнього» державного службовця, а й про різні групи, що по-різному переживають кіберпростір, що істотно підвищує репрезентативність і аналітичний потенціал дослідження.

ОБГОВОРЕННЯ:

В.М. Ємельянов, д.держ.упр. наук, професор. (науковий керівник).

Становлення інформаційного суспільства детерміновано інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних систем, технологій, мереж, інформаційного та кібернетичного просторів, що зумовили посилення ролі соціальних мереж, їхній вплив на внутрішню і зовнішню суспільно-політичну ситуацію, стан додержання прав і свобод людини тощо.

Концепції публічного управління та адміністрування, зокрема New Public Management (NPM) – 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 ін., вимагають нових підходів до вирішення проблем професіоналізації державних службовців, зокрема і вдосконалення системи управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Актуальність питання посилюється і тим, що Інтернет, представляючи нову систему соціальної взаємодії, інтегрує людей в єдину віртуальну спільність, в якій поступово виробляються свої норми і правила, засновані на особливостях і специфіці кіберпростору, що значно впливає на процеси соціалізації, особистісного, професійного та кар'єрного розвитку людини.

Це визначило тему, наукову і практичну спрямованість, структурну побудову і зміст дисертаційної роботи.

Обґрунтованість дисертаційного дослідження забезпечується використанням теоретичних і методологічних основ, фундаментальних положень та принципів теорії державного управління, праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Дисертаційне дослідження базується на системному, синергетичному, і цільовому підходах, а також на комплексі методів, які дозволяють їх застосовувати, включаючи загальнонаукові графічні й табличні методи, компаративний метод та метод документального аналізу, що слугують

методологічною основою для розв'язання завдань поставлених у цьому дослідженні.

Дисертаційна робота характеризується комплексним та системним підходом до вирішення поставленого наукового завдання, у процесі реалізації якого **Атанасов Микола Віталійович** вміло використовує сучасні методи, прийоми та інструменти наукових досліджень. Все це дає підстави стверджувати, що висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані в дисертації, є належним чином обґрунтованими і достовірними.

Переконливими з наукової точки зору виглядають рукопис дисертації, який логічно побудований, є цілком ідентичним.

Структура дисертаційної роботи відповідає завданням дослідження, що їх виділив автор, є науково виваженою й логічно побудованою. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел.

Аналіз змісту та основних наукових положень дисертації підтверджує обґрунтованість і вірогідність наукових результатів, висновків і рекомендацій автора. Робота містить чітку практичну спрямованість; характеризується комплексною спробою автора окреслити напрями підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Отже, висновки, відповідають сформульованим завданням дисертаційного дослідження і відображають його результати.

Узагальнення, висновки та запропоновані рекомендації можуть бути основою для подальшої роботи над проблемою, а також використані органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та місцевими органами влади з метою цілеспрямованого й планомірного створення умов розвитку місцевого співтовариства із урахуванням його потенційних можливостей для підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі

Повнота викладення основних результатів дисертаційної роботи у опублікованих наукових роботах підкреслює системність дослідження та апробацію отриманих результатів.

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.

Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційного дослідження, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення та отримані особисто автором результати. Внесок автора конкретизовано у переліку праць.

У цілому, слід відзначити коректність і доцільність посилань, цитат і коментарів, наведених у роботі, що свідчать про ретельність здобувача, його свідомий підхід до проведення дослідження. Стиль викладу матеріалу вказує на його послідовне прагнення і спрямованість на узагальнення та конкретизацію отриманих результатів.

Досвід консультування науково-дослідною роботою **Атанасова Миколи Віталійовича** засвідчив, що він – здібний і наполегливий дослідник, який виявив здатність самостійно ставити й вирішувати складні наукові проблеми державно-управлінської науки.

Як науковця його характеризують: наукова порядність, працелюбність, здатність до самовдосконалення, уміння ефективно розробляти сучасну загальнонаукову та прикладну методологію досліджень, що дозволило автору підготувати цілісну й логічно завершену роботу.

З огляду на актуальність, новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну цінність сформульованих положень і висновків вважаю, що дисертаційна робота **Атанасова Миколи Віталійовича на тему «Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі»**, що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань “Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” є самостійним, оригінальним, завершеним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо науково-теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

На підставі зазначеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота **Атанасова Миколи Віталійовича на тему «Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі»** відповідає спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 283 від 03.04.2019р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.) Також відповідає 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 № 44 від 12.01.2022 р. (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.).

В.І.Андріяш, д. держ. упр., професор (рецензент).

Робота містить всі необхідні елементи наукової новизни, має теоретичну та практичну цінність для науки «публічного управління». Адже сучасний етап розвитку публічного управління характеризується радикальними трансформаціями, зумовленими цифровізацією державного сектору, зростанням ролі електронного врядування, активним використанням кіберпростору для службової комунікації, надання адміністративних послуг та реалізації управлінських функцій. У таких умовах державна служба переходить у нову

парадигму діяльності, де взаємодія, прийняття рішень, комунікація та обмін інформацією дедалі більше відбуваються у цифровому середовищі.

Поглиблення цифрової трансформації державного управління в Україні, впровадження концепцій «держава у смартфоні», цифрових державних послуг (ДІЯ), розвиток інформаційно-комунікаційних систем органів влади та активна інтеграція України до європейського цифрового простору (EU Digital Single Market) зумовлюють потребу в кардинальній модернізації підходів до управління персоналом на державній службі. Державні службовці стають ключовими агентами цифрових змін, а від їх компетентності у сфері кіберкомунікацій, цифрової грамотності, кіберкультури та безпеки залежить ефективність реформ.

Дисертант досить комплексно дослідив обрану тематику, всебічно розкрив поставлені завдання та достатньо уваги приділив європейському досвіду

Але у роботі майже не проаналізовано:

- стандарти EU Digital Public Administration,
- підходи OECD до цифрових компетентностей,
- рамки цифрових навичок DIGCOMP і DIGCOMP-Gov.

У роботі бажано чіткіше показати, як саме європейські рамки транслуються в українську кадрову політику й які розриви між нормативними вимогами та реальними компетентностями державних службовців.

Однак вказаний недолік не знижує загальної позитивної оцінки роботи.

Рецензент зазначив, що дисертаційна робота виконана відповідно до вимог МОН України і може бути рекомендована до захисту.

О.М. Штиршов, к. держ. упр., доцент, (рецензент)..

Рецензент зазначив, що тема «Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі» відзначається новизною. Дисертація є ґрунтовною, оригінальною, текст повністю самостійний. Викликає повагу апробація результатів дослідження на національних та міжнародних конференціях.

Особливої актуальності тема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли:

- значна частина управлінських процесів переміщується у дистанційний формат;
- державні службовці працюють у режимах змішаної чи повністю онлайн-взаємодії;
- комунікація в кіберпросторі стає критичною для забезпечення безперервності державних функцій;
- зростає загроза кіберінцидентів, інформаційних атак та маніпуляцій, що прямо впливає на кадрову політику та систему захисту персоналу.

Управління персоналом на державній службі дедалі більше залежить від цифрових інструментів рекрутингу, аналітики даних, HRM-систем, дистанційного підвищення кваліфікації, електронної оцінки та моніторингу результатів діяльності. При цьому цифровізація створює не лише нові можливості, а й виклики: цифрове перевантаження службовців, нерівномірність

цифрових компетентностей, труднощі в управлінні командами, що взаємодіють виключно онлайн, проблеми дотримання етичних норм у мережевому середовищі, ризики витоку службової інформації.

Однак, попри глибоке висвітлення окремих феноменів (кіберхейт, прокрастинація, цифрова втома), у роботі:

- не узагальнено вплив цифрових поведінкових відхилень на ефективність державного управління,
- не показано, як ці ризики змінюють ключові HR-процеси: добір, оцінювання, мотивацію, атестацію, розвиток кар'єри.

Дисертація виграла б від введення єдиної моделі причинно-наслідкових зв'язків між цифровою поведінкою державного службовця та результативністю органів влади.

Однак вказаний недолік не знижує загальної позитивної оцінки роботи.

Рецензент вважає, що в цілому дисертація відповідає вимогам МОН України і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді зі спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування.

А. А. Шульга, к. держ. упр., доцент, (рецензент).

Зазначив, що робота відрізняється дійсною новизною та практичним характером, що підвищує цінність наданих у дисертаційному дослідженні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Наукова і практична значущість дослідження посилюється тим, що кадрова складова цифрового врядування в Україні залишається недостатньо розробленою, незважаючи на масштабну цифрову трансформацію. Чинні підходи до управління персоналом у державних органах не повністю враховують:

- закономірності поведінки службовців у кіберпросторі;
- специфіку онлайн-комунікацій та дистанційної взаємодії;
- нові вимоги до лідерства, мотивації та контролю в цифровому середовищі;
- потребу формування кіберкультури та кіберетики;
- ризики цифрових загроз, що впливають на ефективність кадрових процесів.

Більшість моделей управління персоналом все ще базуються на традиційних організаційних підходах і недостатньо адаптовані до вимірів кіберпростору, що ускладнює формування сучасної, гнучкої, компетентної державної служби відповідно до стандартів EU Public Administration Principles, SIGMA, OECD.

Усе це обумовлює потребу у системному науковому дослідженні управління персоналом на державній службі через призму взаємодії в кіберпросторі, визначенні нових чинників, механізмів, принципів і моделей HR-менеджменту у цифровому державному секторі, а також розробленні науково обґрунтованих інструментів кадрової політики, здатних забезпечити стійкість, результативність і безпеку державної служби України.

Таким чином, обрана тема є актуальною, відповідає пріоритетам трансформації державного управління, стратегічним документам України та ЄС, потребам державної служби у воєнних та післявоєнних умовах та має значну практичну цінність для формування сучасної системи управління персоналом у публічному секторі.

Зауваження: Відсутня методика або концепція інтеграції кіберпсихологічної компетентності у систему професійних стандартів і службової кар'єри

У розділі 3 розкрито структуру кіберпсихологічної компетентності, однак:

- не визначено, як вона вбудовується у професійні стандарти (ПСУ/КС),
- не показано, як формується кар'єрний маршрут з урахуванням цифрової поведінкової зрілості;
- не пропоновано інструментів, які забезпечують інституційність цієї компетентності: сертифікацію, оцінювання, регулярний моніторинг.

Це створює певну прогалину між теоретичною моделлю і реальними кадровими процедурами НАЗС.

Проте в цілому дисертація за змістом відповідає спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування, є оригінальною науковою працею, має значну актуальність та практичне значення і може бути рекомендована до подання у спеціалізовану вчену раду.

Л.В. Антонова,, д. держ. упр., професор.

Дане дисертаційне дослідження «**Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**» комплексно й ґрунтовно розкриває проблематику.

Зауваження. Аналітична частина з опитуванням дає цінні висновки, однак потребує:

- сильнішої **кількісної аргументації** (регресійні моделі, факторний аналіз, кореляції);
- перевірки статистичної значущості;
- чіткішого пояснення, як дані підтверджують або спростовують теоретичні положення.

Це дозволило б підсилити доказовість і наукову вагомість висновків.

В цілому дисертація за змістом відповідає спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування є закінченою науковою працею, присвячена актуальній темі, має наукове та практичне значення і може бути рекомендована до подання у разову спеціалізовану вчену раду.

Експертиза дисертації **Атанасова Миколи Віталійовича** та повноти публікації основних результатів дозволяє зробити такий:

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК:

Дисертація **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему «**Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**», на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування») є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до державного стандарту. Обсяг основного тексту складає 8,7 авторських аркушів.

Актуальність теми та її зв'язок із планами наукових робіт установи.

Становлення інформаційного суспільства детерміновано інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних систем, технологій, мереж, інформаційного та кібернетичного просторів, що зумовили посилення ролі соціальних мереж, їхній вплив на внутрішню і зовнішню суспільно-політичну ситуацію, стан додержання прав і свобод людини тощо.

Концепції публічного управління та адміністрування, зокрема New Public Management (NPM) – 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 ін., вимагають нових підходів до вирішення проблем професіоналізації державних службовців, зокрема і вдосконалення системи управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Актуальність питання посилюється і тим, що Інтернет, представляючи нову систему соціальної взаємодії, інтегрує людей в єдину віртуальну спільність, в якій поступово виробляються свої норми і правила, засновані на особливостях і специфіці кіберпростору, що значно впливає на процеси соціалізації, особистісного, професійного та кар'єрного розвитку людини.

Це визначило тему, наукову і практичну спрямованість, структурну побудову і зміст дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконане в межах комплексного наукового проекту прикладного дослідження, яка виконується викладачами кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету ім. Петра Могили «Організація публічної влади в Україні, реалізація державної політики в соціогуманітарній сфері: культури, освіти, охорони здоров'я, інформаційної безпеки» (державний реєстраційний номер 0122U201631).

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, які захищаються.

Обґрунтованість дисертаційного дослідження забезпечується використанням теоретичних і методологічних основ, фундаментальних положень та принципів теорії державного управління, праць вітчизняних та зарубіжних учених.

Формулювання наукового завдання, нове вирішення якого отримано в дисертації підтверджується теоретико-методологічним обґрунтуванням результатів дослідження; використанням при проведенні дослідження великої кількості аналітичних матеріалів і методів дослідження; апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях різних рівнів і семінарах.

У дисертації наведено теоретичне обґрунтування й розроблені пропозиції щодо удосконалення управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом, та їх новизна визначається особистим внеском дисертанта у вирішення актуального науково-практичного завдання в галузі публічного управління, що полягає в узагальненні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі.

У дисертації виявлено сутність феномену «кіберпростір» та з'ясувано особливості взаємодії в кіберпросторі з урахуванням ризиків віртуального середовища; встановлено базові механізми взаємодії державних службовців у кіберпросторі, а також парадигмальні зсуви в управлінні персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства; визначено, за результатами проведеного емпіричного дослідження, стан готовності державних службовців до професійної діяльності в кіберпросторі; встановлено фактори, що впливають на професійну діяльність державних службовців у кіберпросторі; розроблено та обґрунтовано 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.

Методологічною основою дослідження також виступає сукупність наступних методів наукового пізнання: діалектичний (як базовий метод наукового пізнання), метод системного аналізу, формально-логічний, функціональний, історичний методи, метод сходження від абстрактного до конкретного, метод порівняння. Робота ґрунтується на діалектичному підході до пізнання державно-управлінських та суспільно-соціальних явищ.

Отже, з метою досягнення поставлених завдань, у роботі були використані наступні методи:

Для розв'язання завдань дослідження використано методи теоретичного рівня пізнання: аналіз і систематизація філософської, державно-управлінської, соціально-психологічної, навчально-методичної літератури з метою визначення стану і теоретичного обґрунтування проблеми дослідження; ідентифікації, екстраполяції – для виконання методологічної процедури перенесення інформації при опрацюванні літературних джерел й дослідженні еволюції проблеми управління персоналом на державній службі; класифікації – для подання предмета дослідження у вигляді множинності його елементів (таксонів); опитування – для визначення сучасних тенденцій управління

персоналом на державній службі, а також базові проблеми, з якими стикається державні службовці в кіберпросторі; моделювання, структурно-функціональний та структурно-компонентний аналізи тощо.

Методи математичної статистики (статистична обробка результатів опитування та їх інтерпретація) з метою перевірки достовірності результатів дослідження. Розрахунки і обробка даних проводилися за допомогою комп'ютерних програм STATISTICA 8.0 та Microsoft Excel. Опрацювання отриманих результатів здійснено шляхом кількісного та якісного аналізу з використанням програмного забезпечення SPSS-21. Порівняння даних здійснено шляхом застосування критерію Манна-Уїтні (U) та критерію Краскела-Уоліса (H). Дисертаційне дослідження здійснювалося на основі аналізу зарубіжних та вітчизняних наукових джерел, у тому числі інтернет-ресурсів.

Інформаційно-нормативна база дисертаційного дослідження з проблеми управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі ґрунтується на комплексі законодавчих актів України, міжнародних документів, стратегічних та концептуальних державних документів, стандартизованих норм кібербезпеки, а також аналітичних, довідкових, статистичних і цифрових джерел, що визначають загальні та спеціальні засади функціонування державної служби в умовах цифрової трансформації. Такими документами є: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Закон України «Про громадські об'єднання», Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», Закон України «Про волонтерську діяльність», Закон України «Про соціальні послуги», Постанови, розпорядження та інші нормативні акти Кабінету Міністрів України, що регулюють питання місцевого самоврядування, міжсекторної взаємодії, соціальних послуг та громадської участі; Нормативно-правова база діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема статuti територіальних громад, регламенти рад, положення про виконавчі органи, нормативні документи щодо участі громадськості та надання соціальних послуг; Офіційні матеріали, аналітичні звіти та результати моніторингів міжнародних організацій (UNDP, UNICEF, WHO, Council of Europe, OECD, USAID, IOM, ICMPD, ін.) щодо розвитку місцевого самоврядування, соціальних послуг, діяльності громадських організацій і волонтерства; наукова література.

Крім того, в роботі були використані результати, одержані автором в процесі апробації власних авторських досліджень.

Наукове значення роботи. Наукове значення роботи полягає в розв'язанні актуального наукового завдання у галузі публічного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо здійснення локальної ідентичності об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади.

Наукова новизна отриманих результатів визначається особистим внеском автора у вирішення актуального наукового завдання галузі знань «Публічне управління та адміністрування», яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі. Найбільш значущими результатами дослідження, що становлять наукову новизну, розкривають суть роботи та виносяться на захист, є такі:

уперше:

– 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;

– 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;

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.).

– тезаурус галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, 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;

– 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:

– 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 та використання результатів роботи. Положення роботи є актуальними для використання у галузі знань 281 “Публічне управління та адміністрування”, представниками органів державної влади, місцевого самоврядування, а також мають прикладний характер, що робить їх цінними для практичної діяльності та застосування у навчально-освітньому процесі.

Теоретичні положення та практичні рекомендації, які обґрунтовано в дисертаційній роботі, впроваджені в навчальний процес у ході підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр» та «магістр» за напрямом «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форми навчання у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили.

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора.

Загальні положення дослідження висвітлено в 9 наукових публікаціях загальним обсягом 5 друк. арк., 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.

Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційного дослідження, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення та отримані особисто автором результати. Внесок автора конкретизовано у переліку праць.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи в монографіях:

1. Кіберпсихологія у вимірах сучасного наукового дискурсу : монографія / авт. кол. : С. Хаджирадева, Ю. Левін, М. Тодорова, М. Атанасов [та ін.]; за заг. ред. С. Хаджирадевої. Одеса : Астропринт, 2024. 240 с. (*Особистий внесок : підготовлені підрозділи 1.5 «Професія «кіберпсихолог»: стан проблем та перспективи розвитку в Україні» та 4.1 «Критична життєва ситуація та особливості поведінки людини»*).

URL: <https://www.astroprint.ua/uk/news/538>

ISBN 978-617-8381-67-7

Статті, опубліковані у наукових фахових виданнях України:

2. Атанасов М. Аналіз світового досвіду у сфері удосконалення процесу взаємодії державних службовців у кіберпросторі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 29. С. 1073–1101.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/547>

DOI: 10.34132/pard2025.29.17

3. Атанасов М. В. Роль кіберхейту як складової частини кібербулінгу у системі розвитку персоналу на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 28. С. 606–627.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/494>

DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.14>

4. Атанасов М. В. Удосконалення компетентностей публічних службовців щодо управління місцевим розвитком на засадах процесного менеджменту. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 22. С. 937–963.

URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/389>

DOI: 10.34132/pard2023.22.02

Інші опубліковані праці:

5. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>

6. Атанасов М. В. Оцінювання персоналу: сутність, види та алгоритм здійснення процедури оцінювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6. С. 27–30.

URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/893>

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.6.6>

7. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Атанасов М. В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9(1). С. 5–8.

(*Особистий внесок : результати компаративного аналізу феномену «персонал підприємства»*)

URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/741>

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)

Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру

8. Атанасов М. Вплив кіберхейту на процес управління персоналом: виклики та шляхи запобігання. *Ольвійський форум – 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі*. Матеріали XXII міжнар. наук. конф. Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія: Публічне управління та адміністрування: 16-22 червня. 2025 р., м. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 134–137.

9. Лук'янчук О. М., Курилова Ю. П., Атанасов М. В. Особливості формування поняття «менеджмент персоналу». *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. Матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. 28 травня 2021 р. : Державний університет «Одеська політехніка». Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. С. 85–86.

(Особистий внесок : обґрунтовано базові підходи щодо визначення сутнісного значення поняття «менеджмент персоналу», а саме: функціональний, процесний та діяльнісний).

Структура та обсяг дисертації визначається метою, завданнями та предметом дослідження і композиційно складається із вступу, трьох розділів, що містять у собі дев'ять підрозділів, висновків, загального списку використаних джерел та додатків.

Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено грамотною мовою, логічно та послідовно. Матеріали дослідження викладені з дотриманням вимог наукового стилю. Дисертація оформлена згідно з вимогами Міністерства освіти і науки України.

Характеристика особистості здобувача. Під час навчання в аспірантурі **Атанасов Микола Віталійовича** приймав участь у виконанні НДР, що проводилась кафедрою, ним була успішно виконана академічна частина програми навчання, не порушувались строки виконання запланованих індивідуальним планом заходів, показав високий рівень теоретичної підготовки, здатність ставити й творчо підходити до вирішення складних науково-практичних завдань, самостійно вести науковий пошук та проводити дослідження.

Особистими якостями **Атанасова Миколи Віталійовича** є високий рівень інтелекту, цілеспрямованість та наполегливість в оволодінні новими знаннями, висока організованість та відповідальне ставлення до роботи.

УХВАЛИЛИ:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему «**Управління персоналом на державній службі у вимірах взаємодії в кіберпросторі**».

Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація **Атанасова**

Миколи Віталійовича повністю відповідає спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 283 від 03.04.2019р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.) Також відповідає 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 № 44 від 12.01.2022 р. (Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р. № 502 від 19.05.2023 р. № 507 від 03.05.2024 р.).

2. Рекомендувати дисертаційну роботу **Атанасова Миколи Віталійовича** на тему «**Механізми здійснення локальної ідентичності об’єднаних територіальних громад в умовах децентралізації**», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

3. Пропонувати Вченій раді Чорноморського національного університету імені Петра Могили клопотати про призначення складу разової спеціалізованої вченої ради у такому складі:

Голова:

Андріяш Вікторія Іванівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

Рецензент:

Штиршов Олександр Миколайович, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

Рецензент:

Шульга Анастасія Алімівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна.

Офіційний опонент:

Васильєва Олександра Іллівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри соціальної філософії та управління Державного податкового університету, м. Ірпінь, Україна.

Офіційний опонент:

Івашова Людмила Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

– всього: “за” – 19, “проти” – 0, “утрималося” – 0.

Рецензенти:

кандидат наук з державного управління,
доцент



Штирьов О.М.

кандидат наук з державного управління,
доцент



Шульга А.А.

Головуючий на засіданні:

доктор наук з державного управління,
професор



Антонова Л.В.

Секретар засідання:

старший викладач



Малікіна О.А.