

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, заслуженого працівника освіти України Рачинського Анатолія Петровича на дисертаційну роботу **Цигилик Наталі Валентинівни** на тему «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні», поданої на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління.

Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими програмами, темами.

Удосконалення процесів управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності в контексті нових глобальних викликів, що зумовлює необхідність пошуку інноваційних ідей та імплементації наукових здобутків у реалії публічного управління. Першочерговими завдання стають розвиток інтелектуального потенціалу, прагнення постійного розвитку та самовдосконалення, формування навичок відповідальної взаємодії у суспільстві. Отже, саме загрози глобального характеру виокремлюють неформованість інституційного середовища забезпечення ефективного людського розвитку на всіх рівнях, необхідність вдосконалення нормативно-правового забезпечення вказаних процесів. Важливо розуміти, що система публічного управління формується через прийняття та реалізацію державно-управлінських рішень професіоналами, які працюють в цій системі, а від якості відбору, розвитку таких кадрів залежить якість самої системи публічного управління.

Важливим етапом модернізації системи державного управління в Україні є затвердження Урядом України Матриці реформ та порядку моніторингу виконання наданих Україні міжнародними партнерами рекомендацій та умов, під час засідання Уряду України 04 червня 2024 р. Як повідомив Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, «Матриця – це величезний план змін, який систематизує реформи та включає офіційно затверджені рекомендації та документи Єврокомісії, структурні маяки МВФ, План за програмою Ukraine Facility, умови Світового Банку». Прем'єр-міністр зауважив, що є чітка пріоритетність, послідовність та оцінка впливу від кожної реформи на зростання української економіки та відновлення нашої країни. «Ця матриця була створена за сприяння Світового банку, а передбачені реформи були проаналізовані за методологією Центру зростання Гарвардського університету. На 2024 рік разом передбачено зробити понад 200 реформ. Сформовано близько 400 індикаторів їх реалізації». Глава Уряду озвучив також пріоритети, закладені в Матрицю реформ. Це, зокрема, Макроекономічні політики – база для відновлення економіки та фінансової стійкості, а також Інституційні зміни,

що передбачає антикорупційну політику, реформу правоохоронних органів, підвищення спроможностей державних та регіональних інституцій. «Третє – Структурні реформи. Це політики, пов'язані з людським капіталом, заходи щодо спрощення торгівлі та покращення бізнес-середовища. Це реформи у ключових секторах нашої економіки». Важливо зазначити, що для створення професійної, політично нейтральної, стабільної, престижної та ефективної публічної служби необхідно розвивати інституційну спроможність служб управління персоналом та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад їх діяльності. Саме з цією метою в органах публічної влади доцільно здійснити перехід від служб управління персоналом до якісно нового їх рівня – служб стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Перехід до нової, інноваційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі має відбуватися на основі аналізу та діагностики чинної моделі системи управління персоналом на публічній службі, її сильних та слабких сторін, розробки проекту нової організаційної структури та системи стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі, визначення показників її ефективності.

Таким чином, управління людськими ресурсами у сфері публічного управління варто розглядати як частину стратегії, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення функціонування органів публічного управління необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності, зокрема через розвиток системи людських ресурсів.

Саме в такій реальності обрана тема дисертаційної роботи Цигилик Н.В., яка спрямована на обґрунтування теоретико-методичних основ розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробки інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики, зокрема в частині формування таких його складових, як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної.

Важливість роботи доведено також фактом використання окремих її положень та результатів під час науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (державний реєстраційний номер № 0118U000345), у рамках якої авторка визначила найбільш ефективну структуру системи управління персоналом; проекту «Оцінка наслідків впливу пандемії Covid-19 на кадровий потенціал України та визначення шляхів їх подолання», у рамках якого авторка визначила тверді та м'які навички (hard і soft skills) персоналу органів державної влади, які необхідні для ефективної роботи та протидії кризам у сучасному світі.

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

Зміст дисертаційної роботи Цигилик Н.В. відповідає обраній темі. Авторка висвітлює актуальні питання розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробки інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні.

У *першому розділі* дисертаційної роботи увагу приділено аналізу понятійно-категорійного апарату системи розвитку людських ресурсів в публічному управлінні в контексті синергетики.

Заслуговує на увагу авторський підхід до характеристики системи органів публічної влади, які відповідальні за формування та реалізацію політики у сфері розвитку людських ресурсів (п. 1.1). Варто погодитися, що людський капітал у публічному управлінні в Україні передбачає ширше розуміння і враховує не тільки професійні та особистісні якості публічних управлінців, а й здоров'я, освіту, культурний розвиток, соціальний добробут та загальний рівень життя. Особливої уваги заслуговує робота із систематизації наукових досліджень проблематики розвитку людських ресурсів на синергетичних засадах в публічному управлінні (п. 1.2), що дійсно зроблено авторкою вперше, з врахуванням інноваційних підходів до управління персоналом державної служби, особливо в контексті діджиталізації, реформування, глобалізаційних викликів, процесів уніфікації та стандартизації. Такі дослідження мають стати основою формування енциклопедичних видань, зокрема із зазначеної проблематики.

Прослідковується авторський підхід при дослідженні інституційних основ розвитку людських ресурсів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на синергетичних засадах (п. 1.3). Авторка наголошує на необхідності сприяння органам місцевого самоврядування у результативному та ефективному розвитку людських ресурсів в умовах реформи місцевого самоврядування (наприклад, створення Асоціацією об'єднаних територіальних громад тематичної платформи «Управління людськими ресурсами»). Систематизовано правові передумови синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні (п. 1.4).

Необхідно зазначити, що у *другому розділі* цілком логічно представлені базові методологічні підходи та окремі принципи для розробки результативної моделі розвитку людських ресурсів, визначено засади та принципи, а також розглянуто моделі функціонування публічних органів влади в окремих країнах Європи та в Україні. Встановлені статусні та компетенційні характеристики публічних службовців в частині синергетичного ефекту їх компетентностей та службового зростання. Зокрема, детально проаналізовано (власна розробка) синергетичні впливи на діяльність органів публічної влади Німеччини, Великобританії, Польщі та України (п. 2.1). Важливим висновком є необхідність оптимізації національної системи публічної служби, зокрема щодо впровадження новітніх інструментів управління людськими ресурсами, ефективної системи відбору та найму, функціонального аудиту, формування

кадрового резерву, впровадження загальної схеми оцінювання (CAF), розробки спільних навчальних програм для публічних службовців, поширення екологічної культури та ін. Встановлено особливості використання досвіду розвинутих країн Європи в процесі реформування публічного управління в Україні та виявлено, що основним напрямком серед всіх можливих для забезпечення високого рівня результативності та ефективності виконання поставлених завдань органами публічної влади є удосконалення розвитку людських ресурсів. Зокрема, заслугоує на увагу висновок авторки про пріоритетність реформування державної служби України, щодо якого методом Делфі було встановлено її пріоритетність реформування з огляду на загрозу повернення пандемії Covid-19 та наявності воєнного стану в країні, а також на рекомендації SIGMA та стратегічний план Національного агентства України з питань державної служби на 2022–2024 рр. (стор. 126–131 дис.).

Наукову цінність становлять викладки авторки, що представлені у *третьому розділі*, який присвячено вивченню та обґрунтуванню парадигми застосування синергетики до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; аналізу окремих інструментів розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. Забезпеченню соціальної справедливості та підвищенню конкурентоспроможності України у світі має сприяти формування гендерної рівності в контексті розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах, що в результаті сприятиме покращенню якості управління (п. 3.1). Зокрема, ключовим завданням у сфері розвитку людських ресурсів в публічному управлінні України залишається проблематика досягнення гендерної рівності, що є дійсно важливим аспектом професіоналізації людських ресурсів загалом. Слід зазначити, що проведений ретельний аналіз наукових джерел дозволив авторці розробити модель використання стенфордської моделі дизайн-мислення для командної роботи у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. Як результат, проведено дослідження з оптимізації людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців (п. 3.3), що підтверджує позицію Уряду України щодо оптимізації кількості державних службовців.

У результаті здійсненого аналізу міжнародної та вітчизняної практики встановлено, що досягнення гендерної рівності в контексті розвитку людськими ресурсами в публічному управлінні можна підвищити ефективними методами досягнення гендерної рівності в публічному управлінні.

Одним із чинників інституційної стійкості національної системи державного управління у перші місяці після початку повномасштабного російського вторгнення стало лідерство публічних службовців України. Значною мірою ідеться про *жіноче лідерство*, адже наша державна служба традиційно має жіноче обличчя. Станом на 31 березня 2024 року із 159 333 наявних держслужбовців – 119 696 жінок. Жінки на рівні з чоловіками захищають Україну зі зброєю в руках. Серед військовослужбовців ЗСУ – 4 180 державних службовців, серед яких 812 жінки. Про це заявила Голова

Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина у рамках панельної дискусії «Гендерна рівність в системі державної служби» під час Форуму «Сприяння рівності та протидія дискримінації», організованого USAID, NDI та Урядом Швеції. Вона зазначила, що одним із пріоритетів європейської інтеграції України, задекларованих Стратегією реформування державного управління до 2025 року, «Цілями сталого розвитку» передбачено забезпечення гендерного балансу на рівні прийняття рішень. Цей рівень відповідає за інституційну стійкість та розвиток кадрового потенціалу системи управління. Україна відповідно до проєкту Цілей сталого розвитку на 2023 рік ставить амбітну мету – збільшити кількість жінок на таких посадах державної служби до 2027 року до 40 %.

Необхідно погодитися із висновками авторки, що представлені в *четвертому розділі*, який присвячено компетентнісно-кваліфікаційній складовій синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні. Авторка розкриває компетентнісно-кваліфікаційну складову синергетичних засад розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, яка обґрунтована як сукупність компетентностей, у тому числі емоційного інтелекту, критичного мислення, креативного мислення, вміння самонавчатися, усвідомленості, стресостійкості, вміння використовувати тайм-менеджмент, професійних знань, володіння іноземною мовою.

Авторкою проведено апробаційне дослідження синергетичних ефектів компетентнісного підходу до розвитку людських ресурсів в системі публічного управління (п. 4.1). Вагоме значення для розвитку людських ресурсів має визначення основних способів подолання кваліфікаційної асиметрії у публічних службовців, які полягають у консультативній підтримці експерта, що має великий досвід в ефективному виконанні завдань необхідного типу або проходження позапланових курсів підвищення кваліфікації, тренінгів (п. 4.2). Здійснено порівняння методів оцінювання емоційного інтелекту персоналу та обрано універсальний для застосування у сфері публічного управління. Встановлено найбільш поширені методи для оцінки емоційного інтелекту в розвинених країнах, побудовано модель відносин методів для оцінки емоційного інтелекту на основі сприйняття, регуляції та використання емоцій та встановлено синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні у компетентнісно-кваліфікаційному вимірі.

Слід визнати вагомість *п'ятого розділу* дисертаційної роботи, де авторка детально характеризує інноваційний комплекс моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики до моделей, зокрема в частині формування таких його складових, як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної. З метою апробації здійснено імплементацію розробленої системи моделі розвитку людських ресурсів в діяльність конкретних органів публічної влади. З метою впровадження розроблено дорожню карту процесу імплементації моделі розвитку людських ресурсів у діяльність цих органів. Додатково до дорожньої карти розроблено «Путівник» державного службовця

(посадової особи місцевого самоврядування) – план розвитку, в якому на основі оцінених твердих навичок та м'яких навичок (hard і soft skills) працівник служби управління персоналом складає кар'єрограму державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування та за запропонованим алгоритмом рекомендує шляхи для дієвого апгрейду твердих та м'яких навичок (hard і soft skills).

Отже, високий рівень обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації Цигилик Н.В., їх вірогідність забезпечуються:

- професійним вирішенням авторкою низки наукових завдань, що сприяло реалізації поставленої мети дослідження, та відповідністю структурно-логічної схеми дослідження визначеній меті: кожен наступний розділ чи підрозділ органічно пов'язаний з попереднім і доповнює його;

- використанням широкої джерельної бази за темою дисертації та достатнім масивом аналітичних даних українською та іноземними мовами;

- достатньою географією та великою кількістю напрямів в апробації отриманих результатів на науково-практичних конференціях, у тому числі відповідністю предметної спрямованості дисертаційного дослідження паспорта наукової спеціальності 25.00.01 «Теорія та історія державного управління»;

- ідентифікацією, систематизацією та узагальненням засад та принципів функціонування моделей розвитку людських ресурсів в органах публічної влади Німеччини, Великобританії, Польщі та України, що здійснено через детальний аналіз основних складових моделей розвитку людських ресурсів цих країн, взаємодію між основними елементами та мотиваційний фактор їх функціонування порівняно зі статистичними даними, які є у відкритому доступі, та даними, наведеними в наукових джерелах, які охоплюють глибинний та різносторонній аналіз управління людськими ресурсами.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів.

Ознайомлення зі змістом дисертації, основними публікаціями та з рефератом дозволяє стверджувати, що поставлену в дослідженні мету досягнуто. Достовірність наукових результатів, висновків і рекомендацій ґрунтується на теоретичних засадах науки державного управління, використанні системи загальнонаукових й спеціальних методів. Наукова новизна дисертаційної роботи визначається тим, що авторкою отримані наукові результати, які полягають в обґрунтуванні концептуальних та теоретико-методичних основ розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробки інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики. У дисертаційній роботі сформовано єдиний цілісний концепт шляхом пріоритетного застосування змінних парадигми синергетики до інноваційних моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні.

Зокрема, дисертанткою вперше обґрунтовано синергетичні засади розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом синтезу концептуально-інституційної та компетентісно-кваліфікаційної складової, які об'єднані в єдиний цілісний концепт шляхом пріоритетного застосування змінних парадигми синергетики до інноваційних моделей та через фіксацію біфуркаційних точок розвитку людських ресурсів у таких середовищах; розроблено методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; сформовано інноваційний комплекс моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики до моделей.

Авторка удосконалила понятійно-категоріальний апарат теорії публічного управління через формування парадигми синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; розкриття компетентісно-кваліфікаційної складової синергетики на засадах розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; вдосконалення поняття кваліфікаційної асиметрії публічних службовців за умов активізації синергетичних підходів розвитку людських ресурсів; формування методичних підходів синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні; теоретично-методичні засади визначення рівня емоційного інтелекту державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; методичний підхід до подолання кваліфікаційної асиметрії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності розвитку людських ресурсів органів публічної влади; метод розрахунку оптимальної кількості державних службовців в Україні, який на відміну від формули Масгрейва передбачає використання можливостей штучних нейронних мереж, що пришвидшує процес розрахунку та робить його більш точним завдяки використанню більшої кількості вихідних даних, які впливають на кінцевий результат.

Отримали подальший розвиток механізм досягнення гендерної рівності як один із методичних способів розвитку людських ресурсів в публічному управлінні; ідентифікація, систематизація та узагальнення засад та принципів функціонування моделей розвитку людських ресурсів в органах публічної влади Німеччини, Великобританії, Польщі та України, що здійснено через детальний аналіз основних складових моделей розвитку людських ресурсів цих країн.

Таким чином, змістовне наповнення пунктів наукової новизни дійсно має теоретичне та практичне значення для науки публічного управління та для реалізації представлених розробок на практиці.

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях.

За результатами дисертаційної роботи авторкою опубліковано: 32 наукових праці, зокрема, 5 статей у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus/Web of Science, 2 колективні монографії, 17 статей в фахових наукових виданнях (з них 8 одноосібно), 6 публікацій у

матеріалах конференцій, 1 публікацію в журналі України, який не входить до фахових, та 1 публікацію в науковому періодичному виданні інших держав.

Кількість, обсяг та зміст друкованих праць відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук і надають авторці право публічного захисту дисертації.

Детальний аналіз представлених рукопису та реферату дисертації дає підстави констатувати ідентичність реферату й основних положень дисертації. Наведені в рефераті наукові положення, висновки та рекомендації у повному обсязі розкриті й обґрунтовані в тексті дисертації.

Практичне значення роботи.

Висновки повністю відповідають сформульованим завданням та змісту роботи та впливають з її основних положень. Дисертантка вдало формулює основні результати дослідження, які викладені і в структурній частині реферату. Практична значущість одержаних результатів полягає у використанні науково-методологічних узагальнень та практичних рекомендацій дисертантки у практичній діяльності органів виконавчої влади, а також у навчальному процесі. Наукові рекомендації, висновки, пропозиції, отримані в дисертації, враховані та використані в діяльності окремих установ, що підтверджується відповідними актами та довідками про впровадження: Львівській обласній раді (довідка № 23-вих-59668 від 17 травня 2023 р.); Львівській обласній військовій адміністрації (довідка № 000310); Тростянецькій сільській територіальній громаді Стрийського району Львівської області (довідка № 02-21/724 від 17 травня 2023 р.); Державній інноваційній фінансово-кредитній установі (довідка № 02-384/23 від 20 червня 2023 р.); Червоноградській міській раді (довідка № 3/23-6039/1-2 від 15 травня 2023 р.); Новояворівській міській раді (довідка № 5/23-4215/3-2 від 12 травня 2023 р.); Сумській обласній військовій адміністрації (довідка № 5/38-3481/0/3-23/1 від 16 травня 2023 р.); Національному університеті «Львівська політехніка» (довідка № 67-01-1162 від 12 травня 2023 р.).

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам.

Дисертацію виконано у формі рукопису. Обсяг і структура роботи зумовлені поставленими завданнями та можливостями джерельної бази; основний зміст дисертації викладено на 356 сторінках тексту. Робота містить 46 таблиць, 70 рисунків, а також 13 додатків на 33 сторінках. Список використаних джерел включає 406 найменувань. Структура дисертації логічно побудована і сприяє розкриттю теми дослідження, виконанню поставлених завдань. Дисертація та автореферат оформлені відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України, що висуваються до такого роду наукових робіт. Зміст автореферату ідентичний основним положенням дисертації.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Дисертаційна робота Цигилик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» в цілому оцінюється позитивно. Водночас, зважаючи на новизну досліджуваної теми для галузі науки державного управління, варто вказати на окремі дискусійні положення дисертації та висловити деякі зауваження та пропозиції:

1. Аналіз у контексті публічного управління терміну «людські ресурси» авторка здійснює через поняття «кадровий потенціал» та «трудоий потенціал» (стор. 55 дис.). Такі дослідження, на нашу думку, мають бути проведені саме в комплексі формування загального розуміння з урахуванням особливостей інтелектуального, емоційного потенціалу.

2. Дещо більше уваги в подальших дослідженнях варто приділити визначенню, як зазначає авторка, «основної відмінності між кадровим і людським капіталом...» (стор. 55 дис.), яка формується через сферу застосування та обсяг розгляду. Чи існує така відмінність?

3. На стор. 65 дис. авторка дискутує про «синергетичні засади», «синергетичні принципи», «принципи синергетики». Виходячи з предмета дослідження варто уточнити, які з них є важливими, основоположними для публічного управління та системи людського капіталу у ньому; а також виокремити за можливості міжнародні підходи у їх класифікації.

4. Достатньо вдалим прикладом характеристики інституційного забезпечення розвитку людських ресурсів публічного управління в Україні є виокремлення Ради управління людськими ресурсами при Національному агентстві України з питань державної служби як консультативно-дорадчого органу (стор. 81 дис.).

Водночас (зокрема на основі аналізу міжнародного досвіду функціонування таких інституцій), важливо виокремити ключові сфери впливу Ради при оновленні законодавства, визначенні пріоритетів та можливостей сприяння інституційного забезпечення системи публічного управління України в цілому.

5. Аналізуючи правові передумови синергетичних засад розвитку людських ресурсів в публічному управлінні (стор. 90–112 дис.) авторці доцільно окрему увагу приділити нормативно-правовим актам України, що регулюють особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування в умовах запровадження воєнного стану.

6. Значну увагу приділено розгляду процесу формування синергетичних принципів розвитку людських ресурсів в публічних органах влади в країнах Європи (стор. 132–169 дис.).

Варто було б сформулювати конкретні пропозиції (висновки) щодо забезпечення ефективності моделі державної служби Україні з урахуванням, зокрема, принципів державного управління (редакція 2023 р.), розроблених Програмою SIGMA, спільною ініціативою Європейського Союзу (ЄС) та ОЕСР,

що фінансується ЄС, на запит Європейської Комісії (ЄК). Саме принципи державного управління – це комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Вони розроблені, щоб скеровувати відомства у справах розширення Європейського Союзу (ЄС) та політики сусідства в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у державному управлінні та виконання вимог ЄС щодо однієї з «основ» процесу вступу.

7. Достатньо важливим етапом дослідження є, безумовно, ідентифікація перспектив використання європейського досвіду розвитку людських ресурсів в процесі реформування публічного управління в Україні, чому присвячений п. 2.3 дисертації. Авторка правильно зазначає, що удосконалення розвитку людських ресурсів є ключовою особливістю досвіду розвинутих країн Європи (стор. 190 дис.), проте конкретні пропозиції (вимоги) щодо такого удосконалення не зовсім чітко визначені.

8. Своєчасно авторкою посилюється (з урахуванням воєнного стану в Україні) проблематика досягнення гендерної рівності у сфері розвитку людських ресурсів у публічному управлінні України, що є важливим аспектом професіоналізації загалом людських ресурсів (стор. 194 дис.) Тут доцільно посилити висновки авторки офіційними підтвердженнями причин та наслідків (зокрема, юридичних) руху персоналу на державній службі України, зумовленого запровадженням воєнного стану в Україні.

9. Важливим, на нашу думку, інструментом розробки інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні має стати підвищення інституційної спроможності служб управління персоналом на публічній службі.

Потребує деталізації й аргументації позиція авторки щодо необхідності розбудови й впровадження в цьому напрямі стратегічних документів (Стратегії державної кадрової політики, Стратегії управління людськими ресурсами на публічній службі) та окремих процедурних документів (положення про службу стратегічного управління людськими ресурсами, методики управління людськими ресурсами щодо управління змінами на публічній службі, антикризового управління персоналом).

На нашу думку (тут варто підтримати проф. Гончарук Н.Т.), нова модель системи стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі має передбачати наявність підрозділів з добору та обліку, адаптації та розвитку, оцінювання та мотивації, акмеологічного супроводу персоналу.

Зазначені зауваження та пропозиції мають в основному рекомендаційний характер, впливають зі складності досліджуваної теми та окреслюють перспективні напрями подальших наукових розробок з питань захисту прав публічних службовців у сучасних умовах України. Вони не знижують загальної позитивної оцінки виконаної дисертаційної роботи, що в межах визначених завдань є цілісним, ґрунтовним, завершеним дослідженням актуальної теоретичної та практичної проблеми публічного управління.

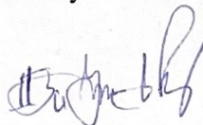
Загальний висновок та оцінка дисертації.

Дисертаційна робота Цигилик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» є самостійним, завершеним науковим дослідженням. Актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень, висновків і запропонованих авторкою рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про глибоку наукову самостійність авторки, високий рівень підготовленості дослідження. Одержані авторкою результати забезпечують розв'язання важливої наукової проблеми – знаходження результативного шляху вдосконалення розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розробці інноваційного комплексу моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні шляхом пріоритетного застосування парадигми синергетики, зокрема в частині формування таких його складових, як концептуально-інституційної, компетентнісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної.

Вважаю, що дисертаційна робота Цигилик Наталі Валентинівни на тему «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» відповідає паспорту спеціальності 25.00.01 – теорія та історія державного управління та вимогам пп. 6–9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, а її авторка, **Цигилик Наталя Валентинівна**, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління.

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри регіональної політики
ННІ публічного управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка



Анатолій РАЧИНСЬКИЙ

Підпис А.П. Рачинського

засвідчую:

Директор

ННІ публічного управління та державної служби

Київського національного університету

імені Тараса Шевченка,

доктор філософських наук



Лариса КОМАХА