

Голові разової спеціалізованої
вченої ради Національного університету
«Одеська політехніка»
Міністерства освіти і науки України
за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування»
доктору наук з державного управління, професору
Колісніченко Н. М.

ВІДГУК

офіційного опонента доктора наук з державного управління, професора
Коваль Ганни Володимирівни
на дисертацію Сітнікова Олександра Олександровича
«Організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби
управління персоналом органів публічної влади», подану до захисту в
спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка»
для присудження ступеня доктора філософії
з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за
спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, темами

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича є актуальним і не викликає сумнівів з огляду на сучасні виклики, що стоять перед системою публічного управління в Україні. В умовах трансформації державного управління, необхідності забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади, а також зростання ролі людського капіталу особливого значення набуває питання формування дієвого організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом.

На тлі тривалого воєнного стану, децентралізаційних процесів і посилення вимог до професійності публічних службовців, організація роботи кадрових служб потребує не лише нормативного оновлення, а й концептуального переосмислення. Важливим є також урахування європейських стандартів у сфері публічної служби та потреби у забезпеченні прозорості, відкритості, ефективності та стабільності кадрової політики.

Дисертаційне дослідження влучно поєднує теоретичну глибину з орієнтацією на практичне застосування результатів, що свідчить про його високу прикладну цінність. Актуальність теми підтверджується також її

відповідністю сучасним державним пріоритетам і науковим напрямам у сфері публічного управління та адміністрування.

Дисертаційна робота Сітнікова О.О. має не лише наукову новизну, але й практичну значущість, оскільки результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності кадрової політики органів публічної влади, вдосконалення правового регулювання діяльності кадрових служб, а також для запровадження сучасних технологічних рішень у сфері управління персоналом. Це дозволяє розглядати результати дисертаційного дослідження як інструмент підтримки адміністративної реформи в Україні та імплементації європейських підходів до публічного адміністрування.

Зазначене дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» – «Правове регулювання державотворення соціально-економічних відносин в Україні (2022–2025 рр.)» (ДР №0122U002193), що ще раз підкреслює його актуальність, цілеспрямованість та зв'язок із пріоритетними напрямками наукової діяльності в галузі публічного управління та адміністрування.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертаційному дослідженні Сітнікова Олександра Олександровича, мають належний рівень обґрунтованості та повною мірою відображають логіку реалізації поставленої мети і завдань роботи. Здобувач застосував комплекс сучасних методів наукового аналізу, що дозволило йому досягти глибини дослідження та забезпечити послідовність викладення матеріалу.

Кожне з ключових положень базується на ретельному аналізі теоретичних джерел, законодавчих актів, практики функціонування публічної служби в Україні, а також на результатах осмислення зарубіжного досвіду. Висновки, зроблені автором у кінці кожного розділу, логічно випливають із проведеного аналізу, мають узагальнюючий характер та дозволяють сформулювати обґрунтовані рекомендації з удосконалення організаційно-правового механізму кадрового забезпечення в органах публічної влади.

Пропозиції дисертанта з питань нормативного регулювання, структурної побудови та функціонального наповнення служби управління персоналом є переконливими, аргументованими та такими, що мають практичне значення. Це дає підстави вважати, що дисертація є завершеним дослідженням з чітко вибудованою авторською позицією та достатнім рівнем наукової достовірності її результатів.

У вступі до дисертації Сітнікова Олександра Олександровича чітко окреслено актуальність дослідження, що зумовлене необхідністю

вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади в умовах трансформації державного управління, диджиталізації, децентралізації та воєнного стану. Мета, сформульована в роботі, повністю відповідає сучасним викликам у сфері кадрового забезпечення публічної служби.

Структура дисертації є логічною й послідовною, побудована відповідно до завдань дослідження. Автор обґрунтовано визначив об'єкт і предмет дослідження, дотримуючись єдності методологічного підходу. Застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дозволило автору забезпечити системність дослідження та досягнення мети.

Перший розділ роботи присвячено теоретико-методологічним засадам дослідження. У ньому автор розкриває поняття «служба управління персоналом», «організаційно-правовий механізм», аналізує підходи до регулювання кадрової діяльності в органах публічної влади. Дисертант аргументовано доводить, що кадровий механізм є інтегральною частиною загальної системи публічного управління.

Другий розділ містить аналіз чинної нормативно-правової бази та практики функціонування кадрових служб. Автор дає характеристику організаційної структури служб управління персоналом, висвітлює їх завдання та функції, підходи до добору, оцінювання, адаптації, навчання і мотивації персоналу. Важливою є увага до викликів, пов'язаних із воєнним станом, цифровізацією та потребою у міжвідомчій координації кадрової політики.

У третьому розділі подано аналіз зарубіжного досвіду кадрової роботи в країнах ЄС, США, Канаді та запропоновано напрями імплементації ефективних моделей в українських реаліях. Автор обґрунтовує доцільність впровадження цифрових HR-технологій, розвитку інституційної автономії кадрових підрозділів, удосконалення нормативного регулювання. Визначено ключові напрями реформування кадрової політики на основі принципів доброго врядування, прозорості, ефективності та професіоналізму.

Дисертантом також приділено увагу питанням фінансового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової служби, що є важливою умовою її ефективної діяльності. Автором наведено низку пропозицій щодо підвищення організаційної спроможності кадрових підрозділів.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, є логічними, послідовними, обґрунтованими та мають прикладну спрямованість. Вони базуються на аналізі широкого кола джерел: наукових праць українських і зарубіжних учених, законодавчих актів, міжнародних стандартів, статистичних і аналітичних матеріалів.

Список використаних джерел налічує понад 150 найменувань, що свідчить про ґрунтовність та масштабність проведеного дослідження. Результати апробовано на наукових конференціях, а також впроваджено в діяльність окремих органів влади, що підтверджується відповідними довідками.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації Сітнікова Олександра Олександровича, є обґрунтованими, відповідають актуальним запитам науки публічного управління, сприяють розвитку теорії та практики кадрової політики та становлять цінний внесок у реформування публічної служби в Україні.

Достовірність і наукова новизна одержаних результатів.

Дисертаційна робота Сітнікова Олександра Олександровича є результатом комплексного наукового дослідження, спрямованого на обґрунтування організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. Автор здійснив всебічний аналіз теоретичних підходів, чинного правового регулювання та практики функціонування кадрових служб в органах публічної влади, запропонувавши авторське бачення шляхів удосконалення зазначеного механізму.

Наукова новизна одержаних результатів підтверджується тим, що дисертація є одним із перших у науці публічного управління системних досліджень, присвячених саме комплексному аналізу кадрового механізму в органах публічної влади з урахуванням сучасних викликів: війни, цифрової трансформації, реформ державної служби, інтеграції в європейський адміністративний простір. Робота поєднує теоретичне осмислення проблеми з емпіричними напрацюваннями, що забезпечує її високу прикладну значущість.

Уперше:

обґрунтовано теоретичні засади зародження та розвитку наукових думок щодо ефективного управління персоналом органів публічної влади; надано авторську дефініцію поняття «організаційно-правовий механізм регулювання служби управління персоналом для діяльності органів публічної влади» та визначено його характерні ознаки; запропоновано авторське тлумачення порядку створення служби управління персоналом та його етапи; визначено перелік та зміст функцій діяльності служби управління персоналом органів публічної влади, а також систему методів її діяльності; встановлено проблеми практичної діяльності служби управління персоналом органів публічної влади та структуровано напрями вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади; розроблено рекомендації щодо імплементації найбільш результативних

практик зарубіжного досвіду щодо формування та функціонування досліджуваного механізму в українські реалії.

Удосконалено:

- концептуальний підхід щодо історичних періодів формування організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади на території України;

- наукові уявлення щодо сутності організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади, яку визначено автором в контексті включення до останнього нормативно-правової бази, функціонально-методичний інструментарію, ресурсного забезпечення та суб'єктного складу;

- понятійно-категоріальний апарат у сфері публічного управління та адміністрування шляхом уточнення дефініцій в контексті досліджуваної проблематики, а саме: «нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади»; «завдання діяльності служби управління персоналом органу публічної влади»; «принципи діяльності служби управління персоналом органів публічної влади»; «функції діяльності служби управління персоналом органів публічної влади»; «повноваження служби управління персоналом органу публічної влади»; «методи діяльності служби управління персоналом органу публічної влади»;

- наукові уявлення про необхідність службам управління персоналом у своїй діяльності запроваджувати та використовувати сучасні методи роботи з персоналом, серед яких: електронні системи управління персоналом, контингентні методи оцінки, менторство та coaching, системи навчання та розвитку;

Набули подальшого розвитку:

- концептуальні положення щодо значення організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом для діяльності органів публічної влади, яке розкривається за допомогою системи функцій, серед яких: функції планування, організації, координації, контролю та регулювання;

- теоретико-правові підходи щодо класифікаційного поділу системи принципів організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом для діяльності органів публічної влади на дві групи: загальні та спеціальні;

- систематизація нормативно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади за ієрархічним рівнем;

- концептуальні основи визначення повноважень служби управління персоналом органу публічної влади;

- пропозиції щодо диджиталізації організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади шляхом застосування інтегрованих систем для збору, обробки та аналізу даних про працівників та їхню діяльність;

- концептуальні положення щодо ефективної системи фінансування, яка забезпечить достатні ресурси для здійснення кадрової політики та підтримки персоналу, а також встановленні прозорих правил та процедур використання фінансових ресурсів для уникнення корупційних ризиків;

- наукові уявлення щодо забезпечення гендерної рівності в процесі реалізації організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади;

- погляди про доцільність формування професійного й відданого Українській Державі та її народу кадрового резерву для результативного управління персоналом органів публічної влади на деокупованих територіях.

Вагомим здобутком автора є запропоновані механізми практичного вдосконалення кадрового адміністрування, серед яких — запровадження електронного документообігу в кадровій роботі, оцінювання компетентностей, відкриті конкурси на посади, дистанційне навчання та електронні інструменти прозорого кар'єрного планування.

Результати дослідження базуються на аналізі широкого кола джерел: чинного законодавства, міжнародних документів, наукових публікацій, статистичних і аналітичних матеріалів. Їхня достовірність підтверджується логічною аргументацією, методологічною обґрунтованістю, міждисциплінарним підходом і практичною апробацією.

Наукову новизну сформульовано автором самостійно, вона чітко виділена, має належне теоретичне й емпіричне підґрунтя. Запропоновані положення мають потенціал для використання в законотворчій діяльності, розробці державних програм розвитку публічної служби, а також у підготовці освітніх курсів для працівників органів публічного управління.

Достовірність результатів і практична значущість результатів дослідження.

Достовірність результатів дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича підтверджується їх практичним впровадженням у діяльність органів публічної влади, що засвідчено відповідними офіційними довідками. Запропоновані автором концептуальні підходи щодо вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом були враховані при формуванні кадрових стратегій і управлінських рішень у структурних підрозділах органів державної влади, що свідчить про прикладну значущість і актуальність дослідження.

Теоретичні положення, узагальнення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, можуть бути використані:

- у сфері наукових досліджень - для поглиблення теоретичних основ публічного управління, зокрема в частині удосконалення кадрової політики, модернізації інституцій кадрових служб та розвитку людського капіталу в публічному секторі;

- у законотворчій діяльності - при оновленні законодавчої бази державної служби, формуванні правових інструментів підвищення ефективності кадрового менеджменту, уніфікації процедур добору, оцінювання, професійного зростання і мотивації персоналу;

- у навчально-методичному процесі - під час розроблення навчальних програм і дисциплін за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»;

- у практиці правозастосування та управління - як методологічна платформа для фахової діяльності кадрових служб, органів державної влади, центрів професійного розвитку й органів місцевого самоврядування.

Результати дослідження засвідчують ефективність запропонованої автором концепції модернізації кадрового забезпечення, її відповідність національним потребам та міжнародним стандартам. Рекомендації дисертанта спрямовані на усунення організаційно-правових прогалин, підвищення прозорості, підзвітності й інституційної спроможності кадрових служб.

Серед найбільш прикладних ініціатив автора варто відзначити впровадження електронного документообігу у сфері кадрового менеджменту, розробку національного порталу з управління людськими ресурсами, уніфікацію професійних профілів посад, а також запровадження системи індикативної оцінки ефективності кадрової діяльності.

Отримані напрацювання можуть слугувати підґрунтям для формування національної стратегії розвитку кадрового потенціалу публічної служби, оптимізації організаційної структури кадрових підрозділів і реалізації ініціатив цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Практична значущість результатів підтверджується тим, що основні положення та висновки дисертації подано у формі прикладних пропозицій, готових до реалізації в державному управлінні. Їх імплементація сприятиме зміцненню адміністративної спроможності органів публічної влади, формуванню професійного, ефективного та прозорого кадрового ресурсу держави.

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях

Висновки та ключові наукові положення дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича висвітлено у семи наукових працях, з яких п'ять опубліковано у наукових фахових виданнях України, одна — у закордонному науковому журналі, а також одна — у тезах доповіді на науково-практичній конференції.

У публікаціях повною мірою представлено наукову новизну дисертації, розкрито її провідні ідеї та концептуальні підходи до організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом. Автор у своїх працях обґрунтовує необхідність оновлення кадрової політики у публічному секторі, аналізує проблеми нормативно-правового регулювання кадрової служби, пропонує нові підходи до цифровізації процесів управління персоналом, а також порівнює міжнародний досвід та можливості його адаптації в українську правову систему.

Опубліковані матеріали висвітлюють також результати емпіричних досліджень, пропозиції щодо реформування структури кадрових служб, механізмів оцінювання результативності, прозорості та доброчесності службовців.

Кількість, тематика та обсяг опублікованих наукових праць відповідають пункту 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами).

Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць підтверджує їхню узгодженість. Основні положення, сформульовані у дисертації, логічно і повно відображені в наукових публікаціях автора, що забезпечує належний рівень апробації результатів, підтверджує їх достовірність та наукову значущість.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Дисертаційне дослідження виконано на високому науково-теоретичному рівні, що свідчить про ґрунтовну фахову підготовку Сітнікова Олександра Олександровича, його компетентність у сфері публічного управління та глибоке розуміння проблематики кадрового забезпечення органів публічної влади. Робота вирізняється системністю, міждисциплінарним підходом, методологічною коректністю, аргументованими висновками та високим ступенем практичної орієнтованості. Водночас до змісту роботи можна висловити кілька зауважень, які мають конструктивний характер і не знижують наукової цінності дослідження.

1. По-перше, окремі фрагменти першого розділу, зокрема історичний огляд становлення кадрової служби, подано досить докладно, однак у них місцями домінує описовість. Доцільним було б посилити аналітичну складову, більш глибоко проаналізувавши, яким чином окремі історичні етапи розвитку

системи публічного управління вплинули на формування сучасних правових, інституційних та організаційних підходів до управління персоналом. Зокрема, варто окреслити причинно-наслідкові зв'язки між минулими реформами, політичними та адміністративними трансформаціями та нинішнім станом кадрової політики, механізмами добору, мотивації й професійного розвитку персоналу. Такий аналіз сприяв би глибшому розумінню еволюції управлінських практик і допоміг би обґрунтувати необхідність подальших змін у цій сфері.

2. По-друге, у розділі, присвяченому цифровізації кадрових процесів, автор слушно підкреслює важливість впровадження сучасних інструментів, проте практичні аспекти їх реалізації залишаються лише окресленими. Враховуючи швидкий темп цифрової трансформації в державному секторі, було б корисно глибше проаналізувати виклики, які супроводжують такі інновації, зокрема в контексті правового регулювання захисту персональних даних.

3. По-третє, у роботі використовується широкий термінологічний апарат, однак деякі поняття, як-от «повноваження служби управління персоналом» та «функції кадрової служби», в окремих випадках застосовуються без достатнього розмежування. З метою забезпечення внутрішньої логіки дослідження доцільно було б уточнити межі між цими поняттями.

4. Четверте, міжнародний досвід поданий фрагментарно та носить переважно описовий характер, без проведення глибокого порівняльного аналізу з українською моделлю управління персоналом у публічній владі. У аналізі досвіду країн, таких як США, Канада, Велика Британія, Кенія тощо, бракує системного аналізу ключових особливостей, сильних і слабких сторін кожної моделі, а також висвітлення причин їх ефективності або недоліків у конкретному інституційному та культурному контексті. Особливо важливо вказати, які саме елементи зарубіжного досвіду можуть бути інтегровані в українське нормативно-правове поле або управлінську практику, враховуючи специфіку правової системи, організаційну структуру влади, кадровий потенціал, рівень цифровізації, а також сучасні виклики, пов'язані з війною та післявоєнним відновленням. Такий аналітичний підхід дозволив би підвищити практичну цінність роботи, зробити загальні висновки до роботи релевантними для правотворчих ініціатив і сприяти формуванню ефективної, адаптивної кадрової політики в органах публічної влади України.

5. П'яте, хоча окремі рекомендації мають практичний потенціал (зокрема, розробка Закону «Про службу управління персоналом органів публічної влади»), у висновках бракує конкретизації щодо механізмів

впровадження запропонованих рішень, а також потенційних викликів і ризиків. Крім того, висновки виглядають дещо відсторонено від контексту воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, мають рекомендаційний характер і лише підкреслюють широту порушеної тематики. Вони окреслюють перспективи подальшої наукової розробки у сфері вдосконалення кадрової політики органів публічного управління України.

Загальний висновок.

Попри окремі зауваження, які мають дискусійний і рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку, можна зробити висновок, що дисертація Сітнікова Олександра Олександровича «Організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади» є завершеним, самостійним та оригінальним науковим дослідженням.

Тема дисертації є вкрай актуальною з огляду на виклики, що постали перед публічним управлінням у сфері кадрової політики в умовах трансформації державного управління, децентралізації, цифровізації та воєнного стану. Вона відповідає пріоритетам державної політики та розвитку науки публічного адміністрування.

Отримані в дисертації результати мають теоретичну новизну й прикладну спрямованість, вирішують важливе наукове завдання — удосконалення організаційно-правового механізму регулювання кадрової діяльності, підвищення ефективності функціонування служби управління персоналом в органах публічної влади України, а також адаптацію вітчизняної практики до європейських стандартів.

Висновки та положення дослідження мають достатню апробацію, повною мірою відображені в наукових публікаціях здобувача. Їх логічність, доказовість і аргументованість підтверджуються комплексністю аналізу, широким колом використаних джерел і методів, практичними впровадженнями.

Мова дисертації відповідає нормам академічного стилю, текст відзначається структурною логікою, змістовною повнотою та методологічною виваженістю. Кожен розділ узгоджений із завданнями дослідження, а сформульовані рекомендації мають реальний потенціал для впровадження в практику.

Таким чином, дисертаційна робота Сітнікова Олександра Олександровича за рівнем актуальності, наукової новизни, обґрунтованості висновків та практичної значущості результатів відповідає вимогам,

визначеним Порядком присудження ступеня доктора філософії, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (із змінами).

Сітніков Олександр Олександрович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій,
доктор наук з державного управління, професор

Ганна КОВАЛЬ