

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 **Сурай Інни Геннадіївни** на дисертаційну роботу
**Сітнікова Олександра Олександровича «Організаційно-правовий
механізм регулювання діяльності служби управління персоналом органів
публічної влади»**, подану на здобуття наукового ступеня **доктора філософії**
за спеціальністю **281 «Публічне управління та адміністрування»**

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

Обрана тема дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича є своєчасною та надзвичайно актуальною з огляду на сучасні потреби реформування системи публічного управління України. Зміни, що відбуваються в державному секторі, особливо в умовах воєнного стану, потребують не лише модернізації організаційних структур, а й переосмислення механізмів управління персоналом як ключового ресурсу ефективної діяльності органів влади.

Кадрова політика в системі публічного управління дедалі більше вимагає впровадження нових підходів, що базуються на принципах професіоналізму, відкритості, підзвітності та цифрової трансформації. У цьому контексті формування та вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом виступає важливою умовою підвищення ефективності публічної служби.

Обґрунтованість актуальності підтверджується також відсутністю комплексних досліджень, присвячених саме системному аналізу правових, організаційних і функціональних засад діяльності служб управління персоналом у сучасних умовах. Дисертаційна робота Сітнікова О.О. заповнює цю прогалину, поєднуючи теоретичне осмислення з прикладними рекомендаціями, що може слугувати підґрунтям для оновлення нормативної бази та управлінських практик у системі публічного управління.

Дисертаційне дослідження Сітнікова Олександра Олександровича є надзвичайно своєчасним, оскільки його результати орієнтовані на розв'язання конкретних теоретичних і практичних проблем: неузгодженість кадрової політики, фрагментарність правового регулювання, відсутність єдиних стандартів професійної діяльності, брак інструментів оцінювання ефективності служб управління персоналом.

Робота має безпосередній зв'язок з тематикою науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» «Правове регулювання державотворення соціально-економічних відносин в Україні (2022–2025 рр.)» (ДР №0122U002193), в рамках якої автор дослідив організаційно-правові засади регулювання кадрової політики в системі публічного управління.

Таким чином, дисертаційна робота Сітнікова Олександра Олександровича є актуальним і практично орієнтованим дослідженням, результати якого мають значний потенціал для модернізації кадрового забезпечення публічної служби в Україні та гармонізації її з європейськими управлінськими стандартами.

Оцінка обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірності

Автор дисертації Сітніков Олександр Олександрович обґрунтував вибір методологічного підходу до дослідження організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади, що визначило структуру дисертації, логіку викладення матеріалу та використання комплексу загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження.

Об'єкт і предмет дослідження визначено чітко та коректно, вони повністю узгоджуються з метою та завданнями дослідження. Сформульовані завдання охоплюють як теоретико-методологічні, так і прикладні аспекти функціонування служб управління персоналом органів публічної влади, що свідчить про системність і комплексність підходу здобувача до наукової проблеми.

Зміст дисертації засвідчує, що всі поставлені завдання були реалізовані. Висновки логічно витікають із проведеного аналізу та узагальнення матеріалу. Автор не лише репрезентує сучасні наукові підходи до визначення місця та ролі служб управління персоналом у публічному управлінні, а й пропонує власне бачення концепції їхньої трансформації відповідно до викликів цифровізації, децентралізації, адміністративної реформи та євроінтеграції.

Особлива увага приділена аналізу національної моделі управління кадрами, проблемним аспектам нормативно-правового забезпечення, організаційної структури та функціональних повноважень служб управління персоналом. У роботі запропоновано класифікацію інституцій управління кадрами, виявлено прогалини у нормативній базі, недостатність процедур стандартизації, а також слабкість координаційних механізмів між органами влади різного рівня.

Дисертант здійснив порівняльний аналіз зарубіжних моделей кадрового адміністрування, зокрема країн Європейського Союзу, Канади, США, де розвинена система HRM у публічному секторі є орієнтиром для побудови сучасної системи управління персоналом в Україні. Аналіз іноземного досвіду подано у структурованому вигляді, що дозволяє виокремити моделі, які мають найбільший адаптаційний потенціал для української практики.

У роботі розкрито питання фінансового забезпечення діяльності служб управління персоналом, запропоновано низку пропозицій щодо

запровадження системи індикаторів ефективності кадрової політики, електронних платформ управління людськими ресурсами, та розвитку професійної траєкторії службовців.

Таким чином, наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, є обґрунтованими, базуються на широкому емпіричному і нормативному матеріалі, а також містять інноваційні підходи до вдосконалення організаційно-правового механізму управління персоналом органів публічної влади.

Достовірність і наукова новизна одержаних результатів

Дисертаційна робота Сітнікова Олександра Олександровича є результатом ґрунтовного наукового дослідження, спрямованого на осмислення та вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. Достовірність отриманих результатів підтверджується відповідністю сучасним науковим підходам, широкою емпіричною базою, системним аналізом нормативно-правових джерел, а також апробацією основних положень дослідження на конференціях і науково-комунікативних заходах.

Наукова новизна дисертації полягає у комплексному аналізі проблематики організаційного та правового забезпечення служби управління персоналом органів публічної влади, формуванні нових наукових положень та обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, включаючи цифровізацію, європейську інтеграцію та кризові умови функціонування державної служби.

Найвагомішим елементом наукової новизни є сформульовані автором напрями модернізації організаційно-правового механізму діяльності служби управління персоналом в умовах адміністративної реформи, а саме:

- забезпечення функціональної незалежності служб управління персоналом;
- формування єдиної методичної платформи для добору, оцінювання та професійного розвитку державних службовців;
- запровадження стандартів якості кадрової роботи;
- удосконалення механізмів фінансування кадрової інфраструктури;
- впровадження електронних сервісів управління персоналом на базі сучасних HRM-систем.

Автором також удосконалено підходи до методології дослідження кадрового забезпечення в публічному секторі, зокрема:

- запропоновано авторське визначення поняття «організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом» як комплексної системи норм, структур, процедур і управлінських дій, спрямованих на забезпечення належного функціонування служби управління персоналом органів публічної влади;
- систематизовано форми практичної діяльності служби управління персоналом за напрямками: стратегічне планування, добір, оцінка, навчання, ротація, кар'єрне зростання;

- розроблено авторську класифікацію гарантій реалізації кадрової політики, зокрема інституційних, правових, ресурсних та ціннісно-орієнтованих.

Окрему цінність мають положення, що розкривають перспективи трансформації кадрових служб у контексті публічного управління нового покоління, зокрема:

- зміщення акценту з адміністративного забезпечення на стратегічне управління людськими ресурсами;
- розвиток міжінституційної взаємодії у сфері кадрової політики;
- запровадження відкритої цифрової інфраструктури;
- нові підходи до оцінки ефективності служби управління персоналом, в тому числі за показниками професійної мобільності, результативності публічних службовців, відповідності кадрової політики державним пріоритетам.

Запропоновані теоретичні моделі й практичні рекомендації можуть бути застосовані в державній кадровій політиці, освітньому процесі та законотворчій діяльності. Автор також обґрунтував шляхи гармонізації вітчизняної практики з європейськими підходами до управління кадрами.

Таким чином, основні наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації Сітнікова Олександра Олександровича, є самостійно сформульованими, належно обґрунтованими та мають високу наукову достовірність. Наукова новизна відповідає сучасному рівню розвитку науки публічного управління та потребам практики в Україні.

Достовірність результатів і практична значущість результатів дослідження

Достовірність результатів дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича підтверджується їх теоретичною обґрунтованістю, системністю аналізу, широкою джерельною базою, використанням вітчизняного й міжнародного досвіду, а також практичним впровадженням запропонованих підходів у діяльність служб управління персоналом органів публічної влади.

Висновки та рекомендації дисертації знайшли відображення у наукових публікаціях автора та були апробовані під час участі в наукових конференціях, що свідчить про їхню наукову виваженість і практичну цінність.

Результати дослідження можуть бути використані:

- **у науково-дослідній сфері** – під час розробки теоретичних засад і прикладних моделей кадрового забезпечення в публічному управлінні, особливо в умовах реформування державної служби та впровадження європейських HRM-стандартів;

- **у правотворчій роботі** – при підготовці та експертизі проєктів нормативно-правових актів, що стосуються функціонування служб управління персоналом, регламентації процедур добору, атестації, оцінювання та професійного розвитку державних службовців;

- **у навчально-методичній діяльності** – у процесі викладання дисциплін за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,

зокрема з питань кадрової політики, HR-менеджменту в державному секторі, адміністративного права та менеджменту публічної служби, а також при підготовці навчальних посібників і методичних матеріалів;

– **у практичній управлінській діяльності** – як методична база для працівників служб управління персоналом органів публічної влади, керівників органів публічної влади, консультантів з питань державної кадрової політики.

Значущість результатів дослідження також підтверджується довідками про впровадження результатів у практику діяльності відповідних органів публічної влади. Конкретні пропозиції автора можуть бути успішно застосовані при розробленні стратегії розвитку кадрового потенціалу публічної служби, впровадженні електронних систем управління персоналом, удосконаленні процедур оцінювання службової діяльності.

Таким чином, дисертаційна робота має практичну значущість для удосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служб управління персоналом у системі публічного управління в Україні.

Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих наукових працях

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича викладено в шести наукових статтях, п'ять з яких опубліковано у фахових виданнях України, що входять до Переліку наукових фахових видань України, та одна – в іноземному науковому журналі. Крім того, результати дослідження були представлені у трьох тезах доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Опубліковані праці відображають ключові наукові положення дисертації, зокрема новизну підходів до формування організаційно-правового механізму кадрового забезпечення в системі публічного управління, пропозиції щодо вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служб управління персоналом органів публічної влади України, а також порівняльно-правовий аналіз зарубіжного досвіду у сфері HRM.

Зміст і спрямованість публікацій повністю відповідають тематиці дисертації, її меті та завданням. Це свідчить про належну апробацію наукових результатів і підтверджує їх практичну значущість.

Кількість, обсяг і зміст опублікованих наукових праць відповідають вимогам, встановленим пунктом 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), що свідчить про дотримання здобувачем установлених академічних стандартів.

Таким чином, можна зробити висновок, що результати дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію, а сформульовані наукові положення знайшли повне відображення в опублікованих працях здобувача.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи результати дисертаційного дослідження Сітнікова Олександра Олександровича, підкреслюючи його актуальність, наукову новизну та практичну значущість, доцільно окреслити низку зауважень і

пропозицій, які мають дискусійний характер та спрямовані на подальший розвиток наукової проблематики.

Передусім слід зазначити, що у першому розділі, присвяченому теоретико-історичним аспектам, автор досить докладно зупиняється на етапах становлення організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади на території України. Однак за наявності глибокого історичного огляду бракує чітко структурованого висновку щодо того, як саме цей досвід вплинув на формування сучасної моделі організаційно-правового механізму. Було б доцільно виокремити ключові закономірності та трансформаційні етапи у вигляді короткої типології чи порівняльної таблиці.

Окремої уваги заслуговує розділ, де йдеться про нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. Автор виокремлює рівні регуляторних актів та проводить їх систематизацію, проте більш висвітленим міг би бути взаємозв'язок між нормами міжнародного права та національного законодавства. Зокрема, варто було б надати кілька прикладів імплементації міжнародних стандартів у практику органів публічної влади України.

У розділі, що стосується функціональних аспектів діяльності служби управління персоналом, дисертант подає чіткий перелік функцій і методів. Проте деякі категорії, зокрема, соціально-психологічні методи, подано узагальнено. Їхня практична реалізація, особливо в умовах обмеженого ресурсного забезпечення, заслуговує на більш деталізоване розкриття.

Крім цього, автор обґрунтовано акцентує увагу на необхідності диджиталізації кадрових процесів, водночас у дослідженні недостатньо аналізуються ризики впровадження новітніх інформаційних систем в умовах недосконалої ІТ-інфраструктури в багатьох органах місцевого самоврядування. У подальшій науковій роботі було б доцільно звернутися до досвіду пілотних проєктів або окремих кейсів використання електронних HR-платформ у публічному секторі.

Також у деяких фрагментах тексту відчувається варіативність термінології. Наприклад, поняття «служба управління персоналом», «кадрова служба», «HR-підрозділ» використовуються як синоніми, хоча в контексті сучасного публічного управління ці поняття мають відмінності. Було б доцільно окреслити термінологічні межі на початку дисертаційної роботи.

Незначні стилістичні повтори або дещо надмірне цитування загальновідомих положень у вступній частині не впливають на загальну якість дисертаційного дослідження.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний характер і жодним чином не применшують наукову значущість дисертаційного дослідження. Вони можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових пошуків автора в межах обраної тематики.

Загальний висновок та оцінка дисертації

Дисертаційне дослідження Сітнікова Олександра Олександровича «Організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби

управління персоналом органів публічної влади» є самостійною завершеною науковою працею, що вирізняється високим рівнем теоретичного опрацювання, комплексним методологічним підходом і практичною орієнтованістю.

У роботі проаналізовано широкий спектр теоретичних джерел, системно охарактеризовано чинне законодавство, розкрито функціональні, організаційні та правові особливості діяльності служб управління персоналом органів публічної влади. Автором запропоновано обґрунтовані напрями вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання цієї діяльності, що мають значний практичний потенціал.

Дисертація відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень рівня доктора філософії, має належну структуру, чітко визначену мету, логіку викладу матеріалу, коректне використання джерельної бази та наукової термінології. Одержані результати відображені в наукових публікаціях, пройшли апробацію на конференціях, а також частково впроваджені у практичну діяльність органів публічної влади, що свідчить про прикладну цінність роботи.

Наукові положення, сформульовані у дисертації, характеризуються достатнім рівнем новизни та теоретичної обґрунтованості, а рекомендації можуть бути використані у нормотворчій, управлінській і навчальній практиці.

Ураховуючи актуальність теми, наукову новизну, обґрунтованість висновків, практичне значення результатів дослідження, а також відповідність вимогам порядку підготовки здобувачів ступеня доктора філософії, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Сітнікова Олександра Олександровича заслуговує позитивної оцінки.

З огляду на викладене, вважаю, що дисертаційна робота Сітнікова Олександра Олександровича «Організаційно-правовий механізм діяльності служби управління персоналом в системі публічного управління» повністю відповідає вимогам, передбаченим **Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами)** та **наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами)**, а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня **доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**.

Офіційний опонент:

д.н.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Прикарпатського національного
університету імені Василя Стефаника

Інна СУРАЙ