



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

директор з наукової роботи  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
д.т.н. проф. Іван ДЕМІДОВ  
«30» червня 2023 р.

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів докторської дисертації «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» докторанта кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», кандидата технічних наук**

**Цигилик Наталі Валентинівни,**

**представленої на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 *Теорія та історія державного управління***

Призначені рішенням Вченої ради Національного університету «Львівська політехніка» (протокол № 1 від 23.05.2023 р.) рецензенти, а саме:

- завідувач кафедри публічного управління та публічної служби, д. держ. упр., професор Петро ПЕТРОВСЬКИЙ;
- професор кафедри публічного управління та публічної служби, д. держ. упр., професор Олександра ХУДОБА;
- професор кафедри публічного управління та публічної служби, д. держ. упр., професор Ігор ДРОБОТ.

### **1. Актуальність теми дисертації**

Публічне управління в Україні на сьогодні перебуває на етапі пошуку нових шляхів розвитку, залучення кращих міжнародних практик, з можливістю проєктування кар'єрного зросту для молодих фахівців, глобальної уніфікації професійних стандартів та формування нових компетентностей для публічних службовців. Розвиток людських ресурсів як основного суб'єктного рушія публічно-управлінської діяльності потребує як наукового вивчення, зокрема у контексті методичного його забезпечення, так і розробки практичних рекомендацій для ефективної реалізації.

Загальною проблемою у науці та практиці публічного управління залишаються процеси ефективного поєднання різних елементів в одній системі, їх взаємозв'язків; методичного, ресурсного, інституційного, організаційного та іншого забезпечення управлінських процесів. Міждисциплінарний підхід до вивчення проблематики розвитку людських ресурсів у такій складній, відкритій та нелінійній системі як публічне управління зміщує акценти від традиційних – стохастичних методів вивчення до нетрадиційного – синергетичного. Безумовно, окремі елементи синергетичного підходу фрагментарно знаходять своє відображення у низці наукових досліджень О. Акімева, М. Карпи, С. Квітки, Г. Авербуха, А. Сухорукової, Н. Гончарук, Ю. Пирогової, Л. Прудіус, О. Ілляшенко, О. Лазор, І. Ювик, П. Петровського, Ю. Мохової, Р. Сабаша, С. Серьогіна, М. Ярошенко, С. Квітка, О. Корабліна,



С. Потравки, С. Москаленко, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Костенко, Н. Грущиниської, О. Руденко, І. Кушніренко, В. Малиновського, О. Носик, В. Пасічника, М. Орлів, В. Олуйка, Р. Андрєвса, С. Ван де Валле, Т. Ашікалі, С. Гроеневелда. До прикладу науковці розкривають функції як складові синергетичних процесів, які забезпечують розвиток людських ресурсів, а саме: підбір, адаптація, оцінка, навчання і розвиток, мотивація персоналу, формування і підтримка корпоративної культури, звільнення персоналу. Також синергетика проявляється у взаємозв'язку та розвитку кадрового потенціалу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування України, має свої особливості та вплив на розвиток людських ресурсів. На сьогодні розвиток людських ресурсів в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування України потребує значного удосконалення і зміни усталених традиційних підходів, адже виклики, з якими зустрічається сфера розвитку людського капіталу постійно змінюються, ускладнюються, а ймовірність виникнення криз постійно підвищується. Крім цього, синергетичний підхід до управління людськими ресурсами є актуальним в часи глобальних трансформацій, реформ, динаміки та інших нестабільних форм існування, що опосередковано показали в своїх роботах В. Баштанник, Ф. Рагімов, Л. Бобко, Л. Мариняк, В. Олуйко. Доцільно зазначити, що в рамках реформи державної служби, яку проводить Національне агенство з питань державної служби України (НАДС) у відповідності до Проєкту ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU 4 PAR) відбувається низка суттєвих змін у роботі з персоналом, про що наголошує Н. Алюшина. Зокрема, здійснюється активне впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIMS). З 6 серпня 2021 р. за підтримки НАДС розпочала свою роботу «HR-майстерня», в якій навчають способам залучення кваліфікованих фахівців на державну службу, застосуванню ефективних комунікацій та мотивації персоналу. Серед завдань на 2024 рік ідеться про внесення змін до Положення про систему професійного навчання публічних службовців, подання на розгляд Уряду проєктів щодо продовження реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад з 2025 року, продовження роботи із впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). При НАДС функціонує Рада управління людськими ресурсами – консультативно-дорадчий орган, до якого входять представники управління людськими ресурсами усіх центральних органів виконавчої влади, основна діяльність якого зосереджена на формуванні пропозицій щодо сучасного розвитку управління людськими ресурсами, аналізі діяльності та підвищенні ефективності служб управління персоналом, а також формуванні пропозицій щодо адаптації міжнародного досвіду щодо управління персоналом. Проте, для ефективної роботи в умовах сучасних викликів ці знання та заходи є необхідними, проте недостатніми для забезпечення якісного розвитку людських ресурсів. Необхідно змінювати концептуальні, методичні підходи до функціональних можливостей людських ресурсів, створювати передумови для їх ефективної реалізації у системі публічного управління. Забезпечити це, з огляду на крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність сучасності, зможе тільки підхід, за яким управлінські процеси будуть швидко самоорганізовуватися, адаптовуватися, змінюватися саме на синергетичних засадах. Тобто, такий підхід до проблематики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні можливий при створенні умов, які забезпечують синергетичні засади як концептуально-інноваційний підхід до вирішення окресленої наукової проблематики.

Дослідження синергетичних ефектів фрагментарно проводили, хоча не наголошували на цьому О. Акімов, М. Карпа, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Серьогін, О. Руденко, В. Пасічник. Вчені досліджували підвищення результативності публічно-управлінської діяльності при взаємодії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в розрізі їх



професіоналізації. Проте безпосередньо дію синергетичних ефектів розвитку людських ресурсів досліджено не було. Зі сторони динамічних змін синергетичну модель державного управління розглядала С. Квітка. Зокрема, вчена зробила висновок, що «вкрай важливою є постійна діагностика соціально політичного середовища, яка вимагає залучення в науку і практику державних реформ синергетичних підходів, розробки та постійного коригування синергетичної моделі державного управління». Таке твердження ґрунтується на здатності органів публічної влади, направляти процеси, що відбуваються в країні, у соціально-конструктивне русло та функціонально перебудовуватися, враховуючи реальні та прогнозовані виклики суспільства та світу, які постійно змінюються. Синергетичну парадигму державного управління вивчав Потравка Є., який окреслив важливість синергетичних принципів у системі публічного управління.

Детально проаналізувавши функціонування моделей розвитку людських ресурсів у публічному управлінні Німеччини, Великобританії та Польщі у дисертаційній роботі, можна стверджувати, що вони базуються на синергетичних принципах, адже зважаючи на пріоритетності у цих країнах розвитку компетентності, уніфікаційних процесів кваліфікації, самоорганізаційної складової, глобалізаційних викликів в частині уніфікації міжнародних підходів та інших тенденцій, було зроблено припущення, що саме вони є передумовами для активізації синергетики.

Отже, проблема вивчення синергетичних засад та активізації принципів синергетики у розвитку людських ресурсів в публічному управлінні України є своєчасною та актуальною, а підґрунтя вибору теми дисертаційної роботи - повністю обґрунтованим.

## **2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри**

Дисертаційну роботу виконано в межах науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (державний реєстраційний номер № 0118U000345), у рамках якої автором визначено методологічні особливості щодо вчасного виявлення зміни векторів інституційного розвитку за рівнем престижності публічної служби.

## **3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів**

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методичні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити наукову проблему. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

## **4. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій забезпечені чіткою постановкою та виконанням завдань, використанням фундаментальних теоретичних підходів, що широко апробовані та достатньо висвітлені у літературі. Теоретичні судження базуються на основних положеннях теорії синергетики, загальних теорій управління людськими ресурсами, кадрової безпеки, теорій сталого та інноваційного розвитку. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи: системний, аналізу і синтезу, статистичний аналіз, теоретичного узагальнення, експертних оцінок, спостережень, дизайн мислення, Хола.**



## 5. Ступінь новизни основних результатів дисертаційної роботи порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

### - 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 як: теоретико-правові основи розвитку людських ресурсів; вплив європейського досвіду на розвиток синергетики людських ресурсів в публічному управлінні; методичні основи синергетики розвитку людських ресурсів; виявлення компетентісно-кваліфікаційної складової синергетичних засад; моделювання синергії розвитку людських ресурсів;
- розроблено методичні підходи синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні через: формування гендерної рівності в контексті розвитку людських ресурсів в публічному управлінні на синергетичних засадах; використання інструментарію дизайну мислення в публічному управлінні для визначення синергетичних засад розвитку людських ресурсів; оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні за синергетичним підходом на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців у розрізі міжнародної та вітчизняної практики. За допомогою застосування методичних підходів синергетики до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні: побудовано модель та використано факторний аналіз як метод багатовимірної статистики з використанням програми Minitab; використано метод зведення отриманих даних в єдину таблицю вихідних даних; застосовано узагальнення результатів факторного аналізу; обґрунтовано методичний підхід синергетики через оптимізацію людських ресурсів в публічному управлінні на прикладі розрахунку оптимальної кількості державних службовців; побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж з похибкою прогнозування 0,8%; використано методику дизайн-мислення;
- сформовано 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, компетентісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної, серед яких: модель розвитку людських ресурсів державної служби України; стенфордська модель дизайн-мислення; модель взаємозв'язків методів оцінювання емоційного інтелекту; суб'єктно-об'єктна модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад: а) компетентісно-об'єктний аспект б) інституційно-суб'єктний аспект; модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні в органах публічної влади за синергетичним впливом складових; модель впливу пандемії Covid-19 на втрати кадрового потенціалу організацій. Сформовано концептуальну суб'єктно-об'єктну модель розвитку людських ресурсів у публічному управлінні на основі синергетичних засад через поєднання у ній: компетентісно-об'єктного аспекту (який полягає у поєднанні компетентісно-кваліфікаційних ознак об'єкта управління); інституційно-суб'єктного аспекту (який полягає у інституціоналізації суб'єктів управління: людських ресурсів та публічних інституцій); факторного аналізу за лінійно-стандартизованою моделлю з некорельованими залишками і взаємно-ортогональними факторами для вибору факторів синергії; практичної складової розвитку людських ресурсів в умовах самоорганізації, біфуркації, адаптивності та інших станів публічного управління як складної системи.
- **удосконалено:**
- понятійно-категоріальний апарат теорії публічного управління, через: формування парадигми синергетики розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, що відрізняється від наявних підходів пріоритетним застосуванням парадигми синергетики до моделей, зокрема в частині формування таких її складових як концептуально-інституційної.



компетентісно-кваліфікаційної та суб'єктно-об'єктної; 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, враховуючи те, що в сучасних службах управління персоналом рівень емоційного інтелекту службовців зазвичай не визначається, а також відсутня методика щодо його визначення. Виявлено зв'язок, за яким швидке та адекватне визначення рівня емоційного інтелекту державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, на основі якого будуть розроблятися подальші кроки для розвитку їх м'яких навичок, сприятиме зростанню результативності публічно-управлінської діяльності та збільшенню синергетичного ефекту розвитку людських ресурсів;
- методичний підхід до подолання кваліфікаційної асиметрії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності розвитку людських ресурсів органів публічної влади, що полягає у виявленні різниці між кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в період початку виконання нових обов'язків публічних службовців; виявлення причин виникнення кваліфікаційної асиметрії; використанні адаптаційної складової - ментора та матеріальної мотивації в системі управління людськими ресурсами; створенні передумов, які спонукатимуть службовців швидко подолати кваліфікаційну асиметрію;
- 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. Було побудовано математичну модель та розраховано оптимальну кількість державних службовців із застосуванням штучних нейронних мереж на основі навчання штучної нейронної мережі на прикладі Великобританії, Польщі та Німеччини з врахуванням міжнародного синергетичного ефекту. Набір даних для прогнозування, що містили інформацію про рівень економічного розвитку країни (GDP), населення країни (POP) та кількість державних службовців на 1000 жителів в розвинутих країнах (Великобританії, Німеччини, Польщі) станом на 1 грудня (GOV) було отримано із офіційних статистичних даних державних служб статистики відповідних країн у 2015-2022 рр. Це стало однією з основ для удосконалення методичних підходів до вибору інструментарію для розвитку людських ресурсів публічних органів влади України в умовах реформування та змін;
- **отримали подальшого розвитку:**
- механізм досягнення гендерної рівності як один з методичних способів розвитку людських ресурсів в публічному управлінні шляхом досягнення гендерної рівності в трьох площинах, які безпосередньо пов'язані з життям державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: законодавчому; працедавця; сімейному. Механізм запропоновано адаптувати до діючого, який підтверджується повільним темпом зміни показників гендерної рівності в Україні та переважаючою кількістю чоловіків на вищих керівних посадах;
- 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, взаємодію між основними елементами та мотиваційний фактор їх функціонування порівняно з існуючими статистичними даними, які є у відкритому доступі та даними, наведеними у наукових джерелах.



## **6. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації**

### **6.1. Розділи у монографіях**

1. Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N., 2021. Green and blue economy on the threshold of digital change: колективна монографія. Praha: Oktan Print, 324 с. (Особистий внесок: сформульовано принципи ефективного управління персоналом для забезпечення сталого розвитку).

2. Подольчак Н.Ю., Цигилик Н.В., 2022. Moderní aspekty vědy. Svazek XXI mezinárodní kolektivní monografie: колективна монографія. Jesenice: Publishing Group „ Vědecká perspektiva “, 447 с. (Особистий внесок: обґрунтовано необхідність формування нової сучасної системи управління людськими ресурсами).

### **6.2. Публікації у наукових фахових виданнях України**

3. Подольчак Н.Ю., Хім М.К., Цигилик Н.В., 2020. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України, 2 (97), с. 117-128. (Особистий внесок: встановлено необхідність удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В та обґрунтовані шляхи для цього).

4. Podolchak N., Khim M., Tsygylyk N., 2021. Problems and prospects of training civil servants in contemporary Ukrainian realities. Economics, Entrepreneurship, Management, 2021, 8(1), pp. 80–89. (Особистий внесок: встановлено способи подолання проблем в підготовці державних службовців України).

5. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., 2021. Порівняння фундаментальних засад державної служби Німеччини, Великобританії та України як однієї із причин її ефективності. Вчені записки Університету “КРОК”, 3(63), с. 85–90. (Особистий внесок: встановлено фундаментальні засади діяльності державної служби Німеччини, Великобританії та України та здійснено їх порівняння).

6. Подольчак Н. Ю., Цигилик Н. В., Хім М. К., 2021. Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. Державне управління: удосконалення та розвиток, 11. (Особистий внесок: встановлено фактори впливу публічного управління на сталий розвиток держави, обґрунтовано їх системну дію).

7. Цигилик Н.В., 2021. Алгоритм використання дизайну мислення у публічному управлінні та адмініструванні. Економіка та держава, 4(20), с.24-29.

8. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В., 2022. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 3. (Особистий внесок: порівняно методики оцінювання емоційного інтелекту - MSCEIT, Холла, EQ-I, встановлено їх переваги та недоліки).

9. Білик О.І., Карковська В.Я., Цигилик Н.В., 2022. Покращення соціального капіталу бізнес-структур, як основного чинника розвитку держави. Наукові перспективи (Серія «Державне управління»), 8(26), с.12–25. (Особистий внесок: встановлено причини покращення соціального капіталу бізнес-структур, як основного чинника розвитку держави).

10. Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В., Васькович І. М., 2022. Вплив розвитку емоційного інтелекту на формування лідерських навичок військовослужбовців. Наукові інновації та передові технології. Серія "Державне управління", 10 (12), с. 12–25. (Особистий



внесок: встановлено вплив розвитку емоційного інтелекту на формування лідерських навичок військовослужбовців).

11. Цигилик Н. В., 2022. Вплив віку та рівня емоційного інтелекту на ефективність державних службовців України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 33 (72), 4, с. 129–134.

12. Цигилик Н.В., 2022. Визначення складових hard-skills та soft-skills управлінського персоналу для реалізації синергетичних принципів функціонування HR-системи. Публічне управління і адміністрування в Україні, 31/2022, с.12-16.

13. Подольчак Н.Ю. Цигилик Н.В., Білоус Н.Б., 2022. Кваліфікаційна асиметрія державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: причини виникнення та способи усунення. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління», 2 (17), с. 230-237 (Особистий внесок: визначено поняття «кваліфікаційної асиметрії», встановлено причини її виникнення у державних службовців та обґрунтовано способи її усунення).

14. Цигилик Н.В., 2022. Вибір системи HR-менеджменту для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців із застосуванням методу дизайн-мислення. Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2022. 4(78) С. 11-16.

15. Цигилик Н.В., 2022. Взаємодія елементів в системі HR-менеджменту при застосуванні принципів синергетичних підходів для забезпечення ефективності її функціонування в органах публічної влади. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування, 33 (72), 6, с. 41-47.

16. Цигилик Н.В., 2023. Визначення пріоритетності напрямів реформування державної служби в Україні. Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування», №1 (79).С. 19-24.

17. Цигилик Н.В., 2023. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. Публічне управління та адміністрування, 33, с.30-34.

18. Цигилик Н.В., 2023. Визначення оптимальної кількості державних службовців в Україні. Наукові інновації та передові технології, 4(18), с. 169 - 181.

19. Цигилик Н.В. Дзюрах Ю.М., 2023. HR-менеджмент як інструмент розвитку корпоративної культури органів публічної влади: порівняльний аналіз світових практик. Наукові інновації та передові технології, 5(19), с. 142-150. (Особистий внесок: встановлено роль системи управління персоналом як інструменту розвитку корпоративної культури органів публічної влади на основі порівняльного аналізу досвіду розвинутих країн).

### 6.3.Статті у виданнях, що включені до наукометричних баз даних Scopus / Web of Science

20. Podolchak N., Tsygylyk N., Khim M., 2021. Use of the transfer of the best european technologies to implement the system for forming of civil servant-leader, Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4/13 (112), pp. 78–88. (Особистий внесок: розроблено систему формування лідерів серед державних службовців).

21. Podolchak N., Tsygylyk N., Dziurakh Y., 2022. Building an effective personnel risks management system of the organization. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4,



13 (118), pp. 44–52. (Особистий внесок: встановлено складові ефектиної системи ризик-менеджменту організації).

22. Dzvinchuk D., Borshch H., Tsygylyk N., Dobosh Z., Dziubynska O., 2022. Public management for sustainable development: current challenges and future trends. *Cuestiones Políticas*, 40 (73), pp. 741–753. (Особистий внесок: встановлено важливість ефективного публічного адміністрування для досягнення цілей сталого розвитку).

23. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Skowron S., Wołowiec T., 2022. Mitigating Risks for Effective Personnel Management in the Organization of the Energy Sector due to the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 14, (16). (Особистий внесок: розроблено взаємодію елементів в організації для забезпечення ефектиної системи менеджменту та ризик-менеджменту).

24. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylyk N., Vesolovska M., 2023. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), pp. 503–516. (Особистий внесок: проведено порівняння методів оцінювання емоційного інтелекту і встановлено їх взаємозв'язок).

#### **6.4. Публікації у наукових виданнях України, які не включені до фахових**

25. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Карковська В. Я., Цигилик Н. В., 2022. Взаємозв'язок емоційного інтелекту працездатного населення з особливостями культури суспільства, рівнем добробуту населення, рівнем розвитку країни та типом державного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*, 1(1), с. 74–83. (Особистий внесок: встановлено взаємозв'язок емоційного інтелекту працездатного населення з особливостями культури суспільства, рівнем добробуту населення, рівнем розвитку країни та типом державного управління).

#### **6.5. Публікації у закордонних виданнях**

26. Martyniuk V., Tsygylyk N., Skowron S., 2021. The impact of the Covid-19 pandemic on key indicators of personnel security: a study with neural network technologies. *European research studies journal*, XXIV(2), pp. 141–151. (Особистий внесок: встановлено вплив Covid-19 на ключові індикатори кадрової безпеки).

#### **6.6. Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

27. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., 2021. Mitigating risks for the effective personnel management due to the Covid-19 pandemic. *New trends in management and production engineering regional, cross-border and global perspectives: book of abstracts 8th International scientific conference (Brenna, 10-11th June 2021)*, P. 40. (Особистий внесок: встановлено та оцінено ризики для ефектиного менеджменту персоналу під час пандемії COVID-19).

28. Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Chop O., 2021. Predicting human resource losses due to the COVID-19 pandemic in the context of personnel security of organizations. *Advanced computer information technologies, ACIT'2021 : proceedings of the 11th International conference (Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021)*, pp. 333–337. (Особистий внесок: розроблено методику розрахунку втрат кадрового потенціалу внаслідок COVID-19 для оцінки кадрової безпеки організацій). (Видання водночас включено до міжнародних наукометричних баз даних)



29.Цигилик Н. В., Рожко О. Б., 2021. Формування оптимального кадрового складу управлінських структур ОТГ на засадах гендерної рівності – однієї із основних складових поступу до ЄС. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 21 квітня 2021р.), с. 840–844. (Особистий внесок: встановлено підходи до формування оптимального кадрового складу управлінських структур ОТГ на засадах гендерної рівності).

30.Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Dziurakh Y., Perkhach O., 2022. The Impact of Emotional Intelligence of Managers on State Regulation, Functioning, and Development of State Investment Strategy in Agriculture under Covid-19. International Scientific Days 2022 – "Efficient, Sustainable and Resilient Agriculture and Food Systems – the Interface of Science, Politics and Practice" Proceedings of reviewed articles of international scientific conference ISD 2022 (Nitra, 11-13 May 2022), pp. 118–124 (Особистий внесок: встановлено вплив емоційного інтелекту керівників на державне регулювання, функціонування та розвиток державної інвестиційної стратегії в сільському господарстві в умовах Covid-19).

31.Podolchak N., Martyniuk V., Tsygylyk N., Dziurakh Y., 2022. Improving the Assessment of Personnel Security Level and its Control Using Human Intellectual Activity Simulation Model. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), (Спіська Капітула, Словенія, 26-28 September, 2022) pp. 194-197 (Особистий внесок: розроблено методику оцінювання кадрової безпеки із використанням штучних нейронних мереж). (Видання водночас включено до міжнародних наукометричних баз даних)

32.Цигилик Н.В., 2022. Виклики для публічного управління та адміністрування України у BANI-світі та способи протидії. Збірник тез IV міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (Луцьк, 10-12 листопада 2022р.), с. 120-123.

#### **7. Апробація основних результатів дослідження на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо**

Основні положення дисертаційної роботи доповідалися і обговорювалися на конференціях: VIII міжнародній науковій конференції «Нові тенденції в управлінні та виробничій інженерії: регіональні, прикордонні та глобальні перспективи» (Бренна, Польща, 2021), XI Міжнародній конференції «Передові комп'ютерні технології» (Дегендорф, Німеччина, 2021), II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (Полтава, Україна, 2021), Міжнародній науковій конференції «Ефективні, стійкі та стійкі сільськогосподарські та харчові системи – взаємодія науки, політики та практики» (Нітра, Словаччина, 2022), XII Міжнародній конференції «Передові комп'ютерні технології» (Спіська Капітула, Словенія, 2022), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (Луцьк, Україна, 2022), а також на наукових семінарах кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка».



## **8. Наукове значення виконаного дослідження із зазначенням можливих наукових галузей та розділів програм навчальних курсів, де можуть бути застосовані отримані результати**

Одержані результати дисертаційного дослідження було використано для удосконалення системи управління людськими ресурсами з використанням синергетичних підходів у Львівській обласній раді (довідка № 23-вих-59668 від 17.05.2023 р.). Крім цього, у Львівській обласній раді було використано практичні результати дисертаційної роботи, зокрема, методика визначення рівня кадрової безпеки органів публічного управління, «Дорожня карта», «Путівник», «Нотатник» (довідка № 0003846). Практичні рекомендації щодо концептуальних та методичних підходів, які викладені в дисертаційній роботі, покладені в основу вирішення практичних проблем підвищення ефективності виконання поставлених завдань державними службовцями та стали важливим інструментом для підвищення рівня кадрової безпеки, а також удосконалення управління персоналом у Львівській обласній військовій адміністрації (довідка № 000310). Також результати практичних рекомендацій з формування системи HR-менеджменту на основі синергетичних підходів та методів досягнення гендерної рівності послугували важливим методичним підґрунтям удосконалення діяльності служби управління персоналом державних органів влади в Тростянецькій сільській територіальній громаді Стрийського району Львівської області (довідка № 02-21/724 від 17 травня 2023 р.). Крім цього, одержані в результаті виконання роботи рекомендації мали практичну значущість для діяльності служби управління персоналом Державної інноваційної фінансово-кредитної установи, зокрема, розроблена модель оцінювання рівня кадрової безпеки, яка дасть можливість знизити кадрові ризики та підвищити стабільність роботи, що є дуже важливим від час воєнного стану в країні (довідка № 02-384/23 від 20 червня 2023 р.). Результати, отримані у дисертаційній роботі були впровадженні у діяльність Червоноградської міської ради, зокрема, впроваджено адаптацію, мотивацію зроблено максимально прозорою, а також запроваджено обов'язкову вихідну співбесіду. Крім цього, в роботі використовувався «Нотатник» та «Путівник», що у комплексі з іншими заходами дозволило забезпечити підвищення результативності виконання поставлених завдань вже через рік від моменту впровадження рекомендацій (довідка № 3/23-6039/1-2 від 15 травня 2023 р.). Запропоновані у дисертаційній роботі способи подолання кваліфікаційної асиметрії та розвиток твердих та м'яких навичок персоналу забезпечили підвищення ефективності та результативності виконання завдань працівниками Новояворівської міської ради (довідка № 5/23-4215/3-2 від 12 травня 2023 р.). Впровадження практичних рекомендацій, розроблених автором, у діяльність Сумської обласної військової адміністрації дає можливість забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань, досягаючи стратегічної мети діяльності та є основою для ефективного підвищення результативності виконання поставлених завдань персоналом та оперативного визначення поточного рівня кадрової безпеки (довідка № 5/38-3481/0/3-23/1 від 16 травня 2023 р.).

Основні теоретико-методичні результати дисертаційної роботи впроваджені в навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні та методичному забезпеченні дисципліни «Дизайн мислення» (довідка № 67-01-1162 від 12.05.2023 р.).

## **9. Практична цінність результатів дослідження із зазначенням конкретного підприємства або галузі народного господарства, де вони можуть бути застосовані**

Практична значущість дисертаційного дослідження полягає в тому, що теоретичні положення, концептуальні та методичні підходи та висновки, викладені в дисертації,



покладені в основу вирішення наукової проблеми застосування парадигми синергетики до розвитку людських ресурсів у публічному управлінні, зокрема в частині вирішення методичних і практичних проблем. Теоретико-методичні основи синергетики розвитку людських ресурсів застосовано у практиці публічного управління з метою систематизації проблем розвитку людських ресурсів, формування методичних підходів до вивчення проблематики дослідження, її основних складових, подолання негативних впливів таких як: кваліфікаційна асиметрія публічних службовців, гендерні диспропорції, ризики для кадрової безпеки у публічному управлінні та ін.

#### **10. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення**

Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. 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.

Мова та стиль викладення є на належному науково-технічному рівні, за структурою та оформленням повністю відповідає вимогам МОН України, відповідно до наказу № 40 від 12.01.2017 р. (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019 р.).

**11. У докторській дисертації «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» матеріали кандидатської дисертації «Підвищення корозійно-ерозійної стійкості деталей апаратів хімічної промисловості формуванням поверхневих шарів градієнтної будови» (Щербовських (Цигилик) Наталі Валентинівни) не використовувались.**

**12. Відповідність дисертації паспорту спеціальності, за якою вона представлена до захисту**

Дисертація за сутністю наукової проблеми, завдань та отриманими результатами, яка підготовлена за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, повністю відповідає паспорту спеціальності 25.00.01 Теорія та історія державного управління (Перелік наукових Спеціальностей затверджений Наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 14 вересня 2011 року № 1057) та вимогам, які ставляться до робіт на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління, пп. 7 та 9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого постановою КМУ № 1197 від 17.11.2021 р.

**У ході обговорення дисертаційної роботи до неї не було висунуто жодних зауважень щодо самої суті роботи.**

**13. З урахуванням зазначеного, ухвалили:**

**13.1.** Дисертація Цигилик Наталі Валентинівни «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» є завершеною науковою працею у якій розв'язано науково-прикладну проблему, що має важливе значення в публічному управлінні, зокрема, обґрунтовано концептуальні та теоретико-методичні основи розвитку людських



ресурсів у публічному управлінні на синергетичних засадах та розроблено інноваційний комплекс 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.

**13.2.** У 32 наукових публікаціях повністю відображені основні результати дисертації, з них: 5 статей у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus/Web of Science, 2 розділи у колективних монографіях, 17 статей в фахових наукових виданнях за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (з них 7 одноосібно), 6 публікацій у матеріалах конференцій з них 2 проіндексовані у Scopus), 1 публікація в журналі України, який не входить до фахових та 1 публікація в науковому періодичному виданні інших держав.

**13.3.** Дисертація підготовлена за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, відповідає паспорту спеціальності 25.00.01 Теорія та історія державного управління (Перелік наукових спеціальностей, затверджений Наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 14 вересня 2011 року № 1057) та вимогам, які ставляться до робіт на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління, пп. 7 та 9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого постановою КМУ №1197 від 17.11.2021 р.

**13.4.** З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Цигилик Наталі Валентинівни, дисертація «Синергетичні засади розвитку людських ресурсів в публічному управлінні» рекомендується для подання до розгляду у спеціалізовану вчену раду з урахуванням композиційних, редакційно-стилістичних, технічних та граматичних поправок.

Рецензенти:

Завідувач кафедри публічного управління та публічної  
служби,  
д. держ. упр.,  
професор

Петро ПЕТРОВСЬКИЙ

Професор кафедри публічного управління та публічної  
служби,  
д. держ. упр.,  
професор

Олександра ХУДОБА

Професор кафедри публічного управління та публічної  
служби,  
д. держ. упр.,  
професор

Ігор ДРОБОТ