

До спеціалізованої вченої ради Д 38.806.01

Миколаївського національного аграрного університету

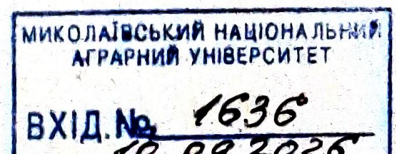
ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора Вуйченко Марини Анатоліївна
на дисертаційну роботу Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»
подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук по
спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена посиленням ролі трудових ресурсів публічної сфери у забезпеченні стійкості регіонального розвитку, особливо в умовах воєнного стану, демографічних втрат та міграційних процесів. За останнє десятиліття Україна втратила понад 3,5 млн осіб постійного населення, а в окремі роки природне скорочення перевищувало 10 осіб на 1000 населення. Після повномасштабного вторгнення ці процеси суттєво поглибилися: у 2022-2024 роках близько 8-9 млн громадян стали внутрішньо переміщеними особами, 5-6 млн українців виїхали за кордон, а чисельність робочої сили у віковій групі 15-70 років зменшилася більш ніж на чверть порівняно з довоєнним періодом. Ці зміни безпосередньо позначилися на регіональних ринках праці та кадровому забезпеченні, зокрема і публічної сфери. Поглибилася регіональна асиметрія: у відносно безпечних областях спостерігається зростання кількості вакансій, тоді як прифронтові регіони стикаються з кадровим відтоком, руйнуванням інфраструктури та підвищеним навантаженням на органи влади. Змінюється і структура зайнятості: дедалі більше працівників орієнтуються на дистанційну роботу. Усе це формує нові вимоги до кадрової політики, професійної підготовки, цифрової компетентності та адаптивності працівників публічної сфери.

За таких умов публічна сфера виконує не лише адміністративно-організаційні функції, а й безпосередньо впливає на якість життя населення, результативність відновлювальних процесів, фінансову спроможність



територіальних громад і довіру громадян до інститутів влади. Особливої ваги набуває здатність органів публічного управління зберігати кадровий потенціал, залучати молодь, інтегрувати внутрішньо переміщених осіб, розвивати професійні компетентності службовців і забезпечувати безперервність публічних послуг у кризових умовах.

Водночас якість кадрової політики має чітко виражений економічний вимір, оскільки впливає на раціональність використання бюджетних коштів, залучення інвестиційних і донорських ресурсів, інституційну спроможність громад та темпи їх післявоєнного відновлення. Саме тому управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону набуває значення одного з важливих чинників розвитку продуктивних сил і регіональної економіки, а обрана тема дисертаційної роботи Шишпанової Н. О. є своєчасною, науково обгрунтованою та практично значущою.

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

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Шишпанової Наталії Олександрівни, характеризуються належним рівнем теоретичного та методологічного обгрунтування. Авторкою чітко сформульовано мету дослідження, яка полягає в обгрунтуванні теоретичних засад, методологічних підходів та практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, розробленні комплексної багаторівневої моделі HRM у публічній сфері та визначенні стратегічних напрямів її розвитку в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу. Така постановка мети логічно відповідає темі дисертації, її об'єкту, предмету та системі дослідницьких завдань.

Обгрунтованість теоретичних положень забезпечується ґрунтовним аналізом наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених щодо сутності трудових ресурсів, трудового потенціалу, людського капіталу, кадрового потенціалу, публічної служби, публічної сфери та сучасних підходів до управління людськими ресурсами. У першому розділі дисертації

систематизовано понятійно-категорійний апарат дослідження, уточнено зміст поняття «трудові ресурси публічної сфери регіону» (с.59-60), розкрито структуру публічної сфери як інституційно-комунікаційного простору взаємодії державної служби, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та публічних установ соціальної сфери (с.49-51). Проведене теоретичне узагальнення дало змогу авторці сформулювати цілісне наукове підґрунтя для подальшого обґрунтування моделей, методик і практичних рекомендацій.

Ступінь обґрунтованості методологічних положень дисертаційного дослідження підтверджується використанням комплексу сучасних наукових підходів і методів, зокрема системного, комплексного, інституційного, структурно-функціонального, компетентнісного, порівняльного, статистичного, економіко-статистичного, соціологічного та монографічного підходів. Їх застосування дозволило розглядати трудові ресурси публічної сфери як багатовимірний людський потенціал (с.60). Такий підхід відповідає логіці спеціальності 08.00.05, оскільки пов'язує управління трудовими ресурсами з розвитком продуктивних сил, людського капіталу, фінансово-економічної спроможності громад і регіонального розвитку.

Методологічна обґрунтованість роботи посилюється розробленням авторської CIVIC-моделі трудових ресурсів публічної сфери регіону (с.65), багаторівневої моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери України (с.76), системної моделі управління трудовими ресурсами публічної сфери (с.151) методики функціонально-модульного управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій (с.157), методики оцінювання гендерної рівності (с.171). Зазначені розробки логічно впливають із теоретичних узагальнень, відповідають поставленим завданням і формують цілісну методологічну основу дослідження.

Аналітичні висновки, представлені у третьому розділі дисертації, є достатньо обґрунтованими завдяки використанню офіційних статистичних даних, матеріалів органів публічної влади, регіональних стратегій, аналітичних звітів, даних НАДС, НАЗК, Міністерства фінансів, Державної служби статистики України, а також інформації щодо функціонування територіальних

громад, громадського сектору, освітньої, медичної, культурної, соціальної та спортивної інфраструктури Миколаївської області. Авторкою досліджено особливості функціонування та інституційної організації публічної сфери Миколаївської області (с.175-196); охарактеризовано кадрову політику органів публічного управління (с.215-233); здійснено оцінювання ресурсних умов управління трудовими ресурсами на регіональному рівні (с.233-243); виявлено кадрові диспропорції, проблеми вакантності, територіальної нерівномірності, професійного навантаження та потреби в оновленні компетентностей працівників публічної сфери (с.255-259).

Обґрунтованість положень четвертого розділу підтверджується поєднанням нормативно-правового аналізу, результатів анкетування студентської молоді Миколаївського національного аграрного університету, вторинного аналізу масштабного опитування НАДС і партнерів, а також використання міжнародних індикаторів доброчесності й інституційної трансформації. Авторкою аргументовано роль молоді як стратегічного резерву оновлення трудових ресурсів публічної сфери (с.292-296), обґрунтовано напрями її залучення через прозорі конкурсні процедури, гнучкі форми зайнятості, кар'єрне наставництво, міжнародні стажування та партнерство із закладами вищої освіти (с.306).

Достатнім рівнем аргументації характеризуються положення щодо цифровізації HR-процесів як інструменту зниження корупційних ризиків у публічній сфері. Авторкою обґрунтовано, що цифрові рішення, зокрема портал «Кар'єра», Єдиний державний реєстр державних службовців, «Портал викривачів» НАЗК, системи електронного документообігу та HRMIS, сприяють мінімізації суб'єктивного впливу на кадрові рішення, підвищенню прозорості, доброчесності й підзвітності публічної служби (с.325). Водночас дослідження розкриває економічні наслідки недоброчесних кадрових практик, зокрема зростання непродуктивних витрат, неефективний розподіл фонду оплати праці, втрати бюджетних надходжень, зниження інвестиційної привабливості територій і викривлення конкурентного середовища (с.326-328).

Практичні рекомендації, викладені у п'ятому розділі дисертації, характеризуються належним ступенем обґрунтованості, оскільки ґрунтуються на результатах теоретичних узагальнень, методологічних розробок і регіонального аналізу. Авторкою визначено структуру професійної компетентності посадовця в контексті європейської інтеграції (с.334), запропоновано систему адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами в умовах воєнного часу (с.363-366) та сформовано стратегічні напрями інтеграції європейських практик у систему відновлення й розвитку трудового потенціалу регіону (с.371-377). Зазначені положення мають комплексний характер і спрямовані на підвищення кадрової стійкості, професійної спроможності, цифрової готовності та інституційної ефективності публічної сфери.

Викладене дає підстави стверджувати, що результати дисертаційної роботи Шишпанової Н. О., її наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними, належним чином обґрунтованими й такими, що мають теоретичне, методологічне та практичне значення для розвитку продуктивних сил і регіональної економіки. Отримані результати можуть бути використані для модернізації кадрової політики публічної сфери, підвищення професійної спроможності службовців, посилення фінансово-економічної стійкості територіальних громад, розвитку людського капіталу регіонів і забезпечення результативного післявоєнного відновлення України.

Основні наукові результати, що одержані автором, та їх новизна

Авторкою дисертаційної роботи одержано та винесено на захист вагомий науковий результат, що стосується теоретичних, методологічних і прикладних засад управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Наукові положення дисертації спрямовані на розв'язання важливої проблеми розвитку продуктивних сил і регіональної економіки, пов'язаної з формуванням ефективної, адаптивної та інституційно спроможної системи управління трудовими ресурсами публічної сфери в умовах воєнних викликів, цифрової

трансформації, європейської інтеграції та потреб післявоєнного відновлення регіонів.

Результати дослідження є належним чином обґрунтованими, базуються на ґрунтовному аналізі вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, опрацюванні нормативно-правової бази, офіційної статистики, аналітичних матеріалів органів публічної влади, міжнародних індикаторів, регіональних стратегій, а також результатів емпіричних досліджень.

Одержані наукові результати Шишпанової Н. О. містять елементи наукової новизни та мають теоретичне, методологічне й прикладне значення. Вони можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях з проблем розвитку людського капіталу, управління трудовими ресурсами, регіональної економіки, модернізації публічної служби, а також у практичній діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, публічних установ соціальної сфери та закладів освіти.

До найбільш вагомих елементів наукової новизни дисертаційної роботи доцільно віднести такі положення.

вперше:

- концептуально обґрунтовано багатовимірну CIVIC-модель трудових ресурсів публічної сфери регіону, яка, на відміну від існуючих підходів, розглядає їх не лише як кадровий склад органів влади, а як інтегровану систему комунікативного, інституційного, ціннісного, інструментально-функціонального та соціально-адаптаційного вимірів. Це дозволяє пов'язати розвиток трудових ресурсів із інституційною спроможністю, якістю публічних послуг, стійкістю управління та ефективністю використання бюджетних ресурсів;

- розроблено функціонально-модульну методику управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій як складової публічної сфери регіону, структуровану за п'ятьма інтегрованими блоками (оцінювання кадрового потенціалу, формування кадрової політики, рекрутинг і залучення персоналу, професійний розвиток і навчання, мотиваційно-ціннісне забезпечення). На відміну від традиційних HR-підходів, методика враховує

специфіку громадського сектору, де важливу роль відіграють соціальна місія, волонтерство, громадянська активність і мотивація до суспільно корисної діяльності.

удосконалено:

- наукове осмислення *публічної сфери* як багаторівневого інституційно-комунікаційного простору, у межах якого відбувається формування та реалізація публічної політики через взаємодію державної служби, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та публічних установ;

- понятійно-категорійний апарат щодо трактування сутності поняття «*трудові ресурси публічної сфери*», яке розглянуто як багатовимірний людський потенціал, що включає інституційний, професійно-функціональний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний і соціально-адаптаційний виміри та охоплює взаємодію чотирьох ключових кадрових сегментів: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників і волонтерів громадського сектору та фахівців публічних установ соціальної сфери;

- системну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка відображає взаємозв'язок між вхідними умовами (нормативно-правова база, стратегічні орієнтири, організаційна культура), внутрішніми процесами (добір, оцінювання, формування кадрового резерву, розвиток і мотивація персоналу) та результатами (ефективність органів влади, стійкість до криз, рівень довіри громадян). Особливістю моделі є включення управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) та зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи й можливість коригування стратегій відповідно до нових викликів;

- методичний підхід до систематизації факторів впливу на розвиток трудових ресурсів публічної сфери, який, на відміну від наявних підходів, інтегрує макро-, мезо- та мікрорівні аналізу з урахуванням євроінтеграційних процесів, цифровізації, регіональних диспропорцій і воєнних трансформацій. Це дозволяє комплексно враховувати інституційні, економічні, організаційні,

компетентнісні та соціально-психологічні детермінанти розвитку кадрового потенціалу;

– структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів, яка охоплює: інституційну (знання структури та функцій інституцій ЄС, розуміння їхньої ролі у прийнятті рішень і реалізації політик, уміння ефективно взаємодіяти з національними урядами); нормативно-правову (знання основних договорів, директив і регламентів ЄС); комунікативну (професійна мовленнєва взаємодія, навички організації міжнародних заходів, публічних виступів і використання сучасних засобів комунікації); професійну (уміння управляти проєктами, розробляти політики та впроваджувати європейські стандарти в управлінську практику); морально-етичну (високий рівень етики, відповідальності та готовність приймати етичні рішення у складних ситуаціях міжнародної взаємодії); соціальну (здатність до командної роботи, міжвідомчої співпраці); культурну (знання культурних особливостей, традицій і менталітету країн ЄС); громадянську (усвідомлення принципів громадянського суспільства, готовність захищати права й свободи громадян та формувати довіру до публічної служби) складові.

дістало подальшого розвитку:

– гендерно-інклюзивна модель HR у публічній сфері, яка інтегрує принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці, у практику управління трудовими ресурсами. Модель поєднує фізичні, інформаційні, цифрові, суспільно-громадянські, освітні та економічні аспекти інклюзії, що дозволяє перевести політику рівних можливостей на конкретні HR-інструменти;

– концептуальний підхід до характеристики трудових ресурсів органів місцевого самоврядування, який враховує фінансову спроможність територіальних громад, видатки на утримання апарату управління й оплату праці та безпековий статус територій, що дає змогу визначати ресурсні можливості громад щодо формування, утримання та розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнних ризиків;

– стратегії кадрового оновлення публічної сфери регіону, які включають гнучкі моделі працевлаштування (контракти, гібридна робота), оптимізацію конкурсних процедур (електронні платформи, прозорість відбору), покращення умов праці та соціальних гарантій (структурована оплата, психологічна підтримка), розвиток бренду публічної служби (інформаційні кампанії, історії успіху), міжнародні програми стажування та кар'єрне заохочення (чіткі траєкторії росту, гнучкі пакети компенсацій). Обґрунтовано, що реалізація таких стратегій сприятиме оновленню кадрової політики, підвищенню престижу публічної служби, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нового покоління публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах відновлення країни та європейської інтеграції;

– система адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери, що передбачає гнучку організацію праці, розвиток компетентностей, психологічну підтримку, оптимізацію процесів, залучення додаткових ресурсів і посилення комунікацій. На цій основі сформовано адаптивну модель управління та запропоновано дорожню карту її впровадження, яка визначає послідовність дій, відповідальних суб'єктів і систему моніторингу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і більш раціонально використовувати бюджетні ресурси.

Отже, заявлені у дисертації положення наукової новизни є достатньо аргументованими, змістовно пов'язаними з поставленими завданнями та логікою дослідження. Вони мають теоретико-методологічну цінність для розвитку науки про продуктивні сили і регіональну економіку, а також прикладне значення для модернізації кадрової політики публічної сфери, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, розвитку людського капіталу регіонів і забезпечення ефективного післявоєнного відновлення України.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

Теоретичне значення дисертації Шишпанової Н. О. полягає у розв'язанні актуальної наукової проблеми формування та наукового обґрунтування

теоретико-методологічних засад управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації, європейської інтеграції та потреб післявоєнного відновлення. Зазначене досягнуто на основі поєднання положень теорії людського капіталу, регіональної економіки, інституційного підходу, концепції належного врядування, сучасної HRM-парадигми та підходів до розвитку продуктивних сил.

Теоретична значущість отриманих результатів підтверджується також їх впровадженням у навчальний процес Миколаївського національного аграрного університету під час підготовки та викладання дисциплін «Управління та планування розвитку територій», «Розвиток громад та місцеве самоврядування», «Публічна служба», «Менеджмент публічних установ та організацій», «Соціальні відповідальність та волонтерський менеджмент», а також при підготовці курсових, кваліфікаційних та наукових робіт (довідка №27-18/33-1 від 03.12.2025 р.).

Практична цінність результатів дисертаційної роботи підтверджується їх впровадженням і використанням у діяльності органів місцевого самоврядування, закладів освіти, установ професійного навчання, органів молодіжної політики та громадських організацій, зокрема:

- науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами публічної сфери, оновлення внутрішніх регламентів добору, оцінювання та розвитку персоналу, запровадження елементів гендерно-чутливої кадрової політики, підтримки жіночого лідерства й менторства використано у діяльності Шевченківської сільської ради Миколаївського району Миколаївської області (довідка № 1299/02-30/25 від 21.11.2025 р.);

- практичні рекомендації щодо ролі молоді у формуванні трудового потенціалу публічної сфери регіону, розвитку молодіжного лідерства, громадянської активності, проєктної діяльності, лідерських і комунікативних компетентностей використано у діяльності Управління молодіжної політики Миколаївської міської ради (довідка № 214-17/02.04-18/26-2 від 05.05.2026 р.);

– аналітичні матеріали та практичні рекомендації щодо розвитку професійних компетентностей молоді, представників громадських організацій, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, а також формування регіональної екосистеми професійного розвитку використано у діяльності Агенції розвитку Миколаєва (довідка № 017/2025 від 02.12.2025 р.);

– наукові положення, висновки та практичні рекомендації щодо розвитку професійних компетентностей публічних службовців, адаптації навчальних програм до євроінтеграційних і безпекових викликів, удосконалення організації професійного навчання та аналізу освітніх потреб органів публічної влади використано у діяльності Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації (довідка № 115/01-14/2026 від 20.04.2026 р.);

– науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення підходів до залучення, організації та розвитку людського потенціалу в громадському секторі використано у діяльності громадської організації «Об'єднані добром» (довідка № 1/2026 від 25.02.2026 р.);

– практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики та впровадження сучасних підходів до забезпечення гендерної рівності в управлінні персоналом використано у діяльності Березанської селищної ради Миколаївського району (довідка № 1225/11-25 від 11.11.2025 р.).

Впровадження результатів дослідження підтверджують прикладну цінність сформульованих авторкою наукових положень, методичних підходів і рекомендацій для розвитку системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

Наукові результати дисертаційного дослідження Шишпанової Н. О. висвітлено у 38 наукових працях. Основний зміст дисертації представлено у 21 публікації, серед яких 13 статей у наукових фахових виданнях України, у тому числі 10 одноосібних, 6 статей у виданнях, проіндексованих у міжнародній наукометричній базі Scopus, та 2 розділи у колективних монографіях.

Апробацію одержаних результатів підтверджують 14 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Ще у 3 наукових працях додатково відображено окремі результати дисертаційного дослідження.

Загальний обсяг опублікованих праць становить 17,9 друк. арк., з яких особисто авторці належить 11,1 друк. арк. Це свідчить про достатній рівень особистого внеску здобувачки у розроблення наукової проблеми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону та підтверджує самостійність одержаних наукових результатів.

Аналіз рівня висвітлення результатів дисертаційного дослідження у публікаціях дає підстави стверджувати, що основні наукові положення, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, повною мірою відображені в опублікованих працях. Результати дослідження достатньо апробовані на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях, що підтверджує їх наукову обґрунтованість, актуальність і практичну значущість.

Кількість, обсяг і науковий рівень публікацій відповідають встановленим вимогам до оприлюднення результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук та забезпечують право авторки на публічний захист дисертації.

Відповідність реферату змісту дисертації, стиль та виклад матеріалу

Реферат дисертації Шишпанової Н. О. повністю відповідає змісту основних положень дисертаційної роботи та забезпечує цілісне уявлення про мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, методологічні засади, наукову новизну, теоретичне й практичне значення одержаних результатів. У рефераті повною мірою відображено основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, що виносяться на захист.

Виклад матеріалу у рефераті є логічно структурованим, послідовним і відповідає вимогам наукового стилю. Основні результати дослідження подано чітко, змістовно та інформативно, що забезпечує належне розуміння авторської логіки, методології та практичної спрямованості дисертаційної роботи.

За змістом реферат адекватно відображає основні положення, висновки й пропозиції дисертації, не містить суперечностей або змістових відхилень від основного тексту. Це дає підстави стверджувати, що реферат є повним і коректним відображенням результатів дисертаційного дослідження.

Відсутність порушення академічної доброчесності

За результатами аналізу дисертаційної роботи, реферату та наукових публікацій, у яких висвітлено основні результати дослідження Шишпанової Н. О., порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Представлена дисертаційна робота є самостійною, завершеною та оригінальною науковою працею, у якій розв'язано важливу наукову проблему управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

Теоретичні положення, методологічні підходи, авторські моделі, методики та практичні рекомендації, зокрема ті, що визначають наукову новизну й практичне значення результатів дослідження, отримані авторкою особисто. Використані в роботі інформаційні, статистичні, нормативно-правові та літературні джерела належним чином ідентифіковані, а посилання на них оформлено коректно та відповідно до вимог академічної етики.

Зміст дисертації засвідчує дотримання авторкою принципів самостійності наукового пошуку, коректного використання джерельної бази та належного представлення результатів власного дослідження.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційного дослідження

Дисертаційна робота Шишпанової Н. О. є змістовним, завершеним і самостійним науковим дослідженням, у якому на належному теоретико-методологічному рівні обґрунтовано засади управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Водночас, зважаючи на складність і багатовимірність обраної проблематики, окремі положення дисертації мають дискусійний характер і можуть бути предметом подальшого наукового уточнення. Наведені нижче зауваження не знижують загальної позитивної оцінки роботи, її наукової

новизни та практичної значущості, проте можуть бути корисними для подальшого розвитку досліджуваної теми:

1. У підрозділі 1.1 дисертаційної роботи досить ґрунтовно розкрито сутність трудових ресурсів публічної сфери регіону, їх понятійні межі та фактори впливу. Водночас, на наш погляд, окремі категорії, зокрема «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал» і «людський капітал», потребували б більш чіткого розмежування саме в контексті публічної сфери регіону. У роботі наведено значний масив наукових підходів до трактування цих понять, проте доцільним було б завершити цей аналіз компактним авторським узагальненням із визначенням меж застосування кожної категорії. Це дозволило б посилити понятійно-категорійний апарат дослідження та чіткіше окреслити авторську позицію щодо місця трудових ресурсів публічної сфери у системі продуктивних сил регіону.

2. Підрозділ 2.1, присвячений методам і моделям HRM-аналітики у публічній сфері, вирізняється актуальністю та практичною спрямованістю, оскільки охоплює критерії, індикатори й цифрові платформи оцінювання кадрових процесів. Разом з тим, дискусійним залишається питання подальшої конкретизації механізму практичного використання запропонованих індикаторів у діяльності органів публічного управління та територіальних громад. Доцільним було б чіткіше показати, які саме показники можуть використовуватися для поточного моніторингу кадрової політики, які – для стратегічного планування, а які – для порівняльного оцінювання громад або органів влади. Таке уточнення підвищило б прикладну цінність HRM-аналітики як інструменту доказового управління трудовими ресурсами.

3. У підрозділі 3.2 дисертаційної роботи здійснено ґрунтовний аналіз кадрової політики органів публічного управління регіону, зокрема розглянуто структуру посад державної служби за штатним розписом, рівень вакантності, розподіл посад за сім'ями, категоріями та фаховими рівнями, а також окреслено специфіку кадрового забезпечення Миколаївської області як прифронтового регіону. Водночас, на наш погляд, окремі аналітичні положення цього підрозділу потребують більшої методичної узгодженості між

загальнонаціональними статистичними даними та висновками щодо кадрової ситуації саме в Миколаївській області. Зокрема, рисунки 3.7-3.11 переважно відображають загальнодержавні тенденції у структурі та вакантності посад державної служби, тоді як їх екстраполяція на регіональний рівень потребує більш чіткого пояснення та додаткового обґрунтування.

Окремої уваги потребує також посилення зв'язку між аналізом кадрової структури державної служби та економічними показниками спроможності територіальних громад. Так, таблиці 3.21-3.25 містять важливі дані щодо фінансової спроможності громад, видатків на утримання апарату управління та частки бюджетних видатків на оплату праці, однак доцільним було б чіткіше показати, яким чином ці показники можуть бути використані для оцінювання ефективності кадрової політики. Зокрема, варто було б виокремити систему ключових індикаторів, які дозволяють оцінити не лише обсяг фінансування трудових ресурсів, а й результативність їх використання у забезпеченні якості публічних послуг, управлінської стійкості та фінансово-економічного розвитку громад. Таке уточнення посилило б методичну завершеність підрозділу та його значущість для практичного вдосконалення кадрової політики публічної сфери регіону.

4. У підрозділі 4.1 авторкою ґрунтовно розкрито питання гендерно-інклюзивної політики в публічній сфері, проаналізовано гендерну структуру державної служби за категоріями посад (табл. 4.1), залучення до публічної служби осіб з інвалідністю (рис. 4.1-4.2), а також запропоновано інтеграційну рамку безбар'єрності та гендерно-інклюзивну модель HR у публічній сфері (табл. 4.2-4.3). Водночас дискусійним залишається питання чіткого розмежування гендерної політики та ширшого інклюзивного підходу, який охоплює різні вразливі групи населення. Доцільним було б також конкретизувати механізм практичного впровадження запропонованої моделі, зокрема через визначення індикаторів результативності, відповідальних суб'єктів, строків реалізації та ресурсного забезпечення. Це посилило б прикладну цінність підрозділу та його значення для практики управління трудовими ресурсами публічної сфери.

5. У підрозділі 5.3 авторкою обґрунтовано інтеграцію європейських практик у стратегії відновлення та розвитку трудових ресурсів регіону, що є важливим у контексті європейської інтеграції України. Водночас, на нашу думку, доцільним було б чіткіше визначити пріоритетність упровадження окремих європейських інструментів для різних типів територіальних громад – міських, сільських, прифронтових, фінансово спроможних і громад з обмеженою ресурсною базою. Не всі європейські практики можуть бути однаково швидко й ефективно адаптовані на місцевому рівні, тому більш чітке ранжування запропонованих заходів за строками, ресурсними потребами та очікуваним ефектом посилило б практичну спрямованість стратегічних рекомендацій дисертації.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не знижують її наукової новизни і практичної значущості. Дисертантка продемонструвала належний рівень теоретичної підготовки, володіння сучасним науково-методологічним інструментарієм і здатність до самостійного проведення наукових досліджень, формування та аргументованого обґрунтування власної наукової позиції, що знайшло послідовне відображення у змісті представленої дисертації.

Загальна оцінка дисертаційної роботи та її відповідність встановленим вимогам

Дисертаційна робота Шишпанової Наталії Олександрівни на тему «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону», подана на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, відповідає спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка, є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано та обґрунтовано нові наукові результати, що мають теоретичну, методологічну та практичну значущість. Тема дисертації розкрита повною мірою, поставлену наукову проблему вирішено, а отримані результати логічно узагальнено у висновках і рекомендаціях. Основні положення дисертаційної роботи, що становлять її наукову новизну, у достатній мірі відображені у наукових

публікаціях авторки. Зміст реферату та основні положення дисертаційної роботи є ідентичними. Дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1197, а її авторка – Шишпанова Наталія Олександрівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

Офіційний опонент:

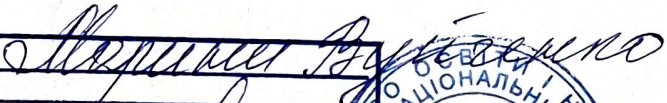
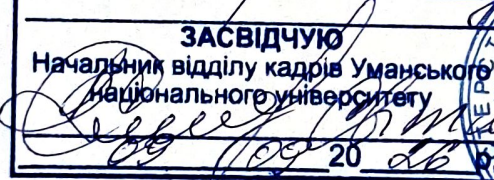
доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту

Уманського національного університету



Марина ВУЙЧЕНКО

Підпис	
ЗАСВІДЧУЮ	
Начальник відділу кадрів Уманського національного університету	
	
20 06 2021	



