

Проректорка з наукової роботи Миколаївського національного
аграрного університету д-р.с.п.н. професорка,

ЗАТВЕРДЖУЮ»

Антоніна ДРОБІТЬКО

2026 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації Шишпанової Наталії Олександрівни
на тему «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за
спеціальністю
051-Економіка
(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

ВИТЯГ

з протоколу № 10 розширеного засідання кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки
Миколаївського національного аграрного університету
від 15 травня 2026 р.

ПРИСУТНІ:

Члени розширеного засідання кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки. Присутні 19 осіб: **Червен І.І.** – д-р
екон. наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та
туризму Миколаївського НАУ; **Біліченко О.С.** – канд. екон. наук, доцент,
декан обліково-фінансового факультету Миколаївського НАУ, **Ключник
А.В.** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського НАУ; **Банєва І.О.**
– д-р екон. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної справи
та туризму Миколаївського НАУ; **Гончаренко І.В.** – д-р екон. наук,
професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і
міжнародної економіки Миколаївського НАУ; **Дубініна М.В.** – д-р екон.
наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Миколаївського
НАУ; **Іваненко Т.Я.** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-
ресторанної справи та туризму Миколаївського НАУ; **Кушнірук В.С.** – канд.
екон. наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Миколаївського НАУ; **Полторак А.С.** – д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського НАУ;
Потриваєва Н.В. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри обліку і
оподаткування, завідувач науково-дослідного відділу Миколаївського НАУ;
Сіренко Н.М. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування Миколаївського НАУ; **Усикова О.М.** – д-
р екон. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту бізнесу,

інноваційного розвитку та міжнародної діяльності Миколаївського НАУ; **Тищенко С.І.** – канд. пед. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського НАУ; **Христенко О.А.** – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємств Миколаївського НАУ; **Табацкова Г.В.** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств Миколаївського НАУ; **Прогонюк Л.Ю.** – канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського НАУ; **Сухорукова А.Л.** – канд. наук з держ. управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського НАУ; **Довгаль О.В.** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії і суспільних наук Миколаївського НАУ; **Шебаніна О.В.** – д-р екон. наук, професор, декан факультету менеджменту Миколаївського НАУ.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: обговорення дисертаційної роботи Шишпанової Наталії Олександрівни на тему «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 051 – економіка.

Тему дисертації затверджено 30.08.2022 р. на засіданні вченої ради Миколаївського національного аграрного університету протокол № 1.

Науковий консультант – д-р екон. наук, професор Гончаренко Ірина Василівна.

Попередню експертизу дисертаційної роботи, автореферату, наукових праць здобувача провели та підготували проєкт висновку **рецензенти**:

Банєва І.О., д-р екон. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського НАУ;

Дубініна М.В., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Миколаївського НАУ;

Потриваєва Н.В., д-р екон. наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, завідувач науково-дослідного відділу Миколаївського НАУ;

СЛУХАЛИ:

Доповідь здобувачки Шишпанової Наталії Олександрівни за матеріалами дисертаційної роботи на тему «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 051 - економіка.

Доповідачу було поставлено 13 запитань, на які вона дала обґрунтовані відповіді та пояснення.

ВИСТУПИЛИ:

Науковий консультант, д-р екон. наук, професор Гончаренко І.В., яка охарактеризувала науковий шлях Шишпанової Н.О., відзначила актуальність теми дисертаційної роботи, яка зумовлена необхідністю поглибленого вивчення комплексу питань, пов'язаних з дослідженням управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Позитивно оцінила

дисертаційну роботу та здобувача. При цьому наголосила про завершеність, самостійність виконання дисертаційного дослідження, яке характеризується новизною, має наукову та практичну цінність.

Рекомендувала роботу до подання до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

З оцінкою дисертаційної роботи Шишпанової Н.О. виступили **рецензенти:**

Банєва І.О. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського НАУ;

Відзначила, що дисертаційна робота Шишпанової Н. О. присвячена обґрунтуванню теоретичних засад, методологічних підходів і практичних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. Наголосила на актуальності дослідження в умовах демографічних втрат, міграційних процесів, кадрового дефіциту та посилення регіональних диспропорцій, зокрема з урахуванням особливостей Миколаївської області як прифронтового регіону.

Окремо звернула увагу на результати, що характеризують наукову новизну роботи: концептуальне обґрунтування багатовимірної CIVIC-моделі трудових ресурсів публічної сфери; розроблення функціонально-модульної методики управління трудовими ресурсами неприбуткових організацій; методичні положення щодо забезпечення гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами. Зазначила, що запропоновані розробки враховують особливості державного, муніципального, громадського та соціального сегментів публічної сфери.

Підкреслила, що авторкою опрацьовано значний масив наукової літератури, нормативних документів і статистичних матеріалів, застосовано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження. Сформульовані висновки та рекомендації є обґрунтованими, а отримані результати мають наукове й практичне значення для органів публічної влади, закладів освіти та громадських організацій.

Позитивно оцінюючи теоретико-методологічний рівень дисертації, звернула увагу на окремі положення дискусійного характеру, уточнення яких сприятиме більш повному розкриттю авторської позиції:

1. У дисертації перелічено значну кількість методів (системний, комплексний, аналіз, узагальнення тощо), однак відсутня деталізація, який саме метод застосовувався для якого завдання, не подано алгоритму HRM-аналітики, хоча одне із завдань - ідентифікація моделей та цифрових інструментів HRM-аналітики у публічній сфері. Варто посилити логіку зв'язку між методами й отриманими результатами.

2. В роботі використовуються поняття: «трудові ресурси», «кадровий потенціал», «людські ресурси», «професійні компетентності», «HRM-модель». У частині фрагментів відсутнє чітке розмежування між ними, не в усіх розділах подано їх формальні визначення, у деяких частинах терміни

вживаються як синоніми, хоча в науковому розумінні вони різні, що може створювати термінологічну неоднозначність.

3. В п.1.3 проведено порівняльний аналіз зарубіжних моделей управління трудовими ресурсами публічної сфери, втім не зрозуміло, які конкретно елементи можуть бути адаптовані в Україні.

4. В п.4.3 зазначено «У результаті проведеного дослідження нами запропоновано концепцію інтеграції цифрових антикорупційних інструментів у систему управління трудовими ресурсами публічної сфери, спрямовану на підвищення доброчесності, прозорості та підзвітності кадрових процесів», подано модель, опис, інструменти, але не подано кількісних оцінок, KPI або способів вимірювання результативності.

5. У роботі (завдання дослідження 14) заявлено обґрунтування механізмів підвищення кадрової стійкості під час війни, однак не представлено її кількісного виміру. Чи можна вимірювати «стійкість» так само, як у менеджменті ризиків? Робота виграла б, якщо б автор запропонував модель «гендерна політика → HR-процеси → стійкість».

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертації та можуть бути враховані авторкою у подальшій науковій роботі. Надані пояснення щодо порушених питань сприятимуть більш повному розкриттю авторської позиції.

Рецензент рекомендував роботу до подання до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка у спеціалізованій вченій раді;

Дубініна М.В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Миколаївського НАУ;

Відзначила актуальність дисертаційної роботи Шишпанової Н. О., присвяченої управлінню трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних викликів та європейської інтеграції. Наголосила, що кадрова спроможність публічних інституцій є важливою передумовою відновлення й модернізації регіональної економіки, особливо у прифронтових областях України.

Позитивно оцінила розгляд публічної сфери як простору взаємодії державної служби, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та публічних установ соціальної сфери. Зазначила, що такий підхід дозволив комплексно дослідити кадровий потенціал регіону, його роль у формуванні суспільної довіри, розвитку соціального капіталу та зміцненні спроможності територіальних громад.

Підкреслила, що дослідження ґрунтується на використанні різноманітних методів, статистичних матеріалів, нормативно-правових і стратегічних документів, результатів опитувань та даних щодо кадрового забезпечення Миколаївської області. Запропоновані рекомендації мають практичне значення для формування регіональної кадрової політики,

професійного розвитку працівників, забезпечення гендерної рівності та підвищення кадрової стійкості публічних інституцій.

Разом з тим дисертаційна робота містить окремі дискусійні положення, що можуть бути враховані в подальшому розвитку наукових напрацювань здобувачки, зокрема:

- об'єкт дослідження охоплює дуже широку сукупність підсистем (державна служба, ОМС, громадський сектор, публічні установи соціальної сфери, гендерна та молодіжна політика, цифрові інструменти), що ускладнює досягнення однакової глибини опрацювання кожної з них;

- розроблена методика оцінювання гендерної рівності та інші інструменти HRM-аналітики, попри методологічну обґрунтованість, потребують ширшої й більш деталізованої емпіричної апробації (зокрема у форматі «бенчмарків» з європейськими орієнтирами);

- зосередження емпіричного аналізу переважно на матеріалах Миколаївської області об'єктивно звужує можливості узагальнення результатів на рівень країни й демонстрації масштабованості розроблених підходів;

- статистичні ряди охоплюють переважно останні роки, тоді як більш тривалий часовий горизонт та елементи прогнозування дали б можливість чіткіше відокремити структурні тренди від короткострокових шоків;

- значний масив практичних рекомендацій не завжди супроводжується кількісною оцінкою можливого економічного чи бюджетного ефекту, що для спеціальності 051 «Економіка» могло б додатково посилити прикладний вимір одержаних результатів;

- попри задекларовану комплексність охоплення чотирьох сегментів публічної сфери, найглибше опрацьовано державну службу та ОМС, тоді як публічні установи соціальної сфери й частково громадський сектор висвітлено менш детально;

- запропоновані стратегічні напрями та практичні заходи часто подані у форматі змістовного переліку, однак не оформлені як цілісна «дорожня карта» із чітким визначенням послідовності кроків, відповідальних суб'єктів, строків реалізації та системи моніторингових індикаторів.

У цілому дисертацію оцінено як самостійне завершене наукове дослідження та, з урахуванням висловлених зауважень, рекомендовано до подання на розгляд спеціалізованої вченої ради на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

Потриваєва Н.В. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, завідувач науково-дослідного відділу Миколаївського НАУ, зазначила, що управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону набуває особливої актуальності, оскільки професійність і результативність працівників органів влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та установ соціальної сфери визначають якість публічних послуг, ефективність використання бюджетних коштів, залучення ресурсів для

відновлення та реалізацію програм розвитку територіальних громад. Наголосила, що в умовах воєнних викликів збереження й розвиток кадрового потенціалу є важливою передумовою соціально-економічної стійкості регіону.

Відзначаючи належний теоретико-методологічний та методичний рівень дисертації, позитивно оцінюючи наукове і практичне значення її результатів, вважаємо за доцільне вказати на окремі дискусійні положення, що мають місце в роботі та зробити деякі зауваження:

1. Структура першого розділу загалом логічно побудована та послідовно висвітлює концептуальні засади управління трудовими ресурсами. Разом із тим, при всебічному розкритті теми недостатньо чітко виокремлено аспект, пов'язаний саме зі специфікою публічної сфери як окремого середовища формування та використання трудового потенціалу. У підпунктах 1.1-1.3 розглянуто ключові теоретичні положення та зарубіжні моделі, проте відсутнє системне авторське бачення публічної сфери як відмінного суб'єкта регулювання та управління трудовими ресурсами. З огляду на заявлену наукову новизну, дослідження суттєво посилюлося б, якби у межах розділу було: виокремлено окремий підпункт, присвячений інституційним, правовим та соціально-організаційним особливостям публічної сфери.

2. У дисертаційній роботі не приділено уваги окремому аспекту, який набув особливої актуальності у воєнний період, а саме – управлінню трудовими ресурсами релокованих органів місцевого самоврядування. Розгляд цих питань суттєво посилив би практичну цінність дослідження, оскільки релоковані органи сьогодні становлять окрему категорію управлінських структур, що функціонують у нестандартних умовах.

3. Аналітичний блок роботи, присвячений характеристиці управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону (на прикладі Миколаївської області), виконаний достатньо змістовно, проте його аналітичний потенціал міг би бути суттєво підсилений шляхом порівняння з іншими регіонами України. Фокусування лише на одному регіоні обмежує можливість оцінити відносне становище Миколаївщини у загальнонаціональних тенденціях та не дозволяє виокремити відмінності, що можуть мати важливе аналітичне значення.

Порівняння з іншими регіонами дозволило б: виявити специфіку впливу воєнних чинників на кадровий потенціал публічної сфери; визначити подібності й відхилення у стані зайнятості, кадрового забезпечення, релокації персоналу; показати відмінності у кадровій політиці, підходах до розвитку персоналу та адаптації управлінських структур.

4. У підрозділі 4.2 «Інтеграція молоді до публічної сфери регіону» не відображено роль Миколаївського національного аграрного університету як базового закладу, де здійснюється підготовка фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». З огляду на предмет дослідження, доречно було б продемонструвати, як саме університет формує кадровий

потенціал для публічної сфери регіону та забезпечує інтеграцію молоді до управлінських і соціальних процесів.

5. У дисертаційній роботі не відображено роль ГО «Об'єднані добром», хоча організація є активним учасником процесів формування громадянської активності та розвитку молодіжної політики в Миколаївському регіоні. Доцільно зазначити, що здобувачка є сертифікованим тренером з молодіжної політики та бере участь у впровадженні освітніх і комунікаційних програм, спрямованих на залучення молоді до процесів прийняття рішень, волонтерської діяльності та стратегічного планування на місцевому рівні.

Висловлені зауваження та пропозиції в цілому не змінюють позитивної оцінки роботи, не знижують теоретичної, наукової та практичної значимості проведеного дослідження і можуть бути враховані автором у подальшій науково-практичній діяльності.

Рецензент підтримав подання дисертаційної роботи до спеціалізованої вченої ради для захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

В обговоренні дисертаційної роботи також взяли участь: доктор економічних наук, професор І.І. Червен, кандидат економічних наук, доцент О.С. Біліченко, доктор економічних наук, професор А.В. Ключник, кандидат економічних наук, доцент Т.Я. Іваненко, доктор економічних наук, професор А.С. Полторак, доктор економічних наук, професор Н.М. Сіренко, доктор економічних наук, професор О.М. Усикова, кандидат педагогічних наук, доцент С.І. Тищенко, кандидат економічних наук, доцент О.А. Христенко, кандидат юридичних наук, доцент Л.Ю. Прогонюк, кандидат наук з державного управління, доцент А.Л. Сухорукова, доктор економічних наук, професор О.В. Довгаль, доктор економічних наук, професор О.В. Шебаніна.

Учасники обговорення відзначили актуальність теми дослідження, обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації, наявність наукової новизни, теоретичну та практичну значущість одержаних результатів, а також належну повноту їх висвітлення в наукових публікаціях. Водночас було висловлено окремі зауваження та побажання щодо уточнення періодів аналізу й обґрунтування показників у деяких таблицях, конкретизації джерел інформації та способів її опрацювання, а також усунення окремих недоліків оформлення табличного й графічного матеріалу.

Зазначені зауваження мають уточнювальний і рекомендаційний характер та не знижують загальної наукової й практичної цінності дослідження. За результатами обговорення дисертаційну роботу Шишпанової Наталії Олександрівни «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» визнано такою, що відповідає вимогам Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, і рекомендовано до подальшого розгляду в спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка з урахуванням висловлених зауважень.

СЛУХАЛИ:

Голова засідання: Заслухавши та обговоривши доповідь Шишпанової Наталії Олександрівни, а також за результатами попередньої експертизи представленої дисертації на розширеному засіданні кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, прийняті такі висновки щодо дисертаційної роботи:

Обґрунтування вибору теми дослідження зумовлюється необхідністю розвитку теоретико-методологічних і прикладних засад управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону, удосконалення механізмів їх формування, відтворення та ефективного використання для забезпечення кадрової спроможності й соціально-економічної стійкості територій в умовах європейської інтеграції та викликів воєнного часу. У сукупності все це й визначає актуальність теми дисертаційного дослідження Шишпанової Н.О.

Актуальність указаних проблемних питань, недостатній рівень їх наукової та прикладної розробки зумовили вибір теми дисертації, визначили її мету, завдання та науково-логічну побудову.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Робота виконана в межах тем науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету:

«Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744) – систематизовано інституційно-функціональну архітектуру публічної сфери Миколаївського регіону та виокремлено чотири її основні складові: державну службу; органи місцевого самоврядування; інститути громадянського суспільства; установи соціальної сфери. Такий підхід дав змогу комплексно дослідити особливості формування, використання та розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону;

«Формування механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» (номер державної реєстрації 0124U003544) – обґрунтовано авторську багаторівневу модель управління трудовими ресурсами публічної сфери України. Модель інтегрує чотири взаємопов'язані рівні: нормативно-правовий (забезпечує законодавчі та регуляторні засади кадрової системи), центрально-інституційний (визначає роль НАДС у формуванні єдиної кадрової політики), координаційний (узгоджує політики між центральним і регіональним рівнями) та виконавчий (реалізує практичні HR-процеси).

Дисертаційна робота відповідає другому пріоритетному напрямку розвитку науки і техніки, визначеному статтею 3 Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 року №2623-III, – фундаментальні наукові дослідження із найважливіших проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави; узгоджується із Цілями сталого розвитку України на період до 2030

року, визначеними Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019, зокрема щодо сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; зі Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, у частині розвитку людського капіталу та забезпечення спроможності територіальних громад; зі Стратегією розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схваленою Координаційною радою з питань професійного навчання при НАДС 22 серпня 2023 року.

Особистий внесок здобувача. 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. Матеріали кандидатської дисертації у роботі на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук не використовувались.

Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій. Наукові положення дисертації, результати досліджень, висновки та узагальнення мають достатню обґрунтованість і ступінь достовірності, що підтверджується їх апробацією. Отримані автором наукові результати, висновки та рекомендації ґрунтуються на критичному аналізі та узагальненні наукових висновків публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики дослідження. Сформульовані в дисертації наукові положення, розроблені висновки та пропозиції базуються на глибокому теоретичному та емпіричному дослідженні управління трудовими ресурсами.

Дисертаційна робота характеризується логічністю структурної побудови, всебічною аргументованістю, що досягнуто завдяки опрацюванню численних джерел наукової монографічної літератури та статей вітчизняних і зарубіжних учених; законодавчих актів і нормативно-методичних матеріалів органів законодавчої та виконавчої влади України та інших країн; статистичних даних, представлених в офіційних виданнях.

Ступінь новизни основних результатів дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, методологічних підходів і 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.

Наукова новизна одержаних результатів у процесі виконання дисертаційної роботи полягає у наступному:

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 проектами, 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.

Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертаційній роботі Шишпанової Наталії Олександрівни, відображені у 38 наукових працях, з них 13 – у наукових фахових виданнях України; 6 – у закордонних виданнях, проіндексованих у базах Scopus; 2 колективні монографії; 14 – у матеріалах наукових конференцій; 3 публікації, в яких додатково відображені результати дисертації.

1. Наукові публікації здобувача, які розкривають основний зміст дисертації

1.1 Статті у наукових фахових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

1. Шишпанова Н.О. Фактори впливу на формування та розвиток людського потенціалу сільських територій. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №8 (266). С.83-92 URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23. topic Nataliia-%D0%9E.-Shyshpanova-83-92.pdf> <https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-83-92>

2. Шишпанова Н.О., Кормишкіна І.В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 87-92. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3709/3744> DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87 (*Особистий внесок: визначено вплив зеленої економіки на повоєнне відновлення регіонів, зокрема через створення нових робочих місць, розвиток трудових ресурсів, підвищення зайнятості населення*).

3. Ключник А.В., Шишпанова Н.О. Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4121>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2> (*Особистий внесок: проведено аналіз структури та функціонування системи управління трудовими ресурсами публічної сфери в регіонах*).

4. Шишпанова Н.О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С.123-129. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24. topic Nataliia-Shyshpanova-123-129.pdf>

5. **Шишпанова Н.О.** Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). С.213-219. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Nataliia-Shyshpanova-213-219.pdf
6. **Шишпанова Н.О.** Кадрова політика як інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4813/4855>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.9>
7. **Шишпанова Н.О.** Ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. *Інноваційна економіка Науково-виробничий журнал*. 2024. № 3'2024 [99]. С.85-91. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.11
8. **Шишпанова Н.О.** Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5331> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73>
9. **Шишпанова Н.О.** Залучення молоді до публічної сфери регіонів: пропозиції ефективних моделей кар'єрного розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 22 (2024). URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4974/5018> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.98>
10. **Шишпанова Н.О.** Стратегічні підходи інтеграції молоді до публічної сфери. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 251-257. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-33)
11. Honcharenko I., **Shyshpanova N.** (2025). Gender equality policy in public sector human resource management. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(21), 123-134. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134> (Особистий внесок: проаналізовано політику забезпечення гендерної рівності у сфері управління трудовими ресурсами публічного сектору та визначено ключові заходи для її ефективної імплементації на регіональному рівні).
12. **Шишпанова Н. О.** Цифровізація як фактор трансформації трудових ресурсів у публічній сфері. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 262-268. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-37](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-37).
13. **Шишпанова Н. О.** Роль громадського сектору у забезпеченні стійкості системи управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С. 419-428. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Nataliia-Shyshpanova-419-428.pdf DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-419-428.

14. Bielialov, T., Kalina, I., Goi, V., Kravchenko, O., **Shyshpanova, N.**, & Negoda, A. (2023). Global Experience of Digitalization of Economic Processes in the Context of Transformation. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e814. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.814> (Особистий внесок: визначено ключові напрями впровадження цифрових технологій у державному та регіональному управлінні).

15. Pashchenko, O., **Shyshpanova, N.**, Kolomiiets, Y., Mykhaylyova, K. & Sakun, L. (2023). Management in Conditions of Globalization: Development and Implementation of New Approaches in Organizations. *Economic Affairs*, (New Delhi), Vol. 68, №03. pp. 1589-1600, DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.25 (Особистий внесок: визначено ключові фактори впливу глобалізації на розвиток організацій і встановлено їхні причинно-наслідкові взаємозв'язки).

16. Kravtsov, S., Orobets, K., **Shyshpanova N.**, Vovchenko, O., & Berezovska-Chmil, O. (2024). Progress and Challenges in Combating Corruption in Ukraine: *Pathways Forward*. *Journal of Strategic Security*, 17 (2), 28-43. <https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223> (Особистий внесок: визначено ключові досягнення антикорупційних реформ у різних секторах та обґрунтовано роль цифровізації як механізму підвищення прозорості, підзвітності та запобігання зловживанню владою в Україні).

17. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.**, Prohoniuk, L., Galunets, N., & Sokolik, V. (2024). The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. *Ekonomika APK*, 31(6), 36-47. doi: 10.32317/ekon.apk/6.2024.36. (Особистий внесок: проведено аналітичне дослідження впливу трудових ресурсів на продовольчу самозабезпеченість територіальних громад Миколаївської області).

18. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.**, Prohoniuk, L., Galunets, N., & Husenko, A. (2025). The role of local communities in the restoration of agricultural infrastructure after destruction. *Scientific Horizons*, 28(4), 180-196. doi: 10.48077/scihor4.2025.180. (Особистий внесок: визначено роль місцевих громад у процесі відновлення постраждалих регіонів, проаналізовано міграційні процеси та обґрунтовано необхідність розширення державних і міжнародних програм підтримки, а також заходів з підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки для повернення робочої сили).

19. Kliuchnyk, A., **Shyshpanova, N.**, Sokolik, V., Ostapenko, A., & Kryvko, O. (2025). Digitalisation of public administration processes in shaping the investment environment of territorial communities. *Danube (Journal)*, 16(3), 264-276. <https://doi.org/10.2478/danb-2025-0013> (Особистий внесок: визначено цифрові інструменти підвищення прозорості, ефективності та підзвітності управлінських рішень, а також їхній вплив на інституційну спроможність громад).

1.3 Монографії

20. **Shyshpanova N.O.** The impact of military risks on the staffing of the public sector in the region. Synergy of socio-economic development: Scientific monograph. Opole, Poland: Academia Nauk Stosowanych, 2024. С. 184-192.

21. **Shyshpanova N.O.** Gender approach in the management of a territorial community. Digital transformation in Ukraine: ai, metaverse, and society 5.0. *Scientific Approbation*. MONOGRAPH. SciFormat Publishing Inc. Canada, 2024. P.157-162. DOI: <https://doi.org/10.69635/978-1-0690482-1-9-ch19>

2. Наукові публікації здобувача, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

22. Honcharenko, I. & **Shyshpanova, N.** Innovation as a factor of the labor resources of rural areas reserve. 27th International Scientific Conference “Research for Rural Development 2021”. 12-14 May 2021. Jelgava, Latvia. DOI: 10.22616/rrd.27.2021.025 (**Scopus**). *(Особистий внесок: здійснено аналіз впливу інноваційних підходів на формування резерву трудових ресурсів у сільських районах).*

23. **Шишпанова Н. О.** Роль держави у формуванні та реалізації публічної політики сталого розвитку. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20-23 лютого 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ, 2024. С. 290-291.

24. **Шишпанова Н.О.** Особливості реалізації гендерного підходу в управлінні територіальною громадою. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: II Міжнародна науково-практична конференція (м.Луганськ, 25 квітня 2024 р.). Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2024. С. 310-313

25. **Шишпанова Н.О.** Роль кваліфікованих трудових ресурсів у місцевому економічному розвитку. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 01-02 червня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 294-297

26. **Шишпанова Н.О.,** Кормишкіна І.В. Розвиток робочої сили публічної сфери регіону. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2024 р.). / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В.Іванишин. ЗВО «ПДУ», 2024. С.305-307 *(Особистий внесок: визначено ключові стратегії розвитку кваліфікованої робочої сили публічної сфери)*

27. Селіванов С. В., Вареник О. М. **Шишпанова Н. О.** Нові підходи та інструменти соціального публічного управління в умовах сучасних викликів. *International scientific conference* (Poland, September 15, 2023). С. 255-260. *(Особистий внесок: визначено роль сучасних інструментів соціального публічного управління у підвищенні ефективності діяльності органів публічної влади).*

28. **Шишпанова Н.О.,** Магар Д.Є. Актуальні проблеми та перспективи розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад в

Україні. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 2-3 листопада 2023 р.). Миколаїв: МНАУ, 2023. С.143-145 (*Особистий внесок: визначено ключові чинники, що обмежують розвиток співробітництва територіальних громад в Україні*).

29. **Шишпанова Н.О.** Фактори впливу на управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону. The V International Scientific and Practical Conference "Trends in science regarding the creation of new teaching methods", (Madrid, October 16-18, 2023), Madrid, Spain. pp. 28-30

30. **Шишпанова Н.О.** Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону в умовах воєнних ризиків. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв 9 грудня 2024 р.). Миколаїв: МНАУ, 2024. С. 123-126

31. **Шишпанова Н.О.** Гендерна рівність у публічному управлінні: виклики, досягнення та міжнародний досвід. Організаційно-правові засади забезпечення сталого розвитку в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Кривий Ріг, 15 квітня 2025 р.). С. 602-605

32. **Шишпанова Н.О.** Гендерна політика як основа соціально-справедливого відновлення територіальних громад. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лютого 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 421-423

33. **Шишпанова Н.О.** Співпраця місцевого самоврядування та бізнесу у формуванні продовольчої самодостатності громад. Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С.318-320

34. **Шишпанова Н.О.** Напрямки регіональної економічної трансформації в період післявоєнного відновлення. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 03 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 123-126

35. **Шишпанова Н.О.** Детермінанти розвитку трудових ресурсів публічної сфери регіону в умовах сучасних трансформацій. Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.). ЗВО "ПДУ", 2026. С.937-940

3. Наукові праці здобувача, в яких додатково відображені результати дисертації

36. **Шишпанова Н.О.** Підходи до управління трудовими ресурсами публічної сфери: теоретична концептуалізація. *Moderní aspekty vědy: XLIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o..*

Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. С.37-49.
<https://doi.org/10.52058/49-2024> (*Особистий внесок: запропонована теоретична концептуалізація підходів до управління трудовими ресурсами публічної сфери, систематизовано наукові підходи та визначено ключові принципи їх застосування в управлінській практиці України*).

37. **Шишпанова Н. О.** Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України. Колективна монографія «Гарантії національної інформаційної безпеки та транскордонне співробітництво» за редакцією проф., д.ю.н. Я. В. Лазура, проф., д.ю.н. М. В. Менджул. 2025. Ужгород. С.35-48 <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40cd5c66-bd62-485f-84fd-7c44fb2229c4/content> (*Особистий внесок: Розділ 1.4 Транскордонне співробітництво як інструмент реалізації євроінтеграційної політики України*).

38. Ключник А. В., Прогонюк Л. Ю., **Шишпанова Н. О.** Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека : загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. Програму затверджено рішенням вченої ради від 24.06.2025 № 13; погоджено наказом НАДС від 29.08.2025 № 118-25. Код програми: ЗК/2025/002. (*Особистий внесок: розроблено зміст навчальної теми «Формування європейської політичної культури та громадянської ідентичності», визначено особливості утвердження європейських цінностей, розвитку громадянської участі й молодіжних ініціатив*)

Наукове значення виконаного дослідження Отримані результати мають суттєве наукове значення, що полягає в наступному: *визначено* сутність поняття «трудові ресурси публічної сфери» як багатовимірного людського потенціалу, 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; структуру професійної компетентності посадовця в контексті євроінтеграційних процесів, яка охоплює інституційну, нормативно-правову, комунікативну, професійну, морально-етичну, соціальну, культурну та громадянську складові; *обґрунтовано* 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; багатовимірну CIVIC-модель трудових ресурсів публічної сфери регіону, яка розглядає їх не лише як кадровий склад органів влади, а як інтегровану систему комунікативного, інституційного, ціннісного, інструментально-функціонального та соціально-адаптаційного вимірів, що дозволяє пов'язати

розвиток трудових ресурсів із інституційною спроможністю, якістю публічних послуг, стійкістю управління та ефективністю використання бюджетних ресурсів; 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; *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. Методика враховує специфіку громадського сектору, де важливу роль відіграють соціальна місія, волонтерство, громадянська активність і мотивація до суспільно корисної діяльності; методичний підхід до систематизації факторів впливу на розвиток трудових ресурсів публічної сфери, який інтегрує макро-, мезо- та мікрорівні аналізу з урахуванням євроінтеграційних процесів, цифровізації, регіональних диспропорцій і воєнних трансформацій; *сформовано* системну модель управління трудовими ресурсами публічної сфери, яка відображає взаємозв'язок між вхідними умовами, внутрішніми процесами та результатами, включає управлінські функції планування, організації, мотивації, контролю та зворотний зв'язок, що забезпечує адаптивність системи й можливість коригування стратегій відповідно до нових викликів; гендерно-інклюзивну модель HR у публічній сфері, яка інтегрує принципи інклюзивності, гендерної рівності та гідності праці у практику управління трудовими ресурсами й поєднує фізичні, інформаційні, цифрові, суспільно-громадянські, освітні та економічні аспекти інклюзії; систему адаптаційних механізмів управління трудовими ресурсами публічної сфери, що передбачає гнучку організацію праці, розвиток компетентностей, психологічну підтримку, оптимізацію процесів, залучення додаткових ресурсів і посилення комунікацій, та на цій основі – адаптивну модель управління; *запропоновано* стратегії кадрового оновлення публічної сфери регіону, які включають гнучкі моделі працевлаштування, оптимізацію конкурсних процедур, покращення умов праці та соціальних гарантій, розвиток бренду публічної служби, міжнародні програми стажування та кар'єрне заохочення; дорожню карту впровадження адаптивної моделі управління, яка визначає послідовність дій, відповідальних суб'єктів і систему моніторингу, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і більш раціонально використовувати бюджетні ресурси.

Отримані результати є базою для подальших наукових досліджень щодо управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у дисертаційному дослідженні теоретичних положень, концептуальних підходів, аналітичних моделей та методичних інструментів для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами

публічної сфери регіону. Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх апробацією та впровадженням у діяльність органів місцевого самоврядування, закладів освіти, установ професійного навчання та громадських організацій:

у Шевченківській сільській раді Миколаївського району Миколаївської області результати дослідження використано для вдосконалення процедур добору, оцінювання та професійного розвитку персоналу, запровадження гендерно-чутливих кадрових практик, підтримки жіночого лідерства й менторства (довідка № 1299/02-30/25 від 21.11.2025 р.); у Миколаївському національному аграрному університеті теоретичні та методологічні положення дослідження впроваджено в освітній процес під час викладання навчальних дисциплін, підготовки курсових, кваліфікаційних і наукових робіт здобувачів вищої освіти (довідка № 27-18/33-1 від 03.12.2025р.); в Управлінні молодіжної політики Миколаївської міської ради результати дослідження застосовано під час планування та реалізації заходів із розвитку молодіжного лідерства, громадянської активності, проєктної діяльності й участі молоді у прийнятті управлінських рішень (довідка № 214-17/02.04-18/26-2 від 05.05.2026р.); в Агенції розвитку Миколаєва науково-практичні напрацювання використано при реалізації програм професійного розвитку молоді, представників громадських організацій, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, спрямованих на їх професійну адаптацію, розвиток компетентностей і залучення до суспільно значущої діяльності (довідка № 017/2025 від 02.12.2025 р.); у Миколаївському регіональному центрі підвищення кваліфікації результати дослідження використано для вдосконалення професійного навчання публічних службовців, аналізу їх освітніх потреб та актуалізації змісту програм підвищення кваліфікації (довідка № 115/01-14/2026 від 20.04.2026 р.); у громадській організації «Об'єднані добром» результати дослідження застосовано для вдосконалення підходів до розвитку людського потенціалу, організації роботи волонтерських і проєктних команд, формування лідерських, комунікативних і проєктних компетентностей учасників громадських ініціатив (довідка № 1/2026 від 25.02.2026 р.); у Березанській селищній раді Миколаївського району апробовано елементи авторської методики оцінювання гендерної рівності в управлінні трудовими ресурсами, використані для вдосконалення кадрових процедур, проведення гендерного аудиту та формування гендерно-чутливої кадрової політики (довідка № 1225/11-25 від 11.11.2025 р.).

Окремим підтвердженням практичного значення результатів дослідження є розроблення загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека» (ЗК/2025/002) для державних службовців категорій «Б» і «В» та посадових осіб місцевого самоврядування. Програму затверджено рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету від 24 червня 2025 р. № 13 та погоджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 29 серпня 2025 р. № 118-25.

Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення.

Дисертаційна робота характеризується логічною послідовністю, зв'язністю та завершеністю викладу матеріалів; чітким формулюванням основних наукових положень, висновків та пропозицій. Дисертація написана українською мовою. Мова дисертації характеризується смисловою точністю, логічністю, дотриманням стилістичних норм і зв'язків у реченні, простотою викладу. В цілому мовне стилістичне оформлення тексту дисертаційної роботи відповідає особливостям писемного наукового стилю мови та узгоджується з вимогами до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Відповідність дисертації паспорту спеціальності, за якою вона представлена до захисту. Дисертаційна робота Шишпанової Н.О. відповідає паспорту спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка в розрізі наступних напрямів дослідження: фундаментальні теоретичні та науково-практичні проблеми соціально-економічного розвитку продуктивних сил країни та регіонів; методологічні проблеми управління економічним розвитком регіонів і принципи, форми та заходи регіональної політики; регіональний менеджмент, організаційно-економічні механізми регулювання управлінської діяльності.

Характеристика здобувача, його шлях у науці, ступінь наукової зрілості.

У 2008 році закінчила з відзнакою Миколаївський державний аграрний університет за напрямом підготовки «Менеджмент», а у 2010 році – магістратуру за спеціальністю «Менеджмент організацій», здобувши кваліфікацію магістра з менеджменту та економіки. У 2020 році здобула другу вищу освіту в Миколаївському національному аграрному університеті за спеціальністю «Професійна освіта», спеціалізацією «Технологія виробництва і переробка продуктів сільського господарства», та отримала кваліфікацію інженера-педагога, дослідника.

Професійну діяльність у Миколаївському національному аграрному університеті розпочала у 2010 році на посаді асистента кафедри світового сільського господарства і зовнішньоекономічної діяльності. У 2016–2018 роках працювала асистентом, а впродовж 2018–2021 років – доцентом кафедри фінансів, банківської справи та страхування. Із вересня 2021 року дотепер обіймає посаду доцента кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки.

У 2016 році здобула науковий ступінь кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством, захистивши дисертацію на тему «Державне регулювання розвитку трудового потенціалу сільських територій». У 2020 році їй присвоєно вчене звання доцента кафедри фінансів, банківської справи та страхування.

Із листопада 2022 року по жовтень 2024 року навчалася в докторантурі Миколаївського національного аграрного університету за спеціальністю 051 «Економіка». Дисертаційне дослідження на тему «Управління трудовими

ресурсами публічної сфери регіону» продовжує її наукові пошуки у сфері розвитку трудового потенціалу, вдосконалення кадрового забезпечення та зміцнення спроможності територій.

Систематично підвищує професійну кваліфікацію та бере участь у міжнародній академічній співпраці. У 2023 році пройшла міжнародне стажування в Університеті Ополе (Республіка Польща), а у 2024 та 2025 роках брала участь у програмах академічної мобільності Erasmus+ у Відземському університеті прикладних наук (Латвія). Поєднує науково-педагогічну роботу з громадською і проєктною діяльністю, є членкинею громадської організації «Об'єднані добром», бере участь у молодіжних, освітніх та волонтерських ініціативах, спрямованих на розвиток громадянської активності й стійкості територіальних громад.

У 2026 році відзначена Подякою Департаменту освіти і науки Миколаївської обласної державної адміністрації за високий рівень організації та проведення II (обласного) етапу Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України у 2025/2026 навчальному році (наказ від 16.02.2026 № 47).

Заміжня, виховує двох дітей. Володіє українською та англійською мовами. Є авторкою та співавторкою понад 90 наукових праць, зокрема статей у фахових виданнях України, публікацій у виданнях, що індексуються в міжнародній наукометричній базі Scopus, розділів колективних монографій і матеріалів науково-практичних конференцій.

Виконана дисертаційна робота характеризує Шишпанову Н. О. як сформовану дослідницю, здатну самостійно визначати наукові проблеми, обґрунтовувати методологію дослідження, критично аналізувати емпіричні дані та поєднувати теоретичні узагальнення з практичними рекомендаціями. Одержані результати, а також досвід науково-педагогічної, проєктної та громадської діяльності засвідчують її професійну компетентність, наукову зрілість і здатність самостійно розв'язувати складні теоретико-методологічні та прикладні проблеми управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

УХВАЛИЛИ:

1. Дисертаційна робота Шишпанової Наталії Олександрівни «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» є завершеною науковою працею, у якій розв'язано важливу наукову проблему – знаходження результативного шляху удосконалення управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону.

2. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 38 наукових праць, з них 13 – у наукових фахових виданнях України; 6 – у закордонних виданнях, проіндексованих у базах Scopus; 2 колективні монографії; 14 – у матеріалах наукових конференцій; 3 публікації, в яких додатково відображені результати дисертації. Матеріали наукових публікацій використано у дисертації лише у частині, яка належить особисто здобувачеві.

3. Дисертаційна робота відповідає Паспорту спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка в розрізі наступних напрямів дослідження: «Фундаментальні теоретичні та науково-практичні проблеми соціально-економічного розвитку продуктивних сил країни та регіонів» (п.1); «Методологічні проблеми управління економічним розвитком регіонів і принципи, форми та заходи регіональної політики» (п.8); «Регіональний менеджмент, організаційно-економічні механізми регулювання управлінської діяльності» (п.10) до дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка та пп. 7, 8, 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 року №1197, наказу МОН України № 40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», вимогам, які висуваються до докторських дисертацій зі спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

4. З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Шишпанової Наталії Олександрівни дисертаційна робота «Управління трудовими ресурсами публічної сфери регіону» рекомендується для подання до розгляду у спеціалізовану вчену раду.

За затвердження висновку проголосували 19 членів розширеного засідання кафедри.

за	-	дев'ятнадцять
проти	-	0
утримались	-	0

Голова засідання

Секретар

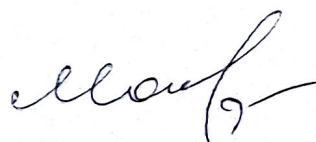


Олена ШЕБАНІНА

Людмила ПРОГОНЮК

Власноручні підписи О.В. Шибаніної, Л.Ю.Прогонюк засвідчую:

Начальниця відділу кадрів
Миколаївського національного
аграрного університету

 Людмила МАШКІНА