

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора, зав. кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця
ГАВКАЛОВОЇ Наталії Леонідівни
на дисертацію, подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
ПОЛІКРОВСЬКОГО Романа Степановича
на тему
«Імплементация проектного підходу в управлінні розвитком територіальної
громади»

1. Актуальність, мета, завдання та методи дослідження

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, що супроводжуються процесами децентралізації в Україні, територіальні громади набувають все більшої самостійності у питаннях стратегічного планування, бюджетного управління та реалізації місцевих ініціатив.

У зв'язку з цим зростає потреба в ефективних управлінських інструментах, які дозволяють оптимізувати процеси розвитку громад на основі конкретних цілей, ресурсів і термінів. Одним із таких інструментів є проектний підхід, що дозволяє структурувати діяльність органів місцевого самоврядування, підвищити прозорість управлінських рішень та залучити зовнішнє фінансування (гранти, державні програми, партнерські ініціативи).

Актуальність теми дисертації Полікровського Р. С. обумовлена необхідністю переходу від фрагментарного управління до цілеспрямованої реалізації проектів місцевого розвитку, що базуються на аналізі потреб громади, залученні стейкхолдерів та застосуванні сучасних інструментів планування, моніторингу та оцінки результатів.

Таким чином, імплементация проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади є не лише актуальним, але й стратегічно

важливим напрямом вдосконалення публічного управління на локальному рівні.

Метою дисертаційної роботи є розроблення й науково-теоретичне обґрунтування підходів і формування практичних рекомендацій щодо імплементації проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення відповідних завдань:

вивчити поняття та сутність проектного підходу, як інноваційного методу управління в органах місцевого самоврядування й управлінського інструменту, що поєднує гнучкість, результатоорієнтованість та адаптивність до умов воєнного й поствоєнного відновлення громад;

охарактеризувати концепцію організації управління проектами в територіальних громадах з урахуванням специфіки децентралізаційних процесів та потреб відновлення локальної інфраструктури;

дослідити зарубіжну практику реалізації проектного підходу в управлінні розвитком муніципалітетів з метою ідентифікації ефективних зарубіжних моделей управління муніципальними проектами, які релевантні для адаптації в українському контексті з урахуванням сучасних викликів;

розкрити механізми застосування проектного підходу в стратегії розвитку територіально громади задля виявлення їх недоліків і формування пропозицій щодо їх вдосконалення;

здійснити аналіз практичного застосування і характерні особливості управління проектами в територіальній громаді з тим, щоб виявити переваги й недоліки такого управління і посилити його з урахуванням існуючих викликів;

оцінити розвиток громади в контексті імплементації проектного підходу до управління його забезпеченням з метою виявлення подальших напрямів впровадження цього підходу для забезпечення позитивної соціально-економічної й екологічної динаміки громади;

обґрунтувати значимість застосування проектного підходу для удосконалення структури управління громадою, її трансформування у більш прозору й гнучку;

запропонувати напрями розвитку компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проектами з метою забезпечення більшої результативності й інноваційності цих проектів;

рекомендувати шляхи удосконалення інформаційних технологій в управлінні проектами територіальних громад задля підвищення прозорості та керованості проектного циклу.

Для вирішення поставлених у роботі завдань дисертантом використано сукупність сучасних методів наукового дослідження, зокрема методи аналізу й синтезу, що допомогли глибше розглянути об'єкт дослідження (с.38-39); узагальнення, – використовувалося для визначення теоретичних і методологічних основ публічного управління розвитком громад (с. 45-46). Порівняльний метод і систематизація, – дали змогу проаналізувати ключові поняття (с. 26-53, додаток А), а системний підхід – визначити концептуальні засади управління у цій сфері (52-81). Логічний, діалектичний, комплексний та системний підходи, – були важливими для уточнення термінології (с. 26-52). Прогнозування й екстраполяція, – використовувалися для оцінки майбутньої ефективності управлінських рішень (с. 206-208), а моделювання – для ідентифікації шляхів впровадження проектного підходу в управління розвитком територіальної громади (с. 160-164). Метод логічної конкретизації, – використано для формування висновків і пропозицій у роботі (с. 81-83; 149-151; 206-214).

2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами та законодавством України

Дисертація ПОЛКРОВСЬКОГО Романа Степановича була виконана у відповідності із наступними законодавчими актами: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР, Закон України

«Про засади державної регіональної політики» 05.02.2015 р. № 156-VIII, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05.08.2020 р. № 695, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України» від 17 грудня 2022 р. № 1400, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року» від 09.12.2022 № 1155-р., Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019.

Окремі результати дисертації знайшли відображення у науково-дослідних роботах Західноукраїнського національного університету (с. 16), а саме науково-дослідних роботах, які виконуються професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня в межах основного робочого часу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, зокрема: у 2018-2022 роках: «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0118U003181), у 2023-2025 роках «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), у рамках якої здобувачем виконувався розділ «Імплементация проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади».

3. Наукові результати, винесені на захист

Аналіз дисертаційної роботи ПОЛІКРОВСЬКОГО Романа Степановича дозволив встановити сукупність основних положень, висновків та рекомендацій, які мають наукову новизну.

1. Результати, що мають ступінь новизни «вперше»:

— модель удосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проектного підходу (на прикладі Збарзької територіальної громади);

Наукова новизна результатів:

модель удосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проектного підходу (на прикладі Збараської територіальної громади) включає такі напрями організаційно-функціонального й інструментального характеру: розробка і впровадження проектного офісу; інтеграція інструментів проектного менеджменту; розвиток міжвідомчої координації; розробка стратегічних проектів для соціально-економічного розвитку територіальної громади; моніторинг та оцінка проектів; залучення громадськості до процесу управління проектами; зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток компетенцій працівників (с. 160-163). Реалізація пропонованої моделі дозволить інституційно, організаційно-функціонально, інструментально посилити процес управління розвитком територіальної громади із застосуванням проектного підходу.

2. Результати, що мають ступінь наукової новизни «удосконалено»:

- науковий підхід до розкриття діяльній ролі механізмів застосування проектного підходу в стратегії розвитку територіально громади;
- науково-методологічний підхід до вибору елементів кращих зарубіжних практик щодо проектного менеджменту;
- діяльній парадигма щодо розвитку промислово-економічного, соціального, просторово-екологічного й фінансово-інвестиційного потенціалів Збараської міської територіальної громади;
- система заходів щодо розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні проектами;
- перелік ключових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування, необхідних для ефективного впровадження проектного підходу в їх діяльність, а також інструментів для освоєння цих компетентностей;
- система інформаційного інструментарію, який має бути застосовний у проектній діяльності територіальних громад.

Наукова новизна результатів:

науковий підхід до розкриття діяльнісної ролі механізмів застосування проектного підходу в стратегії розвитку територіально громади (с. 112-114), яка розкривається у: сприянні ними реалізації стратегій розвитку на практиці через перетворення стратегічних цілей на конкретні проекти з вимірюваними результатами; забезпеченні ефективного використання ресурсів громади завдяки чітким плануванню, моніторингу, контролю та оцінці; стимулюванні участі жителів у реалізації проектів і, відповідно, зростанні довіри мешканців до місцевих органів влади; полегшенні залучення зовнішнього фінансування (грантів, інвестицій); мотивації до підвищення професійного рівня службовців; стимулюванні запровадження цифрових та інноваційних інструментів; формуванні нової культури управління, орієнтованої на результат, командну роботу, стратегічне мислення та прозорість;

науково-методологічний підхід до вибору елементів кращих зарубіжних практик щодо проектного менеджменту, які повинні бути імplementовані в процес управління розвитком територіальної громади, і використання яких стане ілюстрацією покладення в основу такого вибору ціннісного і функціонального підходу (с. 76-81) (через: створення центрального Офісу управління проектами; обов'язкове навчання публічних службовців методології проектного управління; запровадження системи моніторингу та оцінки державних проектів; уніфікацію проектного управління на рівні місцевого самоврядування; централізоване управління великими інфраструктурними проектами; запровадження цифрової архітектури управління державними проектами; розширення державного стимулювання приватних інвестицій у територіальні проекти);

діяльнісна парадигма щодо розвитку промислово-економічного, соціального, просторово-екологічного й фінансово-інвестиційного потенціалів Збаразької міської територіальної громади, яка має інноваційний характер, оскільки враховує індивідуальну специфіку територіальної громади; орієнтована на її участь у створенні інституцій; має потенціал масштабування та зовнішнього фінансування; упроваджує нові моделі міжсекторальної взаємодії (с. 133-138). Проектні ініціативи, покладені в основу цієї парадигми, характеризуються: інтеграцією стратегічного та проектного підходів на рівні

громади; унікальними механізмами залучення ресурсів; орієнтуванням на інституційну сталість; транскордонним та партнерським баченням; використанням цифровізації як основи управління;

система заходів щодо розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування в управлінні проєктами наступним чином: організація спеціалізованих навчальних програм; впровадження наставництва та коучингу; розвиток практичних навичок через роботу в командах; впровадження систем управління проєктами (Microsoft Project, Asana, Trello); обмін досвідом і кращими практиками; розвиток комунікаційних компетентностей та лідерських навичок; використання системи оцінювання ефективності; мотивація й стимулювання службовців органів місцевого самоврядування до саморозвитку (с. 186-189). Застосування такої системи заходів дозволить забезпечити: узгодження проєктів з довгостроковими цілями і пріоритетами громади, сталість проєктів, їх інклюзивність, залучення громади до управління проєктами;

перелік ключових компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування, необхідних для ефективного впровадження проєктного підходу в їх діяльність, а також інструментів для освоєння цих компетентностей, зокрема: стратегічне мислення; планування та організаційні навички; управління ресурсами; фінансовий менеджмент; управління ризиками; комунікаційні навички; лідерство та мотивація команди; аналітичне мислення та прийняття рішень; компетентність у використанні інформаційних технологій; навички моніторингу та оцінки проєктів; юридична грамотність (с. 189-193). Представлений перелік ключових компетентностей та інструментів для їх освоєння дозволять: забезпечити якість планування, обґрунтування проєктів й ефективність їх реалізації в процесі управління розвитком територіальної громади; мінімізувати існуючі й потенційні ризики; підвищити довіру громадян; досягти сталості проєктів в контексті їх інтеграції в загальну систему управління розвитком території;

систему інформаційного інструментарію, який має бути застосовний у проєктній діяльності територіальних громад, і має множину істотних переваг (с. 203-206), зокрема: розвиток електронного документообігу (підвищує

прозорість прийнятих управлінських рішень); використання аналітичних платформ (посилює обґрунтованість рішень); автоматизація управлінських процесів (сприяє зниженню навантаження на персонал і оптимізації управлінської діяльності); впровадження системи моніторингу та оцінки (дозволяє оцінювати результати та реагувати на відхилення); інтеграція інформаційних систем (забезпечує єдину платформу для взаємодії учасників); використання інструментів зворотного зв'язку з стейкхолдерами (сприяє їх участі у прийнятті рішень).

3. *Результати, що мають ступінь новизни «набули подальшого розвитку»:*

- поняття «управління проектом», поняття «проектний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» та поняття «концепція організації управління проектами в територіальних громадах»;
- підхід щодо методологічних особливостей використання проектного менеджменту в територіальних громадах України.

Наукова новизна результатів:

сутність поняття «управління проектом» визначається як управлінсько-фахова діяльності, що пов'язана з плануванням, організацією, стимулюванням та контролем за доцільним використанням усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо), і опирається на специфічний методологічний комплекс (принципів, методів, інструментів) в процесі досягнення завчасно визначених цілей у встановлені терміни реалізації проекту (с. 38). Таке трактування поняття найбільш повно розкриває його сутність з урахування усіх аспектів комплексного, процесного та діяльнісного підходів, що забезпечує можливість проведення системного аналізу проектного підходу з позиції розгляду його як інноваційного методу управління в організаціях, в тому числі, органах місцевого самоврядування;

сутність поняття «проектний підхід в управлінні розвитком територіальної громади» визначається як концепція управління і сучасна управлінська методика, що знаходить вияв у реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку територіальної громади через впровадження окремих проектів з чіткими цільовими, ресурсними й критеріальними

характеристиками, інноваційними ініціативами, які задовольняють потреби громади й відповідають на існуючі виклики, завдяки чому досягаються ефекти у вигляді різних видів ефективності (економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інноваційної, інституційної) (с. 44-45). На додачу до існуючих трактувань (вони розглядають проєктний підхід як основу для реалізації стратегій розвитку території і шляху забезпечення її соціально-економічного розвитку), авторський варіант трактування акцентує увагу на значимості забезпечення сталого розвитку і залучення місцевої спільноти до прийняття управлінських рішень, що вказуватиме на соціальну, екологічну, управлінську та інституційну ефективність розвитку територіальної громади;

сутність поняття «концепція організації управління проєктами в територіальних громадах» визначено як: стратегічної і методологічної рамки, яка визначає цілі, принципи, підходи, етапи та інструменти впровадження проєктного управління в систему місцевого самоврядування; системи ідей і положень, що обґрунтовує логіку та механізми організації проєктної діяльності у територіальній громаді з метою забезпечення (с. 60-63): її сталого розвитку, ефективного використання ресурсів, прозорості управління та підвищення якості публічних послуг;

підхід щодо методологічних особливостей використання проєктного менеджменту в територіальних громадах України, які включають (с. 62-63): системний аналіз застосування проєктного менеджменту в громадах (різні сфери використання проєктного підходу об'єднуються у комплексну модель практичного впровадження для місцевого розвитку); актуалізацію сучасних викликів українських реалій (залучення інвестицій з урахуванням релокації бізнесу тощо); поєднання внутрішнього розвитку та зовнішньої підтримки (одночасна робота з внутрішніми і зовнішніми ресурсами територіальних громад); орієнтацію на сталий розвиток територіальних громад через багатоаспектні проєкти і застосування інструментів проєктного менеджменту; акцент на інноваційність.

4. Теоретична й практична цінність наукових результатів

Наукове значення результатів дисертаційної роботи Полікровського Р. С. полягає в тому, що на їх основі сформульовано теоретичні положення та прикладні рекомендації, які можна впровадити на практиці для подальшого вдосконалення управління розвитком територіальних громад із використанням проектного підходу. Вивчення і впровадження міжнародних практик дозволить адаптувати успішні моделі управління до вітчизняних реалій, забезпечуючи ефективність місцевого самоврядування. Підвищення професійного рівня працівників сприятиме успішній реалізації проєктів та загальному розвитку громади. Використання сучасних ІТ-рішень забезпечить ефективний контроль та координацію проектної діяльності. Розробка концептуальної моделі удосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проектного підходу забезпечить структурований підхід до планування та реалізації проєктів, що відповідають специфічним потребам територіальної громади. Реалізація цих та інших рекомендацій дозволить територіальним громадам ефективніше використовувати наявні ресурси, залучати додаткові інвестиції та забезпечувати стійкий розвиток в умовах нестабільності, існуючих викликів та ризиків.

Практична цінність розробок Полікровського Р. С. підтверджується їх упровадженням у діяльність організацій та установ, а саме:

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (довідка № 6-2/25 від 10.04.2025 р.);

Тернопільська обласна військова адміністрація (довідка № 01-4264/09 від 23.04.2025 р.);

Тернопільська обласна рада (довідка № 09/333 від 14.04.2025 р.);

Шумська міська рада Тернопільської області (довідка № 03-06/963 від 25.04.2025 р.).

Основні теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи використані для поглиблення теоретичного забезпечення навчального процесу Західноукраїнського національного університету, зокрема в ході проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної й заочної

форм навчання з дисциплін: «Управління проектами», «Управління державною і комунальною власністю» та «Муніципальний менеджмент», у процесі написання курсових і кваліфікаційних робіт за спеціальністю «Менеджмент» (довідка № 126-24/819 від 08.04.2025 року).

5. Аналіз публікацій та повноти відображення результатів дослідження

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в 9 наукових працях. Серед них: 4 статті у виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України за спеціальністю 073 «Менеджмент», 1 стаття у науковому виданні, включеному до переліку наукових фахових видань України за іншими спеціальностями; 4 публікації за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,61 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,16 ум.-друк. аркушів.

Ознайомлення з публікаціями та дисертацією ПОЛІКРОВСЬКОГО Романа Степановича дозволяє підтвердити їх відповідність діючим вимогам за сутністю, достовірністю, обґрунтованістю, ступенем наукової новизни, структурою й оформленням. Усі основні висновки й наукові положення проведеного дослідження коректно викладені й повною мірою аргументовані.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота ПОЛІКРОВСЬКОГО Романа Степановича за своїм змістом, рівнем наукової новизни, систематизацією і логікою викладення матеріалу, висновкам та пропозиціями являє собою завершене і самостійно виконане науково-прикладне дослідження.

Оформлення дисертації відповідає діючим вимогам, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами внесеними наказом МОН України від 31.05.2019 р. № 759.

Дисертаційна робота написана діловою українською мовою із:

- а) науковим стилем її викладу та використанням у дослідженні спеціальної термінології та способів структурного аналізу;
- б) застосуванням об'єктивних методів і засобів подання й опрацювання інформаційної бази дослідження.

За своєю структурою дисертаційна робота ПОЛІКРОВСЬКОГО Романа Степановича відповідає вимогам, які пред'являються до дисертацій із зазначеного напрямку досліджень.

Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам до атестації здобувачів ступеня доктора філософії, а саме вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44» (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р., № 507 від 03.05.2024 р.

7. Зауваження та дискусійні положення роботи

1. У роботі для більш ефективної реалізації проєктів запропоновано створення центрального Офісу управління проєктами (с. 19 дисертації), але

наведена недостатня аргументація щодо впровадження його саме під час воєнного стану.

2. На с. 111 роботи йде мова про результати проведеного дослідження у сфері місцевого самоврядування, де спостерігається зростаюча інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які активно використовуються в управлінській діяльності за низкою функціональних напрямів, але такі дослідження мають бути підтверджені аналітичними даними, яких тут не було.

3. Більшість запропонованих у дисертаційній роботі пропозицій націлені на повоєнну відбудову, тоді як вже сьогодні майже всі ОТГ потребують негайних та рішучих заходів.

4. На с. 160-163 дисертації представлена модель удосконалення процесу організації управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу (на прикладі Збаразької територіальної громади). У роботі ця модель представлена на прикладі однієї громади і немає достатнього підтвердження, що ця модель буде ефективно працювати в інших ОТГ.

5. Рекомендації щодо удосконалення використання інформаційних технологій в управлінні проєктною діяльністю територіальних громад передбачають суттєві інвестування в розвиток технологічної інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей персоналу (с. 194-206 дисертації). Для громад наразі такі витрати не є у пріоритеті, тож слід було б також надати пропозиції, щодо альтернативного фінансування таких заходів.

Загалом, зазначені зауваження є переважно дискусійними та відкривають нові напрями для подальших досліджень. Вони не впливають на загальний високий рівень наукової роботи автора та не знижують якості виконаного дослідження. Навпаки, ці моменти підтверджують глибину теми та складність охоплення всіх її аспектів в одному дисертаційному дослідженні.

Загальний висновок

Таким чином, докладний аналіз дисертаційної роботи та наукових праць ПОЛКРОВСЬКОГО Романа Степановича дозволяє зробити висновок, що усі винесені на захист наукові результати в достатній мірі розкриті та обґрунтовані.

Дисертаційна робота є актуальною, її структура та зміст відповідають вимогам, одержані висновки та рекомендації коректні та у повній мірі відображають досягнення поставлених у роботі завдань. Висловлені зауваження до роботи не впливають на її загальну позитивну оцінку. За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Зазначене вище дозволяє зробити висновок про те, що Роман Степанович ПОЛКРОВСЬКИЙ, автор дисертації на тему: «Імплементація проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади» заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
зав. каф. державного управління,

публічного адміністрування та економічної політики

Харківського національного

економічного університету імені С. Кузнеця,

Заслужений економіст України

ПІДПИС *Гавкалова* ЗАСВІДЧУЮ
ВЧЕНИЙ СЕКРЕТАР
Писаренко



Наталя ГАВКАЛОВА