

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу**

Західноукраїнського національного університету

Августина Руслана Ростиславовича

на дисертаційну роботу Полікровського Романа Степановича

**на тему «Імплементация проектного підходу в управлінні розвитком
територіальної громади»,**

подану на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Стрімка трансформація системи публічного управління в умовах децентралізації, зростаючих викликів безпекового характеру, активної цифровізації суспільних процесів і необхідності ефективного використання обмежених ресурсів вимагає від органів місцевого самоврядування запровадження інноваційних управлінських підходів. Особливого значення в цьому контексті набуває проєктний підхід, який дозволяє цілеспрямовано, результативно й адаптивно вирішувати завдання розвитку територіальних громад, фокусуючи увагу на досягненні конкретних цілей у межах визначених часових і ресурсних рамок. У сучасних умовах впровадження в Україні реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, зокрема в частині фінансової децентралізації та підвищення автономності громад, імплементация проєктного підходу виступає ключовим чинником забезпечення соціально-економічного розвитку. Зростає потреба в професійному управлінні громадами на основі стратегічних проєктів, публічно-приватного партнерства, цифрового моніторингу результатів та гнучкого реагування на ризики – елементів, які ще не отримали належної системної реалізації в багатьох українських громадах.

Крім того, Україна як держава, що перебуває в активній фазі реформування публічного сектору та відновлення після повномасштабної агресії, особливо

потребує науково обґрунтованих, адаптованих до вітчизняних умов моделей проєктного управління розвитком громад. Недостатня методична основа для оцінки ефективності таких підходів, низький рівень інституціоналізації проєктного управління в органах місцевої влади, а також фрагментарне використання інструментів проєктного менеджменту в публічній сфері свідчать про високий ступінь актуальності обраної теми.

Обрана здобувачем проблематика тісно пов'язана з пріоритетними напрямами державної політики, зокрема – реалізацією Державної стратегії регіонального розвитку, Концепції реформування місцевого самоврядування, Національної економічної стратегії України-2030. Дисертаційне дослідження гармонійно інтегрується у наукову тематику освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» і суттєво розширює методичну базу прикладних досліджень, які реалізуються на кафедрі менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Тема дисертації узгоджується з провідними науковими дослідженнями, що виконуються в межах науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету, зокрема: «Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування» (державний реєстраційний номер 0118U003181); «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформації» (державний реєстраційний номер 0123U103562), де здобувач безпосередньо реалізував дослідницький підрозділ «Імплементация проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади».

Підсумовуючи викладене, слід підкреслити, що дисертаційне дослідження Полікровського Р.С. є своєчасним, соціально значущим і концептуально вивіреним науковим проєктом, що має вагоме теоретичне та практичне значення для підвищення ефективності менеджменту та публічного управління в Україні.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та опублікованими результатами дослідження дозволяє

стверджувати, що наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані в дисертації Полікровського Романа Степановича, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності. Це підтверджується логічною побудовою дослідження, в якому органічно поєднано положення теорії менеджменту, концепції стратегічного управління територіальним розвитком, а також практичні аспекти впровадження проєктного підходу в діяльність органів місцевого самоврядування.

В основі обґрунтованості наукових результатів дисертації лежить ґрунтовний аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з питань стратегічного менеджменту, публічного адміністрування, управління розвитком громад, управління проєктами та інституціональних трансформацій у сфері місцевого врядування. Здобувачем проведено порівняльний аналіз моделей управління розвитком територій, критично осмислено підходи сучасних дослідників до проблематики проєктного управління, виявлено прогалини у методичному забезпеченні реалізації стратегічних цілей на місцевому рівні.

Значну цінність має методичний апарат дослідження, який базується на широкому спектрі загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу й синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу, експертного оцінювання, SWOT-аналізу, соціологічного опитування посадових осіб місцевого самоврядування, аналізу звітної інформації територіальних громад. Емпіричну основу дослідження становлять результати соціологічного дослідження, проведеного у Збаразькій територіальній громаді Тернопільської області, що дало змогу виявити проблемні зони в організаційній структурі управління, оцінити якість надання публічних послуг, рівень ІТ-інфраструктури та потенціал для впровадження проєктного підходу в управлінні розвитком громади.

Результати дослідження здобувача були апробовані на науково-практичних конференціях, обговорювалися на круглих столах, впроваджені у практичну діяльність окремих територіальних громад. Це підтверджує прикладну значущість дисертаційної роботи, а також високу достовірність і практичну цінність сформульованих автором рекомендацій.

Таким чином, ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертації Полікровського Р.С., повністю відповідає вимогам до наукових кваліфікаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи. Дисертаційна робота за структурою складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 240 сторінок, а список використаних джерел становить 202 найменування.

Перший розділ дисертаційної роботи – «Теоретико-методичні основи дослідження проєктної діяльності в управлінні розвитком територіальної громади» (с. 26–82) формує концептуальне підґрунтя дослідження та виконує важливу функцію побудови теоретико-методичної рамки аналізу проєктного підходу в системі місцевого управління.

У підрозділі 1.1 розкрито поняття та сутність проєктного підходу як інноваційного методу управління в органах місцевого самоврядування. Здобувачем систематизовано та узагальнено підходи до тлумачення терміну «проєкт», виокремлено його подвійне значення як виду діяльності та як комплексу організаційно-технічної документації. Проаналізовано еволюцію управлінських поглядів на проєктну діяльність, що дозволило авторові сформулювати власне трактування понять «проєкт» і «управління проєктом», узгоджене з міжнародними стандартами менеджменту.

У підрозділі 1.2 обґрунтовано концепцію організації розвитку управління проєктами в територіальних громадах. Розглянуто принципи, завдання, функції, механізми реалізації та бар'єри ефективного впровадження проєктного підходу. Значну увагу приділено класифікації проєктів, а також опису етапів їх реалізації в умовах органів місцевого самоврядування. Автор акцентує на доцільності переходу від фрагментарного використання проєктного інструментарію до формування сталої проєктної культури як елементу інституційного капіталу

громади.

У підрозділі 1.3 подано глибокий аналіз зарубіжної практики реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком муніципалітетів. Особливу увагу зосереджено на досвіді США, Франції, Великої Британії, Німеччини, Італії та Польщі. Охарактеризовано ключові документи й підходи, зокрема – «Посібник з управління проєктами штату Нью-Йорк», ініціативи Міністерства транспорту США, моделі місцевого самоврядування у Франції, систему технічної підтримки муніципалітетів у Німеччині. Цей аналіз дозволив автору визначити напрями адаптації міжнародного досвіду до вітчизняного контексту, зокрема в умовах післявоєнного відновлення та децентралізації.

Узагальнення теоретичних і практичних напрацювань дало змогу сформулювати системні висновки до розділу, в яких обґрунтовано потребу у широкомасштабній імплементації проєктного підходу для досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад. Висвітлені концептуальні положення стали базисом для подальшого емпіричного аналізу й моделювання механізмів управління розвитком громад.

У цілому перший розділ вирізняється глибоким теоретико-методичним опрацюванням проблематики, послідовністю викладу та обґрунтованістю авторських підходів до трактування проєктного менеджменту в системі публічного управління.

Другий розділ дисертаційної роботи – «Системний аналіз використання проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади» (с. 83–151) виконує прикладно-аналітичну функцію в дослідженні, надаючи змістовну емпіричну основу для оцінки ефективності впровадження проєктного підходу в умовах українських територіальних громад.

У підрозділі 2.1 проаналізовано механізми реалізації проєктного підходу в контексті стратегічного управління розвитком територіальної громади. Автором здійснено структурування основних складових стратегічного планування з урахуванням проєктної логіки – від аналізу потреб громади до оцінки реалізованих ініціатив. Описано алгоритм імплементації проєктного підходу на

локальному рівні, що включає шість послідовних етапів: аналіз потреб, формування стратегії, проектне планування, мобілізація ресурсів, реалізація проектів, оцінка та адаптація.

У підрозділі 2.2 здійснено аналіз практики управління проектами на прикладі Збараської територіальної громади. Виявлено як позитивні аспекти (наявність ініціативної групи, досвід співпраці з міжнародними партнерами, здатність залучати грантові ресурси), так і наявні проблеми (обмеженість фінансів, відсутність спеціалізованого проектного офісу, недосконала організаційна структура, низький рівень ІТ-інтеграції). Висвітлено роль цифрових платформ (Trello, Asana, Microsoft Project) у підвищенні ефективності управління проектами.

У підрозділі 2.3 розкрито питання оцінки рівня розвитку громади в контексті запровадження проектного підходу. Проведено SWOT-аналіз, у якому ідентифіковано внутрішні сильні й слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози. Зокрема, до сильних сторін віднесено фінансово-інвестиційний потенціал громади, активність управлінського апарату, досвід міжнародної кооперації; серед слабких – відсутність затвердженого статуту громади, низький рівень цифрової трансформації, кадрові обмеження. Здійснено оцінку управлінських процесів за допомогою експертного методу та запропоновано індикатори стратегічної ефективності розвитку громади.

Узагальнення результатів другого розділу дозволило сформувати об'єктивну аналітичну базу для подальшого моделювання інструментів удосконалення проектного управління. В роботі вдало поєднано кількісний аналіз, якісну оцінку, елементи бенчмаркінгу та інституційного аналізу.

Загалом, другий розділ вирізняється системністю емпіричного аналізу, прикладною цінністю результатів і чіткою методичною логікою, що забезпечує обґрунтованість висновків та практичну релевантність запропонованих підходів.

Третій розділ дисертації – «Напрями удосконалення практики управління проектами в забезпеченні розвитку територіальної громади» (с. 152–205) має прикладно-орієнтований характер і спрямований на розробку інструментів, що

дозволяють суттєво підвищити ефективність організації проєктної діяльності в територіальних громадах. У розділі ґрунтовно проаналізовано структурні, кадрові та цифрові передумови впровадження комплексного проєктного менеджменту в системі місцевого самоврядування.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу для вдосконалення організаційної структури управління громадою. Зокрема, запропоновано модель удосконалення процесу організації управління розвитком громади (на прикладі Збаразької міської територіальної громади), яка охоплює організаційно-функціональні та інструментальні напрями. До них належать: створення проєктного офісу, інтеграція цифрових платформ для управління проєктами (Trello, Asana, Microsoft Project), розвиток міжвідомчої координації, впровадження прозорих механізмів моніторингу й оцінки реалізованих ініціатив, активне залучення громадян до прийняття управлінських рішень. У результаті запропонованої моделі очікується підвищення рівня ефективності, прозорості та підзвітності управління.

У підрозділі 3.2 основну увагу приділено розвитку компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері проєктного менеджменту. Обґрунтовано потребу у створенні спеціалізованих програм підвищення кваліфікації, розробці тренінгових курсів та інституційній підтримці формування внутрішніх проєктних команд. Визначено основні цілі, етапи впровадження й очікувані результати кадрового підсилення. Підкреслюється, що кадровий розвиток – ключова умова ефективної імплементації будь-якої проєктної ініціативи.

У підрозділі 3.3 розглянуто напрями вдосконалення інформаційних технологій в управлінні проєктами територіальних громад. Дисертант презентує типологію ІТ-інструментів, придатних до впровадження в управлінські процеси: електронний документообіг (M.E.Doc, DEALS, eFLOW), аналітичні платформи (Power BI, Tableau, Google Data Studio), системи зворотного зв'язку (онлайн-опитування, форуми, платформи для громадських обговорень). Наголошується на важливості безпеки даних, технологічної сумісності та цифрової грамотності

працівників. Також автор зазначає, що інформатизація не лише оптимізує адміністративні витрати, а й сприяє підвищенню довіри до місцевої влади через прозорість процесів.

Узагальнюючи зміст розділу, можна зробити висновок, що запропоновані здобувачем інструменти модернізації практик управління проєктами мають системний характер, адаптовані до умов територіальних громад України, зокрема – в умовах повоєнного відновлення. Усі пропозиції логічно випливають з результатів попередніх етапів дослідження, є добре структурованими та підкріпленими відповідними емпіричними і нормативними джерелами.

У межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване виконання поставленого теоретико-прикладного завдання, яке спрямоване на концептуалізацію, аналітичне опрацювання та практичну інтерпретацію проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади. У роботі розроблено методичні засади оцінювання ефективності проєктного менеджменту на рівні органів місцевого самоврядування, сформульовано практичні рекомендації щодо його впровадження, кадрового забезпечення та цифрового супроводу управлінських процесів. Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертаційна робота є завершеною, самостійною, комплексною науково-дослідною працею з чіткою структурою, внутрішньою композиційною логікою, сучасною управлінською проблематикою та яскраво вираженою авторською позицією. Робота відповідає вимогам до дисертаційних досліджень зі спеціальності 073 «Менеджмент» і є вагомим внеском у розвиток наукової думки в галузі управління управління та адміністрування.

Наукова новизна результатів дослідження. У дисертації Полікровського Романа Степановича розв'язано важливу наукову проблему, що полягає у комплексному теоретико-прикладному обґрунтуванні імплементації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад, з урахуванням викликів сучасного етапу трансформації системи публічного управління, процесів децентралізації, євроінтеграції та потреб поствоєнного відновлення. Наукова

новизна роботи полягає у системному узагальненні, авторському трактуванні та поєднанні теоретичних і практичних положень, що суттєво доповнюють сучасні наукові уявлення про функціонування органів місцевого самоврядування в умовах нестабільності, ризиків та дефіциту ресурсів.

Автором уперше запропоновано концептуальну модель вдосконалення процесу управління розвитком територіальної громади із застосуванням проєктного підходу, що охоплює організаційно-функціональні, інструментальні, кадрові та інформаційні компоненти управлінської системи. У межах цієї моделі обґрунтовано доцільність створення проєктного офісу як централізованого органу управління громадськими проєктами, виокремлено інструменти цифрового планування, системного контролю та моніторингу (зокрема Microsoft Project, Trello, Power BI), а також визначено роль міжсекторальної координації та інституційної взаємодії як умов реалізації стратегічних ініціатив.

Розширено наукові уявлення про сутність проєктного підходу в управлінні – його визначено не лише як технологію реалізації індивідуальних проєктів, а як повноцінну управлінську парадигму, що дозволяє узгоджувати інтереси різних учасників управлінського процесу, реалізовувати стратегічні завдання, адаптувати управлінські рішення до локальних умов, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати досягнення сталого розвитку. Запропоновано авторське трактування поняття, що поєднує критерії цільової, ресурсної, інноваційної та соціальної результативності, враховуючи реальні потреби громади та її інституційну спроможність.

Суттєво доповнено науково-практичні засади розвитку управлінської компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері проєктного менеджменту. Визначено перелік ключових компетентностей, які є базовими для якісного впровадження проєктного підходу в діяльність ОМС, а також запропоновано системний комплекс засобів їх формування: спеціалізовані освітні програми, коучинг, наставництво, командна робота, обмін практиками, мотиваційні інструменти. Вперше сформовано модель компетентнісного розвитку, яка інтегрує професійні, цифрові, комунікаційні та культурні складові

ефективного управління.

У рамках дослідження здійснено систематизацію та критичний аналіз зарубіжних моделей проєктного управління на рівні муніципалітетів, обґрунтовано можливості їх адаптації до українського контексту з урахуванням правових, фінансових і кадрових реалій. Зокрема, встановлено перспективність використання інструментів інтегрованого планування, цифрової архітектури проєктного управління, механізмів стимулювання приватних інвестицій та моделей багаторівневої координації.

Наукова новизна також проявляється в розробці методології оцінки ефективності проєктного управління на рівні територіальних громад. Уперше запропоновано систему показників ефективності, що включають економічні, соціальні, екологічні, управлінські, інституційні та інноваційні складові, а також окреслено підходи до оцінювання результативності з позицій стейкхолдерів та громадськості. Це формує підґрунтя для подальшого використання проєктного підходу як інструменту інституційного зміцнення громад та підвищення прозорості управління.

Таким чином, дисертаційна робота Полікровського Р.С. містить ряд новаторських положень, що мають вагоме значення для розвитку теорії та практики менеджменту проєктів і зміцнення інституційної спроможності територіальних громад України.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних у дисертації результатів полягає у розробленні системного інструментарію, що забезпечує ефективну імплементацію проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад. Запропонована автором концептуальна модель дозволяє модернізувати процеси стратегічного планування, інституційного забезпечення та реалізації управлінських рішень з урахуванням викликів воєнного стану, цифрової трансформації та потреб посткризового відновлення.

Розроблені науково-практичні рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування для побудови ефективної моделі управління

громадським розвитком, формування проєктного офісу, інтеграції сучасних цифрових інструментів управління, залучення громадськості до процесу прийняття рішень та підвищення управлінської компетентності персоналу. Особливу увагу приділено механізмам координації ресурсів, моніторингу проєктного циклу, а також партнерській взаємодії з бізнесом і міжнародними фондами.

Результати дослідження апробовані та впроваджені в практичну діяльність наступних установ, що підтверджується відповідними довідками, які подані в додатках до дисертації, а саме: Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» (довідка № 6-2/25 від 10.04.2025 р.); Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка № 01-4264/09 від 23.04.2025 р.); Тернопільської обласної ради (довідка № 09/333 від 14.04.2025 р.); Шумської міської ради Тернопільської області (довідка № 03-06/963 від 25.04.2025 р.).

Крім того, окремі положення дисертації інтегровано в освітній процес Західноукраїнського національного університету під час викладання дисциплін «Управління проєктами», «Управління державною і комунальною власністю» та «Муніципальний менеджмент». Результати дослідження використано у процесі проведення лекцій і практичних занять, написання курсових та кваліфікаційних робіт студентами спеціальності 073 «Менеджмент» (довідка № 126-24/819 від 08.04.2025 р.).

Таким чином, дисертаційна робота має вагоме практичне значення як у сфері управління, так і в освітньому просторі, сприяє підвищенню ефективності реалізації управлінських рішень, посиленню інституційної спроможності територіальних громад, цифровізації процесів і зміцненню демократичних принципів врядування.

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами ознайомлення з положеннями дисертаційної роботи є підстави стверджувати про відсутність ознак фальсифікації та фабрикації у наукових положеннях, висновках та

рекомендаціях дисертації. В довідці Західноукраїнського національного університету про результати перевірки на академічний плагіат рукопису дисертації, зазначено, що за результатами перевірки дисертаційної роботи на плагіат (програмний засіб перевірки Turnitin Similarity) встановлено високу унікальність тексту, а правомірність запозичень визнано обґрунтованим (загальноприйняті терміни та цитування інших авторів з посиланням на них).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях. Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять визначені елементи наукової новизни, повною мірою висвітлено в дев'яти наукових публікаціях загальним обсягом 4,35 друкованих аркуша. Зокрема, результати дослідження знайшли відображення у п'яти статтях у наукових фахових виданнях України, з яких чотири є одноосібними. Крім того, ще чотири наукові публікації додатково відображають результати дисертаційного дослідження.

У наукових публікаціях системно і логічно розкриваються всі структурні елементи дисертації. Опубліковані праці повністю охоплюють зміст дисертації та послідовно відображають етапи її підготовки: теоретичне осмислення проблеми, формування методологічних засад, аналітичний блок та практичне впровадження.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність загалом, поряд із зазначеними вище вагомими результатами слід наголосити, що в роботі мають місце окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення.

1. У п. 2.1 дисертаційного дослідження висвітлено багаторівневу структуру механізмів реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальних громад, що включає нормативно-правовий, організаційний, фінансово-економічний та інформаційний компоненти. Автор демонструє системне бачення взаємодії цих механізмів та їх ролі у формуванні стратегічної управлінської моделі на місцевому рівні. Водночас у межах даного підрозділу

недостатньо критично осмислено вплив цифрової нерівності, фрагментованої компетентності між підрозділами та потенційної неготовності до інтеграції інструментів корпоративного проєктного менеджменту. Узагальнення цих викликів та доповнення аналізу елементами адаптації до динамічного середовища (зокрема, воєнних, демографічних та бюджетних ризиків) надало б дослідженню більшої аналітичної глибини та практичної придатності в умовах сучасного українського місцевого самоврядування.

2. У п. 2.2 дисертаційного дослідження автор висвітлює послідовність етапів реалізації проєктного підходу в управлінні розвитком територіальної громади, зокрема: аналіз потреб, стратегічне планування, проєктування, мобілізацію ресурсів, реалізацію та оцінку ефективності. Така структурована послідовність дійсно створює логічну основу для запровадження проєктного мислення на місцевому рівні. Водночас, у межах цього підрозділу недостатньо розкрито інституційно-організаційні передумови якісного функціонування кожного етапу, зокрема – наявність стандартів проєктного планування, чітко визначених процедур оцінки результатів, а також механізмів управління знаннями, що обмежує адаптивність використання проєктного підходу в контексті реального функціонування ОМС в Україні. Включення до аналізу таких аспектів, як внутрішні регламенти, практики взаємодії між учасниками проєкту, рівень цифрової підготовленості та інструменти моніторингу, дозволило б розширити аналітичне поле дослідження, посилити практичну значущість дослідження та врахувати поведінкові та компетентнісні чинники, що суттєво впливають на результативність проєктного управління у територіальних громадах.

3. У п. 2.3 дисертаційного дослідження автор обґрунтовує значущість імплементації проєктного підходу для розвитку Збаразької територіальної громади, акцентуючи на його ролі в максимізації потенціалу території, підвищенні якості життя, ефективному використанні ресурсів та забезпеченні участі громадян. Водночас у межах цього підрозділу недостатньо висвітлено механізми адаптації проєктного підходу до умов багатокомпонентної громади з

неоднорідним соціально-економічним профілем, фрагментованою управлінською структурою та нерівномірним доступом до послуг.

4. У п. 3.2 дисертаційного дослідження автор обґрунтовує значущість розвитку управлінських компетентностей посадових осіб ОМС як ключової передумови ефективного впровадження проєктного підходу в діяльність територіальних громад. Водночас, у межах цього пункту недостатньо висвітлено механізми інституціоналізації системи розвитку компетентностей, зокрема – нормативне закріплення вимог до проєктної кваліфікації, інтеграцію навчальних програм у структуру службової підготовки, створення локальних центрів проєктної експертизи та цифрових платформ для безперервного навчання. Включення до дослідження таких аспектів, як механізми оцінки управлінської зрілості, партнерство з освітніми установами, впровадження стандартів ISO у практику місцевого самоврядування, дозволило б посилити прикладну значущість дослідження та сформувати більш стійку модель кадрового забезпечення проєктного управління в територіальних громадах.

5. У п. 3.3 дисертації обґрунтовано важливість цифрових технологій для управління проєктами територіальних громад, зокрема через впровадження гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) та використання Lean-підходів. Водночас у межах цього підрозділу доцільним є глибше висвітлення аспектів цифрової інституалізації на рівні ОМС, що включають кадрову та нормативну підготовку, створення внутрішніх регламентів, забезпечення технічної сумісності систем. Врахування зазначених компонентів дозволило б глибше зрозуміти механізми інтеграції IT-рішень в управлінську практику, враховуючи контекст децентралізації, обмежених ресурсів та неоднорідності громад. Зокрема, доцільним було б доповнити дослідження моделями цифрової зрілості (digital maturity models), які надають змогу територіальним громадам здійснювати самостійну оцінку готовності до впровадження технологій, визначати пріоритетні напрями розвитку та проєктувати поетапні заходи цифрової трансформації.

Загалом, вищезазначені зауваження не применшують наукової та

практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Загальний висновок про дисертаційну роботу

Дисертація Полікровського Романа Степановича на тему «Імплементация проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади» виконана на належному теоретико-методологічному рівні, а одержані автором в процесі дослідження результати відзначаються науковою новизною, внутрішньою логікою викладення та мають як теоретичну, так і прикладну цінність для використання проектного підходу в управлінні розвитком територіальної громади.

Дисертаційна робота Полікровського Р.С. за своїм змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 08.04.2025 р. № 426), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, 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 від 12 січня 2022 р. № 44, а автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного
університету**



Руслан АВГУСТИН