

**Голові разової спеціалізованої вченої
ради Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Юрію КУЦУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022**

ВІДГУК

**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського
національного університету Монастирського Григорія Леонардовича
на дисертаційну роботу Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення
системи управління у сфері використання об'єктів комунальної
власності», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 28
«Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне
управління та адміністрування»**

Актуальність теми дисертаційної роботи. Дисертаційна робота Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» відзначається вагомою науковою та практичною значущістю, особливо в умовах глибоких інституційних змін у системі місцевого самоврядування України, спричинених децентралізаційними процесами та впливом глобальних викликів ситуації. Починаючи з 2020 року, територіальні громади отримали розширені повноваження у сфері управління комунальними активами, однак брак оптимізованих механізмів призводить до неефективного використання ресурсів, що негативно впливає на темпи соціально-економічного розвитку та підриває стабільність громад.

Додатковим чинником, який загострює ситуацію, є воєнний стан, що спричиняє втрати об'єктів комунальної власності та потребу в їх оперативному відновленні. Це зумовлює особливу актуальність дослідження, спрямованого на зміцнення фінансової спроможності та стійкості місцевих громад.

Водночас курс на європейську інтеграцію передбачає адаптацію українських практик управління комунальною власністю до стандартів Європейського Союзу, які базуються на принципах прозорості, міжсекторальної взаємодії та стійкого розвитку. Національні моделі досі обтяжені соціальними, економічними та безпековими ризиками та бюрократичними перепонами, що посилює потребу у впровадженні інноваційних рішень, зокрема цифрових технологій, та використанні кращих міжнародних практик.

Особливого значення дослідження набуває у контексті повоєнного відновлення, коли ефективне управління комунальними активами може стати рушійною силою економічного зростання та місцевої модернізації.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю наукового обґрунтування та розробки прикладних рішень, здатних усунути існуючі системні дисфункції та сприяти формуванню стійких моделей розвитку територіальних громад у межах євроінтеграційного курсу України.

Загальна характеристика дисертаційної роботи. Дисертаційна робота включає анотацію, вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел та додатки.

У вступній частині висвітлено актуальність обраної теми, окреслено рівень її наукової розробки, визначено взаємозв'язок дослідження з виконаними науково-дослідними проєктами, сформульовано мету та завдання роботи, визначено об'єкт, предмет і методологічну основу дослідження. Окрему увагу приділено характеристиці наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів, а також наведено дані щодо їх апробації.

Перший розділ присвячений теоретичним засадам теми. У ньому розглянуто комунальну власність як основний ресурс розвитку територіальних громад, здійснено аналіз суб'єктів та об'єктів управління, а також вивчено досвід зарубіжних країн (зокрема Польщі та Німеччини), де ключовими напрямками є міжмуніципальне співробітництво та цифровізація управлінських процесів.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану сфери управління об'єктами комунальної власності в Україні, зокрема статистичних показників діяльності комунальних підприємств. Розглянуто вплив реформ децентралізації та процесів європейської інтеграції, приділено увагу правовим засадам і стратегічним документам, що визначають вектор подальших змін.

Третій розділ має науково прикладний характер і містить пропозиції щодо вдосконалення управління комунальною власністю. Серед них – адаптація стратегій під впливом європейських стандартів, упровадження цифрових рішень та розробка рекомендацій для органів місцевого самоврядування з прогнозуванням можливих сценаріїв розвитку.

У висновках підсумовано основні результати дослідження, наголошено на його науковій новизні та прикладній цінності для практики публічного управління. Список використаних джерел свідчить про опрацювання широкого кола вітчизняних і зарубіжних наукових праць, що забезпечило комплексність і глибину проведеного аналізу.

Оформлення дисертації відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44), та наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. У межах цієї роботи автором визначено основні плани та перспективи реформування сфери управління у сфері використання об'єктів комунальної власності в Україні.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечено коректним використанням загальнонаукових підходів, сучасної теорії й емпіричних методів дослідження. Достовірність і обґрунтованість отриманих результатів забезпечується апробацією отриманих наукових результатів на наукових конференціях та можливістю використання результатів дисертації органами державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення процесів управління комунальною власністю. Висновки про нові підходи до управління базуються на порівняльному вивченні, з прогнозуванням ризиків, що додає роботі практичної достовірності.

Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна. Результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на наукових конференціях та відображені у трьох публікаціях у фахових виданнях України.

Наукова новизна представленого дослідження полягає у комплексному розв'язанні важливого науково-прикладного завдання — теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління об'єктами комунальної власності.

Зокрема, уперше в роботі запропоновано концептуальні підходи, які враховують сучасні виклики глобального політичного середовища, процеси євроінтеграції та цифрової трансформації. Вони включають розширення міжмуніципального партнерства, механізми співпраці з громадськими організаціями, розробку алгоритму ідентифікації та реагування на потенційні ризики, а також необхідність впровадження електронних систем управління з використанням автоматизованих реєстрів комунального майна.

У роботі суттєво удосконалено науково-практичний підхід до стратегічного управління, який передбачає врахування перспектив розвитку місцевого самоврядування, особливостей завершення бойових дій та євроінтеграційних процесів. Зокрема, запропоновано механізми інвентаризації

майна, моделі цифрових реєстрів, а також концепцію проєктно-орієнтованого підходу, що базується на принципах використання комунальної власності як фінансово-економічного ресурсу розвитку.

Аспірантом було обґрунтовано пропозиції щодо реформування системи управління, які охоплюють перегляд податкової політики, вдосконалення бюджетного планування, створення реєстрів майна, систем моніторингу ефективності та механізми зміцнення фінансової стабільності органів місцевого самоврядування.

Особливу увагу приділено класифікації моделей управління комунальною власністю на основі досвіду провідних європейських країн, з обґрунтуванням оптимальної для України моделі, що передбачає активне залучення бізнесу та публічно-приватне партнерство.

Також дисертаційна робота пропонує напрямки вдосконалення правового регулювання та наголошує на важливості визнання об'єктів комунальної власності як стратегічних ресурсів для довгострокового соціально-економічного розвитку громад.

Таким чином, робота вносить суттєвий внесок у теорію і практику управління комунальною власністю, поєднуючи глибокий аналітичний підхід із практичною значущістю розроблених рекомендацій. Це підтверджує її наукову новизну та актуальність для подальшого розвитку державного управління.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дисертаційного дослідження полягає в тому, що його основні положення та рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування і посадовими особами для підвищення ефективності управління у сфері використання об'єктів комунальної власності. Запропоновані науково-практичні підходи сприятимуть розробці стратегій розвитку територіальних громад, формуванню проєктів місцевого розвитку та програм управління комунальною власністю.

Результати дослідження також можуть бути корисними для органів державної влади при врахуванні наукових рекомендацій щодо перспектив і напрямів реформування цієї сфери в Україні. Серед ключових пропозицій – перегляд підходів до горизонтального вирівнювання податкоспроможності громад, удосконалення механізмів бюджетного планування, створення реєстру комунального майна, запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності його використання, зміцнення механізмів контролю, посилення фінансової стабільності органів місцевого самоврядування та активне впровадження проєктно-орієнтованого підходу.

Теоретичні положення, висновки й пропозиції, викладені у дисертації, базуються на комплексному аналізі наукової та науково-практичної літератури, а також на перевірці запропонованих підходів у практичній діяльності. Основні результати дослідження оприлюднено у публікаціях і матеріалах наукових заходів (2021–2025 роки).

Крім того, практичне застосування одержаних напрацювань здійснено під час участі автора у роботі над проєктом Стратегії розвитку Лосинівської селищної ради на 2025–2027 роки, що свідчить про значний потенціал впровадження сформованих науково-практичних підходів.

Дотримання академічної доброчесності. За результатами ґрунтовного вивчення рукопису дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора, а також аналізу наданого автором звіту щодо перевірки тексту рукопису відповідним програмним забезпеченням, порушень академічної доброчесності не було встановлено. Використані здобувачем окремі ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації. Оцінюючи в цілому позитивно подане до захисту дисертаційне дослідження, слід вказати на окремі дискусійні положення дисертації та висловити такі зауваження і пропозиції.

1. Дискусійним є підхід автора щодо розгляду міжмуніципального партнерства як універсального інструменту вирішення проблем управління комунальною власністю. У роботі бракує врахування регіональних відмінностей, зокрема специфіки громад східних регіонів України, що мають підвищені ризики та інші стартові умови. Доцільно було б поглибити аналіз бар'єрів, які можуть перешкоджати формуванню та розвитку таких партнерств.

2. Недостатнім є фокус на фінансових аспектах цифровізації управління об'єктами комунальної власності, де автор пропонує автоматизовані системи, але практично не визначає джерела фінансування та витрати для створення подібних реєстрів, що має значний вплив на всі, особливо малі, територіальні громади.

3. Хоча приклади з Франції та Німеччини є цінними, у дослідженні недостатньо розкрито механізми адаптації цих моделей до українських реалій, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Не проведено поглибленого аналізу ризиків і можливих обмежень їх імплементації.

4. У роботі не приділено належної уваги наявним правовим колізіям у регулюванні управління комунальною власністю, а також їхньому впливу на ефективність запропонованих автором підходів.

5. У дисертації майже не розглянуто вплив управлінських рішень у сфері комунальної власності на соціальну згуртованість громад, рівень довіри до органів влади та залучення громадян до процесів прийняття рішень.

На загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження І.О. Лаврінця подані вище зауваження суттєво не впливають, додатково характеризуючи значну складність і перспективність досліджуваної автором проблематики.

Загальні висновки щодо дисертаційної роботи. Таким чином, за результатами вивчення тексту роботи і публікацій можна констатувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності», відповідають вимогам до такого виду досліджень, а подана

дисертаційна робота є цілісним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що вирішує важливе науково-прикладне завдання, має теоретичну і практичну цінність для розвитку публічного управління.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості висновків та рекомендацій, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація І.О. Лаврінця відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» й спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019), а її автор, Лаврінець Ігор Олександрович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

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

Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 08:25:08 19.08.2025

Назва файлу з підписом: Відгук_Монастирський.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 199.2 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Відгук_Монастирський.pdf
Розмір файлу без підпису: 181.9 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: МОНАСТИРСЬКИЙ ГРИГОРІЙ ЛЕОНАРДОВИЧ
П.І.Б.: МОНАСТИРСЬКИЙ ГРИГОРІЙ ЛЕОНАРДОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 2866610238
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 08:25:08 19.08.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000FF93610123545A06
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.04 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна
професору Юрію КУЦУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

Рецензія

офіційного рецензента, кандидата наук з державного управління, старшого викладача кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на дисертацію Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Обґрунтування вибору теми дослідження.

Актуальність теми дисертації Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» зумовлена критичними викликами, які стоять перед органами місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації влади, європейської інтеграції та воєнного стану. З одного боку, реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, призвела до значного розширення повноважень територіальних громад, передавши їм у власність об'єкти комунальної власності, такі як земельні ділянки, підприємства та інфраструктура, що вимагає нових підходів до їх ефективного управління для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. З іншого боку, глобальні виклики, включаючи військову агресію, економічну кризу та пандемію COVID-19, ускладнили процеси управління, призводячи до втрат ресурсів, зменшення надходжень до місцевих бюджетів і необхідності швидкої адаптації до нових реалій.

У контексті європейської інтеграції України, де регіональна політика ЄС акцентує на ефективному використанні ресурсів для розвитку громад, тема набуває стратегічного значення. Відсутність уніфікованих підходів до управління комунальною власністю призводить до неефективного використання активів, корупційних ризиків та упущених можливостей для економічного зростання. Дослідження пропонує вирішення цих проблем через аналіз поточного стану, вивчення зарубіжного досвіду та розробку практичних

рекомендацій, що робить його не лише теоретично обґрунтованим, але й практично необхідним для органів місцевого самоврядування. Крім того, тема актуальна в умовах розвитку цифрової трансформації, яка може оптимізувати процеси обліку та контролю за об'єктами власності, але перебуває в процесі інтеграції на державному та місцевому рівнях.

Загалом, вибір теми обумовлений потребою системного удосконалення управління, що дозволить територіальним громадам стати фінансово спроможними та конкурентоспроможними в європейському просторі, сприяючи відновленню країни після війни.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. У межах цієї роботи автором визначено основні плани та перспективи реформування сфери управління у сфері використання об'єктів комунальної власності в Україні.

Характеристика основних положень роботи.

Дисертаційна робота Лаврінця Ігоря Олександровича є самостійним, завершеним науковим дослідженням, яке відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії. Структура роботи складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота демонструє логічну завершеність і методологічну послідовність, що забезпечує чіткий зв'язок між метою дослідження, його завданнями та отриманими результатами.

У вступі чітко обґрунтовано актуальність, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також розкрито наукову новизну.

Перший розділ присвячено теоретичним засадам системи управління об'єктами комунальної власності. Автор детально аналізує поняття комунальної власності як ключового ресурсу територіальних громад, розкриває ролі суб'єктів і об'єктів управління, а також вивчає зарубіжний досвід, зокрема Польщі, Німеччини та Франції. Це дозволило сформулювати теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу, підкреслюючи необхідність адаптації європейських практик до українських реалій.

Другий розділ фокусується на поточному стані, планах та перспективах реформування системи управління в Україні. Здобувач проводить статистичний аналіз кількості комунальних підприємств, надходжень до

місцевих бюджетів територіальних громад та впливу децентралізації, а також розглядає правову основу, включаючи процеси європейської інтеграції. Особлива увага приділена викликам воєнного часу, таким як втрата активів і необхідність відновлення.

Третій розділ пропонує науково-практичні підходи до підвищення ефективності управління, включаючи зміну підходів у контексті ЄС, розвиток цифрових рішень та стратегічні рекомендації для органів місцевого самоврядування. Автор розробляє сценарії розвитку, акцентуючи на ризиках і можливостях, що робить роботу практично орієнтованою.

Таким чином, усі етапи дослідження логічно пов'язані між собою, а поставлена мета досягнута через системне вирішення взаємопов'язаних теоретичних, аналітичних та прикладних завдань у межах кожного розділу.

Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна.

Наукова новизна полягає у вирішенні конкретного науково-прикладного завдання – теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності.

Новизна наукових результатів конкретизується в таких положеннях:

Уперше розроблено концептуальні підходи до управління об'єктами комунальної власності в умовах глобальних політичних викликів, євроінтеграційних процесів та цифрової трансформації, які охоплюють: розширення міжмуніципального партнерства; механізм співпраці громад із громадськими організаціями; алгоритм ідентифікації потенційних ризиків у системі управління та формування сценаріїв реагування на настання відповідних ризиків; необхідність широкого впровадження електронної системи управління (включно з електронними реєстрами та автоматизованим обліком об'єктів комунальної власності);

Удосконалено науково-практичний підхід до стратегічного управління об'єктами комунальної власності, який враховує перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні, сценарії завершення бойових дій та процеси європейської інтеграції і включає: необхідність використання стратегічного підходу до управління об'єктами комунальної власності, розвитку міжмуніципальних партнерств, механізму інвентаризації комунального майна з подальшим аналізом його ефективності, підвищення інституційної та професійної можливості для впровадження проєктів за рахунок коштів Європейського Союзу, моделі формування єдиного цифрового реєстру об'єктів, концепцію впровадження проєктно-орієнтованого підходу на базі енергоефективних, екологічних та цифрових технологій, що базується на

засадах: «комунальна власність як фінансово-економічний ресурс розвитку», а не як пасивний об'єкт управління.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Аналіз тексту дисертації, її структури, логіки викладу матеріалу та відповідних наукових публікацій Лаврінця Ігоря Олександровича дає змогу зробити висновок про наукову обґрунтованість та достовірність результатів, отриманих у результаті проведеного дослідження. Наукові положення та висновки логічно випливають із мети та завдань роботи, базуються на глибокому теоретичному аналізі й підкріплені статистичними матеріалами, правовими джерелами та результатами емпіричних спостережень.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації Лаврінця І.О. є високо обґрунтованими, базуючись на комплексному аналізі теоретичних джерел, статистичних даних та практичного досвіду. Автор застосовує системний підхід, поєднуючи методи аналізу, синтезу, порівняльного вивчення та прогнозування, що дозволяє досягти логічної послідовності в аргументації. Наприклад, висновки про необхідність збільшення міжмуніципальних партнерств підкріплені аналізом європейського досвіду та українською статистикою, з посиланнями на конкретні закони та програми, такі як Стратегія регіонального розвитку України до 2027 року.

Рекомендації щодо впровадження електронних реєстрів обґрунтовані оцінкою ризиків і переваг, з урахуванням воєнних викликів, що робить їх реалістичними для впровадження. Крім того, результати дослідження висвітлено у трьох інших статтях, опублікованих у фахових виданнях України, що забезпечує достатній рівень публічності та наукової апробації отриманих результатів.

Загалом, обґрунтованість забезпечена методологічною строгістю, емпіричними даними та критичним аналізом, що робить роботу надійним внеском у публічне управління. Результати дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію на провідних наукових форумах, що підтверджує їхню верифікованість та відповідність академічним вимогам. Основні положення роботи були представлені у наукових статтях, зокрема Лаврінець І. О. Комунальна власність як стратегічний ресурс розвитку територіальних громад // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2022. – Вип. № 29. – С. 69–73. DOI: 10.32843/pma2663-5240-2022.29.13.

Оформлення дисертації.

Структура і оформлення дисертації повністю відповідають чинним вимогам, затвердженим наказом МОН України від 12.01.2017 № 40.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Практичне значення дисертаційної роботи Лаврінця Ігоря Олександровича полягає у тому, що ключові висновки та рекомендації дисертаційного дослідження можуть застосовуватися органами місцевого самоврядування та відповідними посадовими особами для посилення ефективності управління об'єктами комунальної власності, а також для впровадження науково-практичних методів, які сприятимуть загальному покращенню управління, формуванню стратегій розвитку територіальних громад, створенню проєктів розвитку та місцевих програм, пов'язаних з управлінням комунальною власністю. Крім того, результати та розробки дисертації можуть бути взяті до уваги органами державної влади для врахування наукових пропозицій стосовно перспектив і напрямків реформування цієї сфери в Україні. Такі рекомендації передбачають перегляд методів горизонтального вирівнювання податкової спроможності територіальних громад, удосконалення процесів бюджетного планування, впровадження реєстру комунального майна громади, застосування чіткої системи моніторингу та оцінки ефективності використання об'єктів комунальної власності, поліпшення механізмів контролю, зміцнення фінансової стійкості органів місцевого самоврядування та активне використання проєктно-орієнтованого підходу до управління такими об'єктами.

Основні теоретичні положення, висновки та пропозиції, викладені в дисертації, ґрунтуються на глибокому аналізі наукової та науково-практичної літератури, а також на практичному випробуванні запропонованих методів для підвищення ефективності управління об'єктами комунальної власності. Головні аспекти дослідження були опубліковані в статтях та матеріалах (за період 2021-2025 років).

Крім того, практичне впровадження результатів і розробок здійснювалося аспірантом під час участі в робочій групі з підготовки проєкту Стратегії розвитку Лосинівської селищної ради на 2025-2027 роки.

Дотримання академічної доброчесності.

Аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора не виявив порушень академічної доброчесності, елементів фальсифікації чи фабрикації тексту.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

1. Дискусійним є акцент на цифровій трансформації та обов'язковому використанні електронних реєстрів. Попри посилання на європейський досвід, автор недостатньо враховує ризики кібербезпеки в умовах війни. Доцільним є глибший аналіз механізмів захисту, зокрема на основі стандартів GDPR.
2. Інше зауваження стосується аналізу зарубіжного досвіду: автор фокусується на успішних моделях Польщі та Німеччини, але недостатньо розглядає виклики, зокрема бюрократії в муніципальних партнерствах, що могло б надати більш збалансований погляд, сучасні законодавчі тенденції регулювання міжмуніципальних партнерств.

Загалом, ці зауваження не применшують цінності роботи, але могли б посилити її практичну застосовність через глибший аналіз ризиків і альтернатив.

Загальні висновки.

Дисертаційна робота Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» є завершеним науковим дослідженням, що має наукову новизну і практичну значущість. У науковій роботі пропонуються системні рішення для удосконалення управління комунальною власністю, інтегруючи теоретичні засади, аналіз стану та практичні рекомендації. Результати можуть бути використані для формування політики на рівні громад та держави

Дисертаційна робота за актуальністю, змістом та повнотою викладу її результатів у наукових публікаціях, обсягом та оформленням повністю відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44) та наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Виходячи з цього, вважаю, що Лаврінець Ігор Олександрович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний рецензент, кандидат наук з
державного управління,
старший викладач кафедри права,
національної безпеки та європейської
інтеграції ННІ «Інститут державного
управління»
Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна**

Олег КУЛІНІЧ

КУЛІНІЧ ОЛЕГ ВАСИЛЬОВИЧ

Результат перевірки підпису	Підпис вірний
П.І.Б.	КУЛІНІЧ ОЛЕГ ВАСИЛЬОВИЧ
РНОКПП	2471200950
Організація (установа)	ФІЗИЧНА ОСОБА
Код ЄДРПОУ	
Посада	
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)	16:24:36 18.08.2025
Сертифікат виданий	КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер	5E984D526F82F38F040000002B6CE001F5439506
Тип носія особистого ключа	Захищений
Алгоритм підпису	dstu4145
Тип підпису	Кваліфікований
Формат підпису	CAAdES-T
Сертифікат	Кваліфікований

Голові разової спеціалізованої вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна професору Юрію КУЦУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента Філіппової Вікторії Дмитрівни, доктора наук з державного управління, професора, завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету на дисертаційну роботу Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності», подану до захисту у разової спеціалізованої вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дисертації, зв'язок із науковими програмами, темами. Тема дисертаційного дослідження Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» має високий рівень актуальності, що визначається сучасними інституційними трансформаціями місцевого самоврядування в Україні. Ці трансформації зумовлені процесами децентралізації державної влади, євроінтеграційними прагненнями та впливом геополітичних чинників. Починаючи з 2020 року, територіальні громади отримали розширені повноваження у сфері управління комунальною власністю, однак відсутність оптимізованих підходів до управління цими об'єктами призводить до неефективного розподілу ресурсів, що негативно впливає на соціально-економічний розвиток громад та підриває соціальну стабільність на місцевому рівні. Додатковим дестабілізуючим чинником виступає воєнний стан, який породжує нові виклики, зокрема втрату об'єктів комунальної власності та необхідність їх оперативного відновлення. Ці обставини роблять дослідження особливо важливим для забезпечення фінансової самодостатності та підвищення резилієнтності територіальних громад в умовах сучасних викликів.

У цьому контексті особливої уваги набуває процес європейської інтеграції України, який зумовлює необхідність адаптації національних управлінських практик до стандартів Європейського Союзу, де управління об'єктами комунальної власності базується на принципах прозорості, міжсекторальної співпраці та стійкості, що істотно відрізняється від існуючих вітчизняних моделей, які часто характеризуються наявністю корупційних ризиків і бюрократичних перепон. Саме тому запропоноване дослідження спрямоване на інтеграцію цифрових технологій і кращих міжнародних практик, формуючи важливу складову сучасного реформаторського дискурсу у сфері публічного управління.

Ураховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що тема дисертаційного дослідження І. Лаврінця «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» є своєчасною та зумовлена актуальними потребами реформування місцевого самоврядування, впровадженням європейських стандартів управління, а також викликами, що постали перед територіальними громадами в умовах децентралізації, євроінтеграції та повоєнного відновлення України.

До того ж, дисертаційне дослідження пов'язане з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, у межах якої автором надано пропозиції щодо визначення основних планів та перспектив реформування сфери управління у сфері використання об'єктів комунальної власності в Україні.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Тема і структура дисертаційного дослідження є взаємопов'язаними та взаємозумовленими, архітектоніка дисертації загалом відбиває цілісну творчу схему наукового дослідження, зокрема, містить чіткий розподіл тексту дисертації на окремі частини, логічно підпорядковані як між собою, так і основній ідеї дослідження. Зміст дисертації, у цілому, демонструє високий ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, які містять у собі елементи новизни щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні, підтверджується відповідністю принципів положень у поставленій автором меті, яка логічно віддзеркалює суть роботи і полягає у теоретичному обґрунтуванні і визначенні практичних заходів щодо підвищення ефективності управління у сфері використання об'єктів комунальної власності (с. 15).

Завдання, що поставлені в дисертаційному дослідженні, відповідають меті та охоплюють всю широту досліджуваної проблематики (с. 15-16).

Об'єкт та предмет дослідження узгоджено з метою, завданнями та проблематикою дослідження, саме тому вони не викликають заперечень (с.16).

Аналіз змісту дисертаційного дослідження засвідчив, що наукову новизну дослідження сформульовано автором самостійно, вона має належний рівень теоретичного, методологічного й емпіричного обґрунтування та вірогідності (с. 17-20). Це зумовлено, насамперед, глибоким вивченням літератури за темою дисертаційного дослідження роботи та використанням у роботі широкого й водночас репрезентативного кола наукових джерел (с. 238-259).

Вдале використання комплексу наукових методів дозволило авторові здійснити цілісний розгляд проблеми, зробити теоретичні узагальнення та сформулювати обґрунтовані висновки (с. 232-237). Висновки за кожним розділом є обґрунтованими, достовірними, повними та відповідають поставленим завданням.

Робота І. Лаврінця вирізняється змістовністю, логічною побудовою викладенням матеріалу, комплексним розкриттям досліджуваної проблеми. Це дозволило здобувачеві визначити дискусійні й недостатньо опрацьовані аспекти обраної теми і окреслити новий напрям для власного дослідження.

Ознайомлення з текстом дисертації І. Лаврінця дає змогу констатувати досягнення автором поставлених наукових завдань у цілому, виокремлення найбільш гострих з них у межах предмета проведеного дослідження, а також наявність новизни їх наукового доробку.

3. Наукова новизна одержаних результатів Достовірність положень, висновків і рекомендацій, поданих у дисертації, не викликає сумнівів з огляду на доцільне, комплексне та результативне використання дисертантом наукової методології. Це знайшло своє віддзеркалення в основних положеннях роботи, що сформульовані автором особисто і характеризуються певною науковою новизною.

Зокрема, можна погодитися з автором щодо віднесення до категорії *уперше*:

розроблено концептуальні підходи до управління об'єктами комунальної власності в умовах глобальних політичних викликів, євроінтеграційних процесів та цифрової трансформації, які охоплюють: розширення міжмуніципального партнерства; механізм співпраці громад із громадськими організаціями; алгоритм ідентифікації потенційних ризиків у системі управління та формування сценаріїв реагування на настання відповідних ризиків; необхідність широкого впровадження електронної системи управління (включно з електронними реєстрами та автоматизованим обліком об'єктів комунальної власності);

удосконалено:

науково-практичний підхід до стратегічного управління об'єктами комунальної власності, який враховує перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні, сценарії завершення бойових дій та процеси європейської інтеграції і включає: необхідність використання стратегічного підходу до управління об'єктами комунальної власності, розвитку міжмуніципальних партнерств, механізму інвентаризації комунального майна з подальшим аналізом його ефективності, підвищення інституційної та професійної можливості для впровадження проєктів за рахунок коштів Європейського Союзу; модель формування єдиного цифрового реєстру об'єктів; концепцію впровадження проєктно-орієнтованого підходу на базі енергоефективних, екологічних та цифрових технологій, що базується на засадах: «комунальна власність як фінансово-економічний ресурс розвитку», а не як пасивний об'єкт управління;

напрями реформування системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності, які включають: перегляд підходу до горизонтального вирівнювання податкової спроможності територіальних громад; удосконалення механізмів бюджетного планування; запровадження ведення реєстру комунального майна територіальної громади; впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання комунального майна на рівні територіальної громади; механізм зміцнення фінансової стабільності органів

місцевого самоврядування та активне впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління об'єктами комунальної власності;

характеристику ключових проблем поточного стану системи управління, серед яких - фрагментарність нормативної бази, відсутність систематизованого обліку активів, обмеженість фінансових ресурсів і недостатня прозорість управлінських процесів;

класифікацію моделей управління об'єктами комунальної власності на основі зарубіжного досвіду таких країн як Німеччина, Франція, Польща, Швеція, Нідерланди, а також обґрунтовано оптимальну для України модель, що базується на досвіді Франції та Німеччини та передбачає активне залучення бізнесу, використання публічно-приватного партнерства та поступову приватизацію об'єктів комунальної власності;

дістало подальшого розвитку:

напрями вдосконалення правового регулювання управління об'єктами комунальної власності та на основі аналізу національного законодавства сформульовано пропозиції щодо необхідності розробки та прийняття законодавчих актів спрямованих на посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування;

розуміння об'єктів комунальної власності, як стратегічних ресурсів територіальної громади, що можуть слугувати основою для довгострокового соціально-економічного планування, розвитку та запропоновано інтегрувати інформацію про об'єкти комунального майна у процес стратегічного планування розвитку громад як інструмент формування сталих рішень;

Таким чином, розроблені та обґрунтовані в дисертаційному дослідженні наукові положення та рекомендації, з урахуванням досягнутого ними рівня новизни, є основою для вирішення практичних завдань, пов'язаних з рекомендаціями щодо вдосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності.

4. Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих наукових працях. У 4 опублікованих наукових працях здобувача (3 статті у фахових виданнях України та 1 стаття у міжнародному науковому періодичному виданні) достатньо повно розкрито зміст усіх трьох розділів дисертаційного дослідження. Кількість, обсяг та зміст друкованих праць відповідають вимогам п. 8 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 року № 44, Міністерства освіти і науки України і надають авторові право публічного захисту дисертації.

Детальний аналіз поданого рукопису дисертації та наукових публікацій дає підстави констатувати ідентичність публікацій і основних положень дисертацій.

5. Дотримання академічної доброчесності. За результатами аналізу дисертаційної роботи та публікацій автора порушення академічної доброчесності, елементів фальсифікації або фабрикації тексту не виявлено.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації У цілому, відзначаючи високий науковий рівень виконаного дослідження та позитивні сторони поданої до захисту дисертації, водночас слід звернути увагу на окремі положення дисертаційної роботи, що мають дискусійний характер та спонукають висловити деякі зауваження та побажання.

1. У дисертаційному дослідженні міжмуніципальне співробітництво розглядається як універсальний механізм розвитку територіальних громад, проте питання врахування регіональних особливостей, зокрема специфічних ризиків, характерних для східних областей України, залишається недостатньо висвітленим. На нашу думку, комплексний аналіз бар'єрів, що впливають на процес формування, становлення та розвитку міжмуніципального співробітництва в умовах сучасних соціально-економічних та безпекових викликів, потребує більшої конкретизації, оскільки це сприяло б більш обґрунтованому визначенню умов, механізмів та ефективних інструментів розвитку міжмуніципального співробітництва з урахуванням регіональних відмінностей та актуальних викликів, які постають перед територіальними громадами України.

2. Позитивною стороною дослідження є те, що автором обґрунтовано необхідність впровадження автоматизованих систем та електронних реєстрів у сфері управління об'єктами комунальної власності, що є важливою складовою дослідження. Однак, на нашу думку, наукова цінність роботи могла б бути суттєво підвищена шляхом більш детального розкриття фінансових аспектів цифровізації, зокрема визначення джерел фінансування та структури витрат на створення і підтримку електронних реєстрів, особливо для малих територіальних громад.

3. У дисертації акцентовано на важливості стратегічного, проєктно-орієнтованого підходу та цифрових рішень у сфері управління комунальною власністю, що є свідченням орієнтації на сучасні тенденції розвитку управлінських процесів і заслуговує на позитивну оцінку. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності та прозорості управління, а також створює умови для впровадження інноваційних практик у діяльність територіальних громад. Водночас, на нашу думку, питання кадрового забезпечення реалізації запропонованих підходів у роботі розкрито недостатньо, зокрема бракує ґрунтового аналізу потреб у навчанні та професійному розвитку персоналу, необхідного для ефективного впровадження інноваційних управлінських рішень.

4. У дослідженні здійснено аналіз європейського досвіду управління комунальною власністю, зокрема на прикладах Франції та Німеччини, що дозволяє розширити порівняльну базу дослідження та окреслити можливості імплементації кращих практик в українських умовах. Однак наведені приклади переважно зосереджені на загальних підходах, без достатньої уваги до аналізу ризиків і обмежень їх застосування у воєнний та післявоєнний період. На нашу думку, доцільно було б уточнити механізми адаптації європейського досвіду до специфічних українських реалій, зокрема шляхом глибшого аналізу потенційних викликів, бар'єрів та можливостей трансформації відповідних практик в умовах сучасних кризових ситуацій.

5. У третьому розділі дисертації автором представлено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів

комунальної власності, зокрема акцентовано на впровадженні цифрових рішень та стратегічного планування. Проте, на нашу думку, недостатньо висвітлено питання оцінки ефективності запропонованих заходів, а також не подано чітких критеріїв та індикаторів, які дозволяли б здійснювати моніторинг і контроль результатів впровадження зазначених новацій на практиці. Врахування цього аспекту сприяло б підвищенню практичної цінності запропонованих рекомендацій та забезпечило б можливість об'єктивного оцінювання їх впливу на розвиток територіальних громад.

Водночас, висловлені зауваження та пропозиції носять, в основному, рекомендаційний характер і не знижують загальної високої оцінки дисертаційного дослідження, що в межах визначених мети та завдань є цілісним, ґрунтовним, завершеним і самостійним дослідженням актуальної теоретичної та практичної проблеми публічного управління. Надані зауваження та пропозиції можна розглядати як перспективу дальшого вдосконалення й розвитку положень дисертаційного дослідження в майбутньому.

7. Загальний висновок. Дисертаційне дослідження Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» є завершеною, самостійною працею на актуальну тему, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що сукупно сприяють вирішенню конкретної наукової проблеми в галузі публічного управління. Ураховуючи актуальність теми, її наукову новизну, важливість отриманих автором наукових результатів, їх обґрунтованість та достовірність, а також практичну цінність сформульованих положень та висновків, вважаємо, що дисертаційна робота «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» відповідає всім 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 року № 261 (зі змінами) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор, Лаврінець Ігор Олександрович, заслуговує присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

завідувач кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного
технічного університету,
доктор наук з державного
управління, професор

Вікторія ФІЛІПОВА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:08:04 18.08.2025

Назва файлу з підписом: Відгук_Філіппова_Лаврінець.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 460.6 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Відгук_Філіппова_Лаврінець.pdf
Розмір файлу без підпису: 463.9 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ФІЛІППОВА ВІКТОРІЯ ДМИТРІВНА
П.І.Б.: ФІЛІППОВА ВІКТОРІЯ ДМИТРІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2747916766
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:08:03 18.08.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000402D15010D8A4E06
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.04 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна професору Юрію КУЦУ,
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

Відгук

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Маматової Тетяни Валеріївни на дисертаційну роботу Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

1. Обґрунтування актуальності теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами

Тема дисертаційної роботи Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» є своєчасною та актуальною, зважаючи на масштабні інституційні трансформації, що відбуваються у системі місцевого самоврядування України в умовах децентралізації та повномасштабної збройної агресії з боку РФ, яка триває, та надзвичайно складної для нашої країни геополітичної ситуації. Розширення повноважень територіальних громад з 2020 року у сфері управління комунальними активами виявило низку проблем, пов'язаних із відсутністю дієвих механізмів ефективного використання ресурсів, що негативно позначається на соціально-економічному розвитку та фінансовій стабільності громад. В умовах правового режиму воєнного стану особливої гостроти набувають питання збереження та відновлення об'єктів комунальної власності, що потребує нових підходів до управління та зміцнення фінансової спроможності місцевих органів влади.

Крім того, стратегічний курс на європейську інтеграцію визначає необхідність адаптації вітчизняних практик управління комунальною власністю до стандартів Європейського Союзу, які базуються на принципах прозорості, підзвітності, міжсекторальної взаємодії та сталого розвитку. Існуючі підходи у цій сфері досі характеризуються фрагментарністю нормативної бази, наявністю корупційних ризиків та бюрократичними перепонами, що зумовлює нагальну потребу у впровадженні інноваційних та цифрових рішень із використанням найкращих зарубіжних практик.

У контексті забезпечення стійкості критичної інфраструктури територіальних громад та подальшого повоєнного відновлення тема дослідження набуває особливої ваги, оскільки ефективне управління комунальними активами може стати потужним чинником як соціального так і економічного розвитку територіальних громад.

Про актуальність дослідження також свідчить те, що воно виконане пов'язане з науково-дослідною роботою «Публічне управління в умовах глобалізації» (0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

У межах цієї роботи автором визначено основні плани та перспективи реформування сфери управління у сфері використання об'єктів комунальної власності в Україні.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна

Здобувач належним чином обґрунтував актуальність обраної теми, коректно визначив об'єкт та предмет дослідження, сформулював мету та визначив основні завдання дослідження, а сама дисертаційна робота носить комплексний характер, має достатнє теоретичне та методологічне підґрунтя. Вірогідність результатів і висновків дослідження забезпечуються відповідністю використаних автором методів дослідження його меті та завданням, а також якісним аналізом наукових джерел.

Наукові результати дисертаційного дослідження всебічно обґрунтовані, є достовірними, мають наукову новизну, яка полягає у розв'язанні актуального науково-практичного завдання – теоретичному обґрунтуванні й розробці науково-практичних рекомендацій для удосконалення системи управління об'єктами комунальної власності.

Зокрема, автором:

- уперше розроблено концептуальні підходи до управління об'єктами комунальної власності в умовах глобальних політичних викликів, євроінтеграційних процесів та цифрової трансформації, які охоплюють: розширення міжмуніципального партнерства; механізм співпраці громад із громадськими організаціями; алгоритм ідентифікації потенційних ризиків у системі управління та формування сценаріїв реагування на настання відповідних ризиків; необхідність широкого впровадження електронної системи управління (включно з електронними реєстрами та автоматизованим обліком об'єктів комунальної власності);

- удосконалено науково-практичний підхід до стратегічного управління об'єктами комунальної власності, який враховує перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні, сценарії завершення бойових дій та процеси європейської інтеграції і включає: необхідність використання стратегічного підходу до управління об'єктами комунальної власності, розвитку міжмуніципальних партнерств, механізму інвентаризації комунального майна з подальшим аналізом його ефективності, підвищення інституційної та професійної можливості для впровадження проєктів за рахунок коштів Європейського Союзу; модель формування єдиного цифрового реєстру об'єктів; концепцію впровадження проєктно-орієнтованого підходу на базі енергоефективних, екологічних та цифрових технологій, що базується на засадах: «комунальна власність як фінансово-економічний ресурс розвитку», а не як пасивний об'єкт управління;

- удосконалено наукові положення щодо реформування системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності, які включають: перегляд підходу до горизонтального вирівнювання податкової спроможності територіальних громад; удосконалення механізмів бюджетного планування; запровадження ведення реєстру комунального майна територіальної громади; впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання комунального майна на рівні територіальної громади; механізм зміцнення фінансової стабільності органів місцевого самоврядування та активне впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління об'єктами комунальної власності;

– удосконалено класифікацію моделей управління комунальним майном на основі досвіду провідних європейських країн, зокрема Франції та Німеччини, та обґрунтовано оптимальну модель для України, що передбачає активне залучення бізнесу та використання публічно-приватного партнерства;

– дістали подальшого розвитку наукові положення щодо обґрунтування напрямів вдосконалення правового регулювання управління об'єктами комунальної власності та на основі аналізу національного законодавства сформульовано пропозиції щодо необхідності розробки та прийняття законодавчих актів спрямованих на посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Наукові положення, висновки та рекомендації підтверджені належним застосуванням загальнонаукових підходів, сучасних теоретичних концепцій та емпіричних методів дослідження. Надійність і обґрунтованість отриманих результатів підтверджується їх апробацією на наукових конференціях, а також можливістю практичного використання у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення управління комунальною власністю. Запропоновані нові підходи до управління ґрунтуються на порівняльному аналізі з урахуванням прогнозування ризиків, що підвищує практичну цінність дослідження.

3. Оцінка змісту роботи та повноти викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатка. Структура роботи логічно вибудована та відповідає меті і завданням дослідження, забезпечуючи поетапне розкриття наукової проблематики. Обсяг дисертації становить 260 сторінок, 4 таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел зі 195 найменувань, 1 додаток.

У *вступі* автором обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, чітко сформульовано мету та завдання дослідження. Визначено об'єкт і предмет, розкрито методологічні підходи, що лягли в основу роботи, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Також наведено відомості про апробацію результатів та загальну структуру дисертації. Вступ забезпечує всебічне розуміння контексту та цілей дослідження.

Перший розділ присвячений вивченню теоретико-методологічних засад управління у сфері використання об'єктів комунальної власності. Автор розглядає комунальну власність як стратегічний ресурс розвитку територіальних громад, аналізує суб'єктів та об'єкти управління, досліджує роль комунальної власності у формуванні фінансової спроможності місцевого самоврядування. Значна увага приділяється вивченню міжнародного досвіду, зокрема практик Польщі та Німеччини, де акцент робиться на розвитку міжмуніципального співробітництва, використанні цифрових інструментів для підвищення прозорості управлінських процесів, а також на формуванні стійких партнерств між владою, бізнесом і громадянськістю.

Другий розділ містить комплексний аналіз сучасного стану управління об'єктами комунальної власності в Україні. Наведено результати аналізування статистичних даних щодо кількості, структури та ефективності використання комунальних підприємств, розглянуто тенденції їх розвитку. Проаналізовано вплив реформи децентралізації, процесів європейської інтеграції та правового середовища на функціонування системи управління у сфері використання суб'єктів комунальної власності в Україні. Значну увагу приділено

аналізуванню проблем нормативно-правового регулювання, фінансової спроможності та прозорості обліку об'єктів комунальної власності. Особливо розглянуто стратегічні документи державного та місцевого рівнів, що визначають перспективи модернізації цієї сфери.

У *третьому розділі* представлено результати дослідження щодо визначення науково-практичних підходів до підвищення рівня ефективності використання об'єктів комунальної власності в Україні. Серед пропозицій автора – підходи до адаптування українських стратегій управління до європейських стандартів, впровадження цифрових платформ та електронних реєстрів, розвиток міжмуніципального партнерства, створення механізмів ідентифікації та мінімізації ризиків, а також формування сценаріїв розвитку з урахуванням воєнних та післявоєнних умов. Пропонуються інноваційні підходи, що поєднують енергоефективність, екологічність та цифрову трансформацію, орієнтовану на підвищення фінансової стійкості громад.

За результатами виконання завдань дисертаційного дослідження автором дисертації опубліковано: 3 статті – у наукових фахових виданнях України; 2 – у зарубіжному науковому виданні; тези доповіді у матеріалах науково-практичної конференції.

4. Значення роботи для науки, практики та суспільства

Загалом, дисертаційне дослідження вирізняється високим рівнем теоретичного опрацювання проблематики та значним прикладним потенціалом, що робить його вагомим внеском у розвиток наукових основ та практики управління об'єктами комунальної власності в Україні.

Практична цінність дисертаційного дослідження полягає в тому, що його основні положення та рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування і посадовими особами для підвищення ефективності управління у сфері використання об'єктів комунальної власності. Запропоновані науково-практичні підходи сприятимуть розробці стратегій розвитку територіальних громад, програм управління комунальною власністю та формуванню відповідних портфелів проєктів місцевого розвитку.

Результати дослідження щодо перспектив і напрямів реформування сфери управління об'єктами комунальної власності в Україні можуть також бути корисними для органів державного управління та органів місцевого самоврядування. Серед ключових пропозицій – перегляд підходів до горизонтального вирівнювання податкоспроможності громад, удосконалення механізмів бюджетного планування, створення реєстру комунального майна, запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності його використання, зміцнення механізмів контролю, посилення фінансової стабільності органів місцевого самоврядування та поширення проєктноорієнтованого підходу.

Практичне впровадження одержаних результатів здійснено під час участі автора у роботі над проєктом Стратегії розвитку Лосинівської селищної ради на 2025–2027 роки (відповідну довідку наведено у додатку до дисертації).

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Грунтовне вивчення змісту дисертаційної роботи та публікацій автора, а також представлених результатів перевірки роботи на текстові запозичення, дозволяє визнати, що порушень академічної доброчесності не встановлено. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертації

Оцінюючи в цілому позитивно подане до захисту дисертаційне дослідження, слід вказати на окремі дискусійні положення дисертації та висловити такі зауваження і пропозиції:

1. У роботі автор значну увагу приділяє створенню єдиного цифрового реєстру об'єктів комунальної власності, однак обмежено розглянуто питання інтеграції такого реєстру з іншими державними та регіональними інформаційними системами. На нашу думку, недостатньо розкрито потенційні технічні та організаційні виклики, пов'язані з обміном даними та забезпеченням їхньої актуальності.

2. Пропозиції щодо використання комунальної власності як фінансово-економічного ресурсу розвитку громади виглядають перспективними, проте в дисертації бракує кількісних оцінок можливого економічного ефекту від впровадження таких підходів. Відсутність розрахунків потенційних доходів або заощаджень обмежує можливість практичного планування. Розроблення й апробація відповідних моделей і методик могла б посилити практичну цінність дослідження.

3. Автор пропонує низку заходів щодо залучення бізнесу до управління комунальними об'єктами, однак недостатньо описує інструменти контролю та запобігання можливим зловживанням у таких партнерствах. Відсутнє також оцінювання ризиків монополізації або конфлікту інтересів. Вважаємо, що здійснення антикорупційного аналізу пропонує процесів могло б посилити довіру до запропонованої моделі.

4. Значна увага у роботі приділена вивченню міжнародного досвіду, водночас, на наш погляд, бракує аналізування як позитивних, так і негативних практик вітчизняних територіальних громад у цій сфері. Використання національних кейсів могло б більшою мірою продемонструвати ефективність або обмеження запропонованих автором підходів, що надало б дослідженню ще більшої прикладної цінності.

5. Оформлення дисертації в цілому відповідає положенням наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». Втім маємо зауважити, що не було зроблено посилання на всі наукові праці здобувача, наведені в анотації, а список цих праць не міститися у списку використаних джерел.

Висловлені зауваження відтворюють творчий характер роботи, суттєво не впливаючи на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження І. О. Лаврінця, та характеризують значну складність досліджуваної проблематики. Тому їх слід розглядати як пропозиції для подальших наукових розвідок і практичних упроваджень здобувача.

7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Характеризуючи представлену на опонування роботу, маємо відзначити, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані автором дисертації, відповідають вимогам до такого виду досліджень. Вивчення тексту роботи і публікацій автора надають підстави для висновку, що дисертаційна робота Лаврінця Ігоря Олександровича «Удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, основні положення дисертації є науково обґрунтованими, достовірними та мають значну теоретичну й практичну цінність. Отримані в ході досліджень наукові результати є новими та оригінальними.

За своєю актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація І. О. Лаврінця відповідає галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» та спеціальності 281 – «Публічне управління та

адміністрування», вимогам нової редакції Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 року № 502 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації здобувачів наукових ступенів» (зі змінами) та вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами).

Мета дисертаційного дослідження реалізована шляхом успішного вирішення всіх поставлених наукових завдань, спрямованих на розроблення науково-практичних підходів і рекомендацій з удосконалення системи управління у сфері використання об'єктів комунальної власності. Здобувач Лаврінець Ігор Олександрович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент,
доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету
«Дніпровська Політехніка»

Тетяна МАМАТОВА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:25:25 19.08.2025

Назва файлу з підписом: Vidguk_Mamatova_Lavrinets_1.pdf.p7s

Розмір файлу з підписом: 17.2 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Vidguk_Mamatova_Lavrinets_1.pdf

Розмір файлу без підпису: 110.6 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: МАМАТОВА ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА

П.І.Б.: МАМАТОВА ТЕТЯНА ВАЛЕРІЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2555814484

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:25:24 19.08.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000073151A0131C65705

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в окремих файлах (CAAdES detached)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.04 13:00