

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

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри обліку і аудиту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили Антонової Людмили Володимирівни на дисертацію Токарчук Дар'ї Михайлівни «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку» 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.

Тема дисертаційної роботи «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку» є своєчасною та суспільно значущою, особливо в умовах реформування системи публічного управління, децентралізації та потреби в підвищенні ефективності державної політики на регіональному рівні. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління розвитком територій, що відповідають сучасним викликам, включаючи обмежені ресурси, високий рівень турбулентності зовнішнього середовища та потребу в досягненні цілей сталого розвитку.

Обраний дисертанткою напрям дослідження має наукове і практичне значення, адже поєднує концептуальні засади проєктного управління з інструментами публічного адміністрування, спрямованими на зміцнення спроможності органів влади до планування та реалізації змін. Варто підкреслити, що фокус на регіональному рівні надає роботі додаткової прикладної значущості, адже саме тут зосереджено чимало стратегічних ініціатив, впровадження яких залежить від ефективності управлінських механізмів.

Загальна характеристика дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота має чітку логічну структуру, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст кожного з розділів узгоджується із загальною метою дослідження, послідовно розкриваючи основні елементи теми.

У першому розділі «Теоретичні основи проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні» – дисертанткою проаналізовано сутність проєктного підходу, визначено його місце серед сучасних моделей публічного управління, а також розглянуто методологічні підходи до оцінки ефективності проєктної діяльності в публічній сфері. Узагальнено наукові підходи та створено

теоретичну базу для подальших досліджень.

У другому розділі «Проектно-орієнтоване управління як чинник сталого регіонального розвитку» – представлено аналіз зарубіжного досвіду реалізації проектно-орієнтованого підходу, оцінено поточний стан проектного управління в органах публічної влади України, а також досліджено його вплив на досягнення цілей сталого розвитку на регіональному рівні. Значну увагу приділено виявленню бар'єрів і диспропорцій у регіональній політиці.

У третьому розділі «Напрями удосконалення проектно-орієнтованого управління для сталого розвитку регіонів» – обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів і методів управління проектами в діяльність органів публічного управління, розглянуто можливості цифровізації проектної діяльності, а також підкреслено важливість розвитку партнерства із зацікавленими сторонами.

Структура дисертації відповідає вимогам до наукових робіт такого рівня, а її зміст – логічно пов'язаний з темою, метою та завданнями дослідження.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Проведене дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління», Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна - «Публічне управління в умовах глобалізації» (НДР №0116U007246).

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

Після ознайомлення з матеріалами дисертаційного дослідження та опублікованими науковими працями Токарчук Д.М. можна зробити висновок про високий рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, які були сформульовані авторкою. Теоретичні й прикладні положення, представлені в роботі, є логічними, послідовними, змістовними та не суперечать одне одному. Структура дослідження побудована чітко та методично, що забезпечує системність та цілісність викладу матеріалу.

Висновки, зроблені в дисертації, мають ґрунтовну аргументацію і базуються на сучасних наукових підходах. Вони пройшли апробацію через публікації, участь у науково-практичних заходах і впровадження окремих результатів у діяльність органів публічної влади. Теоретичну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузях публічного управління, регіонального розвитку та проектного менеджменту.

Токарчук Д.М. продемонструвала високий рівень володіння методами наукового аналізу, що дозволило їй здійснити комплексне дослідження реалізації проектно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як фактору сталого розвитку регіонів України. Для проведення дослідження було використано сукупність загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, що забезпечило отримання надійних результатів.

Достовірність та практична значущість зроблених висновків підтверджуються детальним аналізом нормативної бази, практичними кейсами,

результатами узагальнення міжнародного досвіду, а також апробацією у фаховому середовищі. Таким чином, положення, висновки та рекомендації, представлені в дисертації, є обґрунтованими, достовірними та свідчать про високий науковий рівень підготовки Токарчук Д.М.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв’язанні науково-прикладного завдання, що стосується обґрунтування теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України як чинника забезпечення сталого регіонального розвитку. Особливу увагу приділено впливу проєктного управління на підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізацію управлінських процесів та розвиток партнерської взаємодії державного сектору зі стейкхолдерами в умовах соціально-економічних викликів та післявоєнного відновлення.

У рамках дисертаційного дослідження обґрунтовано ряд наукових концептуальних положень, висновків та узагальнень, які мають суттєве значення для вітчизняної науки та можуть бути використані в процесі розвитку державності в Україні.

Апробація дисертації та публікації.

Основні наукові положення дисертації, результати досліджень, практичні рекомендації знайшли своє відображення у 9 опублікованих наукових працях здобувачки, серед яких 2 статті у зарубіжних виданнях, 3 статті - у наукових фахових виданнях України, 4 публікації - у матеріалах наукових конференцій. Опубліковані праці відображають зміст дисертації. Результати досліджень пройшли достатню апробацію на науково-практичних конференціях різного рівня.

Оформлення дисертації.

Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних робіт відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає в розвитку проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України як інструменту сталого регіонального розвитку. У ході дослідження виявлено основні проблеми, які заважають ефективній реалізації проєктів у публічній сфері, а також визначено ключові чинники для успішного впровадження проєктного управління, зокрема в контексті децентралізації та відновлення регіонів.

Запропоновані рекомендації щодо удосконалення організаційної структури та механізмів управління проєктами можуть бути використані як на національному, так і на регіональному рівнях для підвищення ефективності публічного управління. Особливу увагу приділено адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, що сприяє впровадженню ефективних підходів у управлінні регіональним розвитком, залученню міжнародної допомоги та забезпеченню відновлення територій після війни.

Дотримання академічної доброчесності.

При аналізі дисертаційної роботи, наукових праць здобувача та Протоколу

контролю оригінальності (перевірку наявності текстових запозичень виконано в антиплагіатній Інтернет-системі Strikeplagiarism.com) встановлено, що текст дисертації не містить запозичень, дисертаційна робота виконана самостійно і відповідає вимогам академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Принципових зауважень щодо оформлення і змісту дисертації, а також щодо отриманих результатів немає. Разом з тим, поряд з позитивним враженням від змісту роботи, вона має ряд незначних недоліків та дискусійних положень, зокрема:

1. У роботі акцентовано увагу на використанні проектно-орієнтованого підходу для сталого розвитку регіонів, але не приділено достатньо уваги потенційним недолікам і викликам цього підходу в умовах України. Було б корисно розглянути питання, пов'язані з адаптацією проектного підходу до специфіки регіональних умов, зокрема у післявоєнний період, враховуючи обмеженість ресурсів, соціально-економічні проблеми та нестабільність в окремих регіонах.

2. В дисертації акцентується важливість проектно-орієнтованого підходу на рівні держави в цілому, але менш детально розглянуто його застосування саме на регіональному рівні. Оскільки тема роботи стосується сталого регіонального розвитку, важливо було б детальніше проаналізувати, як цей підхід реалізується на місцевому рівні та в якому контексті він може стати ефективним інструментом для вирішення конкретних проблем окремих регіонів.

3. Пункт 1.3 розглядає різні методологічні підходи до оцінки ефективності проектного управління, але недостатньо уваги приділено специфічним методам оцінки для публічних проєктів у регіональному контексті. Було б доцільно запропонувати конкретні приклади оцінки ефективності в умовах обмежених ресурсів та високої залежності від зовнішніх факторів, таких як політичні зміни або економічні кризи.

4. У роботі згадується про важливість цифровізації управлінських процесів, але не розглянуто в деталях, які конкретні цифрові інструменти можуть бути ефективними для проектно-орієнтованого управління на рівні регіонів. Включення прикладів використання таких технологій, як платформи для моніторингу проєктів, геоінформаційні системи чи штучний інтелект для аналізу даних, дозволило б більш чітко окреслити потенціал цифрових інновацій в регіональному управлінні.

В той же час слід відзначити, що вказані зауваження ні в якій мірі не знижують загальної наукової і практичної цінності роботи і не впливають на достатньо позитивну оцінку дисертації Токарчук Д.М.

Загальні висновки.

Дисертаційна робота Токарчук Дар'ї Михайлівни є завершеним, логічно побудованим науковим дослідженням, результатом якого є вирішення актуального науково-практичного завдання, а саме — обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження проектно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинника забезпечення сталого регіонального розвитку.

Вибрана для дослідження тема є актуальною та важливою для розвитку сучасного публічного управління, зокрема в контексті реалізації стратегії сталого розвитку на регіональному рівні. Поставлена мета дисертації досягнута, а сформульовані завдання виконані повністю, що підтверджується результатами аналізу та практичними рекомендаціями, отриманими в процесі роботи.

Результатам, висновкам та рекомендаціям дослідження властиві наукова новизна та практична значущість, оскільки вони вносять суттєвий вклад у теорію та практику проєктного управління в публічному секторі, а також мають високий потенціал для їх застосування у реальному управлінському процесі.

Робота виконана на високому рівні з використанням сучасних теоретичних положень і комплексу методів наукового аналізу. Дисертацію написано державною мовою, науковим стилем, що відповідає вимогам до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

За результатами аналізу змісту поданої на рецензію дисертації на тему: «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку» можна дійти висновку, що за своїм змістом і фаховим спрямуванням вона 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 авторка дисертації, Токарчук Дар'я Михайлівна, заслуговує на присудження за результатами публічного захисту ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

Професор кафедри обліку і аудиту
факультету економічних наук
Чорноморського національного
університету ім. Петра Могили
доктор наук державного управління, професор

Л.В. АНТОНОВА

Підпис Антонової Людмили Володимирівни.

засвідчую:

Вчений секретар

Вікторія ЧОРНА



ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 10:41:09 05.06.2025

Назва файлу з підписом: +Відгук ОПП -Антонова.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 203.9 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: +Відгук ОПП -Антонова.pdf
Розмір файлу без підпису: 186.7 КБ

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

Підписувач: АНТОНОВА ЛЮДМИЛА ВОЛОДИМИРІВНА
П.І.Б.: АНТОНОВА ЛЮДМИЛА ВОЛОДИМИРІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2824610700
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:41:08 05.06.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000064616201E6A93806
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: 2025.02.05 13:00

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

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління,
професора, професора кафедри управління та бізнес – адміністрування
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
Дегтяра Олега Андрійовича на дисертацію Токарчук Дар'ї
Михайлівни «Реалізація проектно-орієнтованого підходу в публічному
управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку»
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 дослідження зумовлена потребою в адаптації нових
методів і підходів у сфері публічного управління, зокрема, проектно-
орієнтованого підходу, який є важливим інструментом для вирішення
складних завдань розвитку регіонів в умовах обмежених ресурсів і високої
невизначеності зовнішнього середовища. Проектно-орієнтоване управління
сприяє більш ефективному використанню ресурсів, кращому плануванню і
впровадженню ініціатив, що забезпечують сталий розвиток, і є невід'ємною
складовою частиною процесу досягнення цілей сталого розвитку.

Обраний дисертанткою напрям дослідження має важливе наукове і
практичне значення, оскільки поєднує теоретичні аспекти проектного

управління з конкретними інструментами публічного адміністрування, орієнтуючи їх на практичну реалізацію в умовах публічного сектора. Таке поєднання дозволяє досягти суттєвих результатів у зміцненні спроможності органів публічної влади на місцевому рівні, зокрема в частині планування і реалізації важливих стратегічних ініціатив, що впливають на розвиток територій

Загальна характеристика дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота має чітко структуровану логіку, складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст кожного розділу відповідає загальній меті дослідження і поступово розкриває ключові аспекти теми.

У першому розділі досліджено основи проєктного підходу в публічному управлінні. Зокрема, визначено ключові концепції, принципи та методи, що лежать в основі проєктного управління, а також проаналізовано теоретичні основи впровадження цього підходу в публічну сферу, що дозволяє значно підвищити ефективність управління на всіх рівнях.

У другому розділі авторка детально розглядає практичні аспекти реалізації проєктно-орієнтованого підходу в Україні, зокрема в органах публічного управління. Проаналізовано існуючі проблеми та труднощі, з якими стикаються органи влади при впровадженні проєктного підходу, а також наведено конкретні приклади успішних ініціатив, що підтверджують ефективність цієї методології на різних етапах управлінського процесу.

У третьому розділі акцентовано увагу на перспективах вдосконалення проєктного управління для сталого розвитку регіонів. Окремо розглянуто роль цифровізації у проєктному управлінні, а також розвиток співпраці з місцевими організаціями та іншими стейкхолдерами для більш ефективної реалізації проєктів на рівні місцевих громад.

Висновки підсумовують основні результати дослідження та формулюють практичні рекомендації щодо впровадження проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, що сприятиме сталому розвитку регіонів України.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Проведене дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління», Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна - «Публічне управління в умовах глобалізації» (НДР №0116U007246).

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

Після ознайомлення з дисертаційним дослідженням Токарчук Д.М. можна зробити висновок, що дисертантка вдало поєднала теоретичні концепції з практичними аспектами проєктного управління, що дозволяє сформулювати чітке бачення впровадження проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні для сталого розвитку регіонів. Всі основні положення ґрунтуються на сучасних наукових розробках і теоретичних засадах, а також на результатах емпіричних досліджень, що підтверджують їх практичну значущість. Теоретичні й прикладні положення, представлені в роботі, є логічно послідовними, змістовними та не суперечать одне одному. Структура дослідження побудована чітко та методично, що забезпечує системність та цілісність викладу матеріалу.

Висновки, сформульовані в дисертації, відповідають поставленій меті дослідження та логічно витікають з попередніх етапів роботи. Особливу увагу слід звернути на рекомендації щодо оптимізації механізмів впровадження проєктного підходу в публічному управлінні, які є конкретними і враховують особливості вітчизняного контексту. Таким

чином, наукові положення і рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, є добре аргументованими та обґрунтованими, що свідчить про високу наукову і практичну цінність роботи Токарчук Д.М. Вони можуть бути використані як основа для подальших досліджень і впровадження інноваційних методів управління в публічній сфері.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи Токарчук Д.М. полягає в розробці інноваційних підходів до реалізації проєктно-орієнтованого управління в публічному секторі України, що сприяє сталому регіональному розвитку. Одним із ключових наукових результатів є розробка концептуальної моделі впровадження проєктного підходу, що враховує специфіку національних і регіональних особливостей, а також міжнародні стандарти управління проєктами. Ця модель дозволяє узгодити стратегію розвитку з реальними потребами територій, що є важливим аспектом у сучасних умовах реформування публічного управління.

Особливу увагу в роботі приділено підходу до цифровізації управлінських процесів. Запропоноване створення інтегрованої електронної платформи для управління державними та муніципальними проєктами є новаторським рішенням, яке дозволяє полегшити процеси моніторингу та оцінки соціально-економічного ефекту проєктів. Також варто відзначити розроблені механізми залучення стейкхолдерів до реалізації публічних ініціатив, що сприяють залученню додаткових ресурсів для регіонального розвитку через державне-приватне партнерство та інші інноваційні формати взаємодії.

Апробація дисертації та публікації.

Основні наукові положення дисертації, результати досліджень, практичні рекомендації знайшли повне відображення у 9 опублікованих наукових працях здобувача, серед яких 2 статті у зарубіжних виданнях, 3 статті - у наукових фахових виданнях України, 4 публікації - у матеріалах

наукових конференцій. Оpubліковані праці відображають зміст дисертації. Результати досліджень пройшли достатню апробацію на науково-практичних конференціях різного рівня.

Оформлення дисертації.

Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних робіт відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у поглибленні розробки проєктно-орієнтованого підходу до публічного управління, який може стати важливим інструментом для сталого розвитку регіонів України. Рекомендації, запропоновані в роботі, спрямовані на удосконалення організаційних структур та механізмів управління проєктами, і можуть бути застосовані як на рівні центральних органів влади, так і на регіональному рівні для підвищення ефективності публічного управління. Особливу увагу в роботі приділено інтеграції міжнародного досвіду до української практики, що допомагає адаптувати ефективні моделі управління регіональним розвитком, сприяє залученню міжнародної допомоги та відновленню регіонів після військових дій.

Дотримання академічної доброчесності.

При аналізі дисертаційної роботи, наукових праць здобувача та Протоколу контролю оригінальності (перевірку наявності текстових запозичень виконано в антиплагіатній Інтернет-системі Strikeplagiarism.com) встановлено, що текст дисертації не містить запозичень, дисертаційна робота виконана самостійно і відповідає вимогам академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Принципових зауважень щодо оформлення і змісту дисертації, а також щодо отриманих результатів немає. Разом з тим, поряд з позитивним враженням від змісту роботи, вона має ряд незначних недоліків та

дискусійних положень, зокрема:

1. У роботі недостатньо розглянуті особливості впливу воєнного стану на реалізацію проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, що могло б дати більш повну картину щодо можливих викликів, з якими стикаються органи влади під час війни та в умовах відновлення після неї. Враховуючи особливості ситуації в Україні, було б корисно включити в дослідження аналіз того, як воєнний стан та відновлення після війни впливають на застосування проєктного підходу в управлінні.

2. В дисертації досить поверхнево порівнюється проєктний підхід з іншими моделями управління, розглядає лише базові аспекти. Більш детальне порівняння з іншими підходами могло б дозволити точніше визначити переваги та недоліки проєктного підходу в контексті публічного управління.

3. Авторка зазначає важливість моніторингу та оцінки результативності проєктів, однак не завжди вказується, які конкретні інструменти можуть бути використані для цієї оцінки в реальних умовах публічного управління.

4. У роботі згадуються основні проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації проєктів у публічному управлінні, але варто було б докладніше проаналізувати саме бар'єри, з якими стикаються місцеві органи влади в умовах обмежених ресурсів.

5. Авторка підкреслює важливість цифровізації управлінських процесів, однак в роботі було б корисно більш детально охарактеризувати поточний стан цифрових технологій у публічному управлінні, зокрема щодо їх інтеграції в процеси проєктного управління.

У цілому вказані зауваження не знижують наукової та практичної цінності отриманих результатів, а також не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного дисертаційного дослідження.

Загальні висновки.

Робота Токарчук Д.М. відзначається науковою новизною, практичною значущістю та методологічною обґрунтованістю. Її результати мають цінність як для наукової спільноти, так і для практиків публічного управління, особливо в контексті реалізації регіональної політики, децентралізації та післявоєнного відновлення територій.

Зміст дисертації 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 авторка дисертації, Токарчук Дар'я Михайлівна, заслуговує на присудження за результатами публічного захисту ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

**Доктор наук з державного
управління, професор,
професор кафедри управління та
бізнес – адміністрування
Прикарпатського національного
університету імені Василя
Стефаника**

Олег ДЄГТЯР

ДЕГТЯР ОЛЕГ АНДРІЙОВИЧ

Результат перевірки підпису	Підпис вірний
П.І.Б.	ДЕГТЯР ОЛЕГ АНДРІЙОВИЧ
РНОКПП	3013512170
Організація (установа)	ФІЗИЧНА ОСОБА
Код ЄДРПОУ	
Посада	
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)	16:52:45 04.06.2025
Сертифікат виданий	КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер	5E984D526F82F38F040000002E39400138BB4505
Тип носія особистого ключа	Захищений
Алгоритм підпису	dstu4145
Тип підпису	Кваліфікований
Формат підпису	CAdES-T
Сертифікат	Кваліфікований

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

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління,
професора, професора кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний
інститут» Терещенко Діни Акрамівни на дисертацію Токарчук Дар'ї
Михайлівни «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному
управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку» 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.

Тема дисертаційної роботи «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу
в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального
розвитку» є надзвичайно актуальною і має велике суспільне значення,
особливо в умовах сьогодення, коли в Україні триває процес реформування
системи публічного управління, децентралізація влади, а також існує потреба
в підвищенні ефективності державної політики на регіональному рівні.
Реформи в публічному управлінні та необхідність сталого розвитку регіонів
вимагають нових, інноваційних підходів до управління територіями, що
відповідають сучасним економічним і соціальним викликам.

Особливу значущість має фокус дослідження на регіональному рівні,

адже саме на цьому рівні органи влади мають безпосередній вплив на реалізацію стратегій розвитку, на реалізацію інфраструктурних і соціальних проєктів, що визначають майбутнє регіонів. Врахування специфіки кожного регіону та потреба у врахуванні локальних особливостей у процесі управління розвитком роблять це дослідження не лише науково обґрунтованим, але й вкрай важливим для практики публічного управління в Україні.

Таким чином, вибір теми є обґрунтованим і відповідає актуальним проблемам управління регіональним розвитком в умовах сучасних викликів.

Загальна характеристика дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі дисертаційної роботи обґрунтовано актуальність теми, яка полягає у необхідності впровадження проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні для забезпечення сталого регіонального розвитку. Дисертантка акцентує увагу на важливості пошуку нових методів управління, які б відповідали сучасним викликам, зокрема децентралізації, обмеженості ресурсів та вимогам сталого розвитку.

У першому розділі досліджено теоретичні основи проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, зокрема, визначено його ключові поняття та принципи. Також у розділі наведено основні теоретичні підходи, які дозволяють застосовувати проєктний менеджмент у контексті публічного управління.

У другому розділі зосереджено увагу на практичному аспекті реалізації проєктно-орієнтованого підходу в органах публічного управління. Оцінено ефективність управління проєктами в Україні, розглянуто конкретні приклади застосування проєктного підходу в різних сферах публічного сектору.

У третьому розділі розглянуто напрями вдосконалення проєктного управління для сталого розвитку регіонів. Зокрема, акцентовано на важливості імплементації нових інструментів та методів проєктного управління, цифровізації процесів і розвитку партнерств з ключовими стейкхолдерами в контексті реалізації проєктів на місцевому рівні.

Висновки узагальнюють основні результати дисертаційного дослідження, підкреслюючи наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів. Рекомендації, викладені в дисертації, є цінними для подальшого вдосконалення управлінських практик на місцевому рівні, що дозволить підвищити ефективність реалізації державних ініціатив та сприятиме більш ефективному використанню ресурсів.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Проведене дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління», Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна - «Публічне управління в умовах глобалізації» (НДР №0116U007246).

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

Дисертаційна робота Токарчук Д.М. відповідає сучасним вимогам наукових досліджень у галузі публічного управління. Дисертація містить ґрунтовний теоретичний аналіз проєктно-орієнтованого підходу та його застосування в умовах регіонального розвитку, що дозволяє сформулювати чіткі наукові положення щодо його впровадження в публічному секторі.

Висновки дослідження є логічним результатом виконаного аналізу та емпіричних досліджень. Рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик, зокрема щодо інтеграції проєктного підходу в систему публічного

управління на регіональному рівні, є чіткими, обґрунтованими та з можливістю реалізації відповідно до сучасних потреб державної політики та управлінських стратегій. Вони мають практичну спрямованість та можуть бути використані для покращення ефективності управління.

У цілому, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації Токарчук Д.М. є не лише логічно обґрунтованими, але й мають високу наукову та практичну цінність для подальшого розвитку теорії і практики публічного управління, що підтверджує важливість та актуальність проведеного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи Токарчук Д.М. полягає в успішному розв'язанні важливого науково-прикладного завдання, яке полягає у розвитку проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України з акцентом на сталий регіональний розвиток. Одним з найвагоміших наукових результатів є розробка концептуальної моделі впровадження цього підходу, яка враховує специфіку регіонального розвитку, міжнародні стандарти проєктного менеджменту і стратегічні пріоритети державної політики. Це дає змогу забезпечити гнучкість і адаптивність системи управління в умовах постійних соціально-економічних викликів, що є ключовим для розвитку регіонів України.

Також важливим результатом є запропонований підхід до цифровізації проєктного управління, який передбачає інтеграцію державних та муніципальних проєктів в єдину електронну платформу для моніторингу соціально-економічних показників розвитку. Це дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Система залучення стейкхолдерів через партнерські формати, такі як державно-приватне партнерство та соціальне замовлення, є новаторською і може стати основою для залучення додаткових ресурсів для регіонального розвитку.

Апробація дисертації та публікації.

Основні наукові положення дисертації, результати досліджень, практичні рекомендації знайшли повне відображення у 9 опублікованих наукових працях здобувача, серед яких 2 статті у зарубіжних виданнях, 3 статті - у наукових фахових виданнях України, 4 публікації - у матеріалах наукових конференцій. Опубліковані праці відображають зміст дисертації. Результати досліджень пройшли достатню апробацію на науково-практичних конференціях різного рівня.

Оформлення дисертації.

Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних робіт відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає в дослідженні проектно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України, що служить важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку регіонів. В процесі дослідження були виявлені ключові проблеми, що ускладнюють ефективну реалізацію проектів у публічному секторі, зокрема обмеженість ресурсів, недостатня координація між різними рівнями влади, а також брак кваліфікованих кадрів. Разом з тим, визначено основні чинники успішного впровадження проектного управління, особливо в умовах децентралізації та відновлення постраждалих регіонів.

Запропоновані в роботі рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління проектами можуть бути ефективно застосовані на різних рівнях публічного управління, як на національному, так і на регіональному. Окрема увага в роботі приділена адаптації міжнародного досвіду до українських умов, що є важливим для впровадження нових підходів до управління регіональним розвитком, залучення міжнародної допомоги та відновлення територій, які постраждали від війни.

Дотримання академічної доброчесності.

При аналізі дисертаційної роботи, наукових праць здобувача та Протоколу контролю оригінальності (перевірку наявності текстових запозичень виконано в антиплагіатній Інтернет-системі Strikeplagiarism.com) встановлено, що текст дисертації не містить запозичень, дисертаційна робота виконана самостійно і відповідає вимогам академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Принципових зауважень щодо оформлення і змісту дисертації, а також щодо отриманих результатів немає. Разом з тим, поряд з позитивним враженням від змісту роботи, вона має ряд незначних недоліків та дискусійних положень, зокрема:

1. Авторка акцентує увагу на значенні проєктного управління для сталого регіонального розвитку, проте в роботі відсутнє більш глибоке теоретичне розкриття самого поняття «сталий розвиток» у контексті публічного управління. Розширення цього розділу дозволило б чіткіше визначити зв'язок між проєктним підходом та досягненням довгострокових соціально-економічних цілей на регіональному рівні.

2. У підрозділі 2.3, присвяченому адаптації міжнародного досвіду у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, не розглянуто приклади країн пострадянського простору, які мають схожі історичні, адміністративні та соціальні умови. Аналіз таких кейсів (наприклад, досвіду Грузії, Литви, Латвії чи Казахстану) міг би виявити як спільні виклики, так і потенційно релевантні рішення для українського контексту.

3. У дисертації окреслено загальні напрями цифровізації проєктної діяльності, однак недостатньо уваги приділено ризикам, пов'язаним із впровадженням цифрових інструментів у публічному управлінні — зокрема, кібербезпеці, рівню цифрової грамотності персоналу та доступності інфраструктури в громадах.

4. Авторка обґрунтовано розглядає проєктно-орієнтований підхід як

чинник регіонального розвитку, однак у роботі бракує прикладів оцінки довгострокової ефективності реалізованих проєктів. Залучення кейсів з відстеження впливу проєктів на соціально-економічні показники регіонів дозволило б підсилити аргументацію щодо сталості та результативності запропонованих підходів.

Проте, дані зауваження в цілому не впливають на результативність, завершеність та загальну позитивну оцінку виконаної дисертаційної роботи, а також не знижують наукової та практичної цінності отриманих результатів.

Загальні висновки.

Дисертаційна робота Токарчук Дар'ї Михайлівни засвідчує високий рівень наукової зрілості здобувачки та її здатність самостійно вирішувати складні науково-практичні завдання у сфері публічного управління. У дослідженні обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження проєктно-орієнтованого підходу як чинника забезпечення сталого регіонального розвитку, що має вагоме значення для вдосконалення управлінських практик в умовах сучасних викликів.

За результатами аналізу змісту поданої на рецензію дисертації на тему: «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку» можна дійти висновку, що за своїм змістом і фаховим спрямуванням вона 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 авторка дисертації, Токарчук Дар'я Михайлівна, заслуговує на присудження за результатами публічного захисту 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 соціології і публічного
управління Національного
технічного університету
«Харківський політехнічний
інститут»**

Діна ТЕРЕЩЕНКО

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 22:47:07 02.06.2025

Назва файлу з підписом: Відгук опонента_Терещенко.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 36.7 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Відгук опонента_Терещенко.docx
Розмір файлу без підпису: 19.4 КБ

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

Підписувач: ТЕРЕЩЕНКО ДІНА АКРАМІВНА
П.І.Б.: ТЕРЕЩЕНКО ДІНА АКРАМІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2382906943
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 22:47:07 02.06.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000E75024015FEDA505
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: 2025.02.05 13:00

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

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, доктора наук з державного управління,
професора, професора кафедри публічної політики ННІ «Інститут
державного управління» Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна Крутій Олени Миколаївни на дисертацію Токарчук
Дар'ї Михайлівни «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в
публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального
розвитку» 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.

У сучасних умовах, коли Україна переживає надзвичайно складні
трансформації, зумовлені повномасштабною війною, соціально-економічними
диспропорціями між регіонами та потребою у швидкій повоєнній відбудові,
постає нагальна потреба у переосмисленні підходів до публічного управління.
Традиційні моделі адміністрування виявляються малоефективними в
контексті кризової ситуації, оскільки не забезпечують належної гнучкості,
оперативності та результативності. У цьому контексті особливої актуальності
набуває проєктно-орієнтований підхід, який відкриває можливості для
структурованого, цілеспрямованого та адаптивного управління змінами на
регіональному рівні.

Застосування проєктного підходу в системі публічного управління дозволяє не лише підвищити ефективність реалізації політик і програм, а й забезпечити прозорість, підзвітність і стратегічну спрямованість діяльності органів влади. Особливо важливо це в умовах реалізації заходів із відбудови інфраструктури, підтримки місцевих громад і зміцнення інституційної спроможності регіонів. Такий підхід дає змогу інтегрувати міжнародну технічну допомогу, залучати інвестиції та реалізовувати міжсекторальні ініціативи на основі сучасних управлінських технологій.

Обраний напрям дослідження також спирається на досвід розвинених країн, де проєктне управління вже стало ключовим елементом державної політики у сфері регіонального розвитку. Практики країн Європейського Союзу, США та Канади демонструють, що саме через впровадження проєктного підходу можливо ефективно долати регіональні диспропорції, підтримувати інноваційні ініціативи та формувати основу для сталого економічного зростання. Це визначає потребу у комплексному науковому аналізі можливостей і бар'єрів застосування проєктного підходу в Україні, що й обумовлює вибір теми даної дисертації.

Загальна характеристика дисертаційної роботи.

Аналіз змісту дисертаційного дослідження, а також публікацій автора, засвідчує належний рівень завершеності наукової розробки обраної теми, обґрунтованість викладених висновків та запропонованих рекомендацій. Дисертація вирізняється академічним стилем викладу, логічною структурою та послідовною побудовою змісту. Кожен розділ органічно пов'язаний із попереднім, що забезпечує цілісне сприйняття матеріалу. Представлені результати є аргументованими, теоретично виваженими та мають практичну цінність. Зміст дисертації відповідає спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування". Мета дослідження відповідає темі дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних

джерел та додатків. Всі розділи та підрозділи дисертаційної роботи містять результати, які становлять суттєвий науковий інтерес, є обґрунтованими та достовірними.

У першому розділі дисертації розкрито теоретико-методологічні засади проєктно-орієнтованого підходу в системі публічного управління, окреслено його зміст, переваги, а також місце у сучасних управлінських моделях. Значну увагу приділено аналізу підходів до оцінки ефективності цього методу в публічному секторі.

У другому розділі здійснено аналіз інституційних та організаційних основ впровадження проєктного управління в Україні, розглянуто зарубіжний досвід та можливості його адаптації до національного контексту. Також охарактеризовано поточний стан управління проєктною діяльністю в органах публічної влади України та проаналізовано її вплив на забезпечення сталого регіонального розвитку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення проєктно-орієнтованого управління задля досягнення цілей сталого розвитку регіонів. Зокрема, запропоновано конкретні інструменти імплементації проєктного підходу, цифровізації процесів управління, розвитку партнерств та механізмів залучення стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень.

Сукупність проаналізованих положень, отриманих результатів, висновків і рекомендацій дає підстави стверджувати, що дисертаційне дослідження є завершеним, цілісним та науково обґрунтованим.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Проведене дослідження виконано до плану науково-дослідної роботи кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління», Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна - «Публічне управління в умовах глобалізації» (НДР №0116U007246).

Найвагоміші наукові результати, що містяться в дисертації.

Теоретичні положення, які викладено в дисертації, дозволили сформулювати сукупність результатів, які можна вважати науковою новизною поданого дослідження, а саме:

- розроблено концептуальну модель імплементації проєктного підходу в систему публічного управління України, яка враховує специфіку регіонального розвитку, міжнародні стандарти проєктного менеджменту та стратегічні пріоритети державної політики у сфері сталого розвитку;
- запропоновано підхід до цифровізації проєктного управління, що передбачає створення єдиної електронної платформи для управління державними та муніципальними проєктами, інтегрованої з національними інформаційними системами та механізмами моніторингу соціально-економічних показників регіонального розвитку;
- визначено механізми залучення стейкхолдерів (бізнесу, громадськості, міжнародних організацій) до реалізації публічних проєктів через партнерські формати взаємодії, зокрема державно-приватне партнерство, краудфандингові ініціативи, соціальне замовлення, а також механізми грантового фінансування, спрямовані на відновлення та розвиток регіонів;
- удосконалено методологічні підходи до оцінки ефективності проєктного управління в публічному секторі шляхом адаптації міжнародних стандартів управління проєктами до особливостей державного управління в Україні, зокрема з урахуванням регіональної специфіки та потреб сталого розвитку;
- удосконалено систему критеріїв та індикаторів оцінювання результативності реалізації проєктів у публічному секторі, що дозволяє більш точно визначати їхній соціально-економічний ефект, внесок у сталий регіональний розвиток та відповідність стратегічним пріоритетам державної політики;

- удосконалено підходи до розробки та реалізації державних і муніципальних програм, зокрема через інтеграцію проєктного менеджменту у процеси стратегічного планування, управління ризиками та цифровізації регіонального розвитку;
- дістали подальшого розвитку теоретичні засади застосування проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в контексті сучасних моделей державного управління, зокрема концепцій «Нового публічного управління» та «Нового публічного врядування»;
- дістали подальшого розвитку принципи цифрової трансформації управлінських процесів у публічному секторі, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, контролю за реалізацією державних та місцевих проєктів, а також посиленню інтеграції цифрових платформ для ефективного управління регіональним розвитком;
- дістали подальшого розвитку механізми моніторингу та контролю за виконанням публічних проєктів, які базуються на автоматизованих системах збору та аналізу даних, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації корупційних ризиків та формуванню доказової бази для прийняття управлінських рішень у сфері регіонального розвитку.

Проведений аналіз положень наукової новизни, розробок, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи дозволяє встановити, що такі положення відповідають вимогам щодо обґрунтованості, наукової новизни, вірогідності, представляють собою самостійні розробки автора, мають наукову цінність та практичну значущість і відповідають вимогам, які пред'являються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

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

У результаті ознайомлення з матеріалами дисертаційної роботи та

опублікованими науковими працями здобувачки Токарчук Д.М. можна зробити висновок про належний рівень обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дослідженні. Сформульовані авторкою теоретичні й прикладні положення є логічно послідовними, змістовно наповненими та несуперечливими. Структура дослідження вибудована чітко й методично, що забезпечує цілісність і системність викладу.

Висновки дисертаційної роботи мають належну аргументацію, базуються на сучасних наукових підходах та апробовані через публікації, участь у науково-практичних заходах, а також шляхом впровадження окремих результатів у діяльність органів публічної влади. Теоретичну основу дослідження становлять наукові доробки вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері публічного управління, регіонального розвитку та проєктного менеджменту.

Токарчук Д.М. продемонструвала високий рівень володіння методами наукового аналізу, що дало змогу провести ґрунтовне дослідження реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинника сталого розвитку регіонів України. У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, що дозволило отримати надійні результати.

Достовірність і практична значущість сформульованих висновків підтверджується глибоким аналізом нормативної бази, практичних кейсів, результатами узагальнення зарубіжного досвіду, а також апробацією у фаховому середовищі. Таким чином, представлені в дисертації положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими, достовірними й засвідчують належний науковий рівень підготовки здобувача.

Апробація дисертації та публікації.

Основні наукові положення дисертації, результати досліджень, практичні рекомендації знайшли повне відображення у 9 опублікованих наукових працях здобувача, серед яких 2 статті у зарубіжних виданнях, 3 статті - у наукових фахових виданнях України, 4 публікації - у матеріалах наукових конференцій. Опубліковані праці відображають зміст дисертації. Результати досліджень пройшли достатню апробацію на науково-практичних конференціях різного рівня.

Оформлення дисертації.

За змістом та оформленням подана дисертація в цілому відповідає встановленим вимогам. Вона є кваліфікованою науковою працею, виконаною особисто авторкою у формі спеціально підготовленого рукопису, містить обґрунтовані теоретичні й практичні результати, що висувуються до прилюдного захисту. Робота характеризується внутрішньою єдністю, логічною структурованістю та демонструє значний особистий внесок здобувачки у розвиток науки у сфері публічного управління.

Дисертація є самостійним науковим дослідженням, у якому авторкою отримано нові, науково обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують важливе наукове завдання — удосконалення теоретико-методичних засад реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинника забезпечення сталого розвитку регіонів. Отримані результати мають істотне значення для подальшого розвитку науки державного управління та практики функціонування органів публічної влади в умовах децентралізації та сучасних викликів.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у розвитку проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України як інструменту забезпечення сталого регіонального розвитку. У дослідженні виявлено основні проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації проєктів у публічній сфері, а також визначено ключові чинники

успішного впровадження проєктного управління, зокрема в умовах децентралізації та відновлення регіонів.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та механізмів управління проєктами можуть бути застосовані як на національному, так і на регіональному рівнях для підвищення ефективності публічного управління. Особливу увагу приділено адаптації міжнародного досвіду до специфіки українських реалій, що сприяє впровадженню ефективних підходів до управління регіональним розвитком, залученню міжнародної допомоги та забезпеченню післявоєнного відновлення територій.

Дотримання академічної доброчесності.

При аналізі дисертаційної роботи, наукових праць здобувача та Протоколу контролю оригінальності (перевірку наявності текстових запозичень виконано в антиплагіатній Інтернет-системі [Strikeplagiarism.com](https://www.strikeplagiarism.com)) встановлено, що текст дисертації не містить запозичень, дисертаційна робота виконана самостійно і відповідає вимогам академічної доброчесності. Дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідеї, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Принципових зауважень щодо оформлення і змісту дисертації, а також щодо отриманих результатів немає. Разом з тим, поряд з позитивним враженням від змісту роботи, вона має ряд незначних недоліків та дискусійних положень, зокрема:

1. Дискусійним є твердження авторки про те, що проєктно-орієнтований підхід автоматично забезпечує сталий регіональний розвиток, адже ефективність його реалізації значною мірою залежить від інституційної спроможності органів публічної влади та наявності ресурсів.

2. У теоретичній частині дисертації (підрозділ 1.1) недостатньо детально розкрито відмінності між проєктно-орієнтованим підходом та

іншими моделями управління в публічній сфері, зокрема програмно-цільовим та процесно-орієнтованим підходами, що могло б поглибити теоретичну обґрунтованість обраної методології.

3. У деяких розділах дисертації (зокрема, в підрозділі 2.3) спостерігається дублювання окремих положень, що може бути оптимізовано для забезпечення більшої логічної цілісності викладеного матеріалу.

4. В таблиці 1.2 «Специфічні риси проєктів публічного сектора» доцільно було б розширити характеристику таких ознак, як «обмежена конкуренція» та «нестабільність», шляхом наведення прикладів із української практики.

В той же час слід відзначити, що вказані зауваження ні в якій мірі не знижують загальної наукової і практичної цінності роботи і не впливають на достатньо позитивну оцінку дисертації Токарчук Д.М.

Загальні висновки.

Дисертаційна робота Токарчук Дар'ї Михайлівни є завершеним логічно побудованим науковим дослідженням, результатом якого є вирішення актуального науково-практичного завдання, а саме - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинника забезпечення сталого регіонального розвитку. Вибрана для дослідження тема є актуальною. Поставлена мета дисертації є досягнутою, а сформульовані завдання — виконаними. Результатам, висновкам та рекомендаціям дослідження властиві наукова новизна та практична значущість. Робота виконана на високому рівні з використанням сучасних теоретичних положень і комплексу методів наукового аналізу. Дисертацію написано державною мовою, науковим стилем.

За результатами аналізу змісту поданої на рецензію дисертації на тему: «Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку» можна дійти висновку,

що за свої змістом і фаховим спрямуванням вона 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». Авторка дисертації, Токарчук Дар'я Михайлівна, заслуговує на присудження за результатами публічного захисту ступеня доктора філософії з галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний рецензент, доктор наук з
державного управління, професор,
професор кафедри публічної
політики ННІ «Інститут
державного управління»
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна**

Олена КРУТІЙ

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 17:26:20 04.06.2025

Назва файлу з підписом: Рецензія_Крутій.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 216.6 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Рецензія_Крутій.pdf
Розмір файлу без підпису: 217.5 КБ

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

Підписувач: КРУТІЙ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА
П.І.Б.: КРУТІЙ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2172901404
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 17:26:19 04.06.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000BC032C01A1FA9905
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: 2025.02.05 13:00