

## **ВІДГУК**

рецензента на дисертаційну роботу  
**Бондарець Єлизавети Миколаївни**

на тему:

**«Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту  
на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід»**,  
представлену на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань  
28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю  
281 «Публічне управління та адміністрування»

Відгук підготовлено на основі вивчення тексту дисертації, наукових публікацій здобувача, в яких опубліковано результати дисертаційного дослідження, документи із підтвердженням впровадження результатів дослідження у практику діяльності органів публічного управління.

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

Проблеми розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні були й залишаються одними з найбільш актуальних для мешканців територій та громад. Особливо ці проблеми загострилися у зв'язку зі збройною агресією РФ та введенням в Україні правового режиму воєнного стану – окупанти руйнують не тільки критичну інфраструктуру країни, а й знищують цілі міста, селища, інші населені пункти. Тому, відбудова спортивної інфраструктури, налагодження тренувального процесу, розвиток рухової активності населення та розв'язання інших проблем фізкультурно-оздоровчого характеру сьогодні є не тільки імперативом часу, а й одним із пріоритетних завдань публічного управління. Зазначене обумовлює необхідність пошуку та обґрунтування сучасного управлінського інструментарію, моделей та механізмів, що дозволять побудувати нову результативну систему публічного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту та забезпечити максимальну ефективність цієї діяльності.

Дисертація Є.М. Бондарець відповідає потребам розвитку науки й практики публічного управління та адміністрування як в умовах мирного часу, так і в умовах правового режиму воєнного стану і подальшого повоєнного відновлення нашої країни. Погоджуємося з висновком автора, що актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю проблеми, яка характеризується протиріччям між нагальною потребою у підвищенні ефективності й результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні (що можливо на засадах імплементації проєктно-орієнтованого підходу до публічноуправлінської діяльності), та недостатністю концептуального й методико-технологічного забезпечення реалізації цих процесів (с. 28).

Актуальність теми дисертації підтверджується також тим, що дисертаційне дослідження виконане у межах наступних тем науково-дослідних

робіт: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375, 2022–2023), «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236, 2022–2023), «Еволюція інститутів і форм публічного управління: теоретико-методологічні засади» (номер державної реєстрації 0118U006488, 2021), що виконуються на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», у яких авторка брала участь як молодший науковий співробітник, виконавець. Матеріали досліджень представлені відповідними підрозділами у заключних звітах з НДР та увійшли до наукових публікацій, що готувалися за результатами виконання наукових тем.

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

Для розв'язання окресленого авторкою наукового завдання у дисертації коректно визначено мету дослідження (с. 28-29), його об'єкт і предмет (с. 29-30), а також поступово вирішено низку завдань за відповідною структурно-логічною схемою дослідження, що сприяло реалізації поставленої мети.

Належний ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, та їх вірогідність забезпечено, зокрема, використанням широкої джерельної бази за темою дисертації: список використаної літератури налічує 192 найменування, з них 16 – англійською мовою (с. 222–234).

Логіка викладання матеріалу корелюється з предметом дослідження і обраними методами дослідження. Це дозволило здобувачці сформулювати підґрунтя з наукових підходів і концепцій, які лягли в основу її наукових розвідок. Для дисертації характерна системність та ясність викладення матеріалу, вміння виділити суттєві моменти, чітка їх аргументація. Висновки дисертаційної роботи цілком обґрунтовані, коректні та впливають з викладеного матеріалу.

Зазначене дозволяє констатувати, що отримані здобувачкою наукового ступеню Є.М. Бондарець наукові результати є всебічно обґрунтованими та достовірними, а також такими, що мають елементи наукової новизни.

Так, зокрема, авторкою дисертації: *уперше* обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує успішну реалізацію проектно-орієнтованого управління процесами відновлення та розвитку системи фізичної культури та спорту на регіональному рівні, сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління у цій сфері через формування регіонального портфелю відповідних проектів та його інституціоналізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків між проектами, програмами та системою стратегічних та операційних цілей і завдань на різних рівнях управління; *удосконалено* понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторські дефініції понять «концепція проектно-орієнтованого управління», «проектно-орієнтований підхід до

управління у сфері фізичної культури та спорту», «проект розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «регіональний портфель проектів з розвитку фізичної культури та спорту», «цінність регіонального портфелю проектів розвитку фізичної культури та спорту», що дозволило побудувати структурно-логічну схему реалізації проектно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні; *дістали подальшого розвитку* формалізація принципів проектно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, серед яких: унікальність цілепокладання під час формування регіонального портфелю проектів (відповідно до конкретних умов кожного конкретного регіону); цілепокладання та багатоаспектність (пріоритетність виконання проектів з портфелю та його різноплановість за цілями); безальтернативність та неконкурентність проектів у складі портфелю; комбінація можливих джерел фінансування проектів за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації портфелю; а також принципів взаємодії органів публічного управління з громадськими та спортивними організаціями, які доповнено принципом паритетності, а саме рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт».

Наведене вище дозволяє зробити висновок, що здобувачка продемонструвала належний рівень оволодіння методологією наукової діяльності, а поставлене наукове завдання успішно виконано.

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

Структурно дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок, з них 219 сторінок основного тексту, представлено 6 таблиць, 9 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел становить 192 найменування, з них 16 – англійською мовою.

Структура роботи є обґрунтованою та логічною, текст роботи має цікаві ілюстрації та формалізацію з коректним застосуванням математичного апарату. Детальне вивчення матеріалів дисертації дає підстави стверджувати про глибоке розуміння проблематики та завдань, поставлених для вирішення, а підхід до викладу отриманих результатів дослідження відзначається системністю та ґрунтовністю опрацювання матеріалу за темою дослідження.

У розділі 1 – Теоретичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту (с. 36-82) – досліджено теоретико-концептуальний та історичний аспекти розвитку сфери фізичної культури та спорту як об'єкту публічного управління; проаналізовано відповідну державну політику та проблеми її реалізації в умовах дії правового режиму воєнного стану; розглянуто теоретико-методологічні основи проектно-орієнтованого управління та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Показано, що згідно з методологією управління проектами, яку авторка пропонує застосовувати для розвитку сфери фізичної культури та спорту, існує широке коло різноманітних стандартів, концепцій та моделей, які постійно модернізуються, доповнюються, розробляються нові, що залежить від потреб, які виникають на відповідному ринку, а також від зміни умов та ситуації в цілому. Доведено, що підвищення ефективності та результативності публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації методології управління проектами, заснованої на стандартах ISO, PMBOK та P2M, з одночасним використанням концепції проектно-орієнтованого управління (або управління на основі проектів), яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проектів із послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проекту до іншого.

У розділі 2 – Вітчизняний та зарубіжний досвід розроблення та реалізації проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні (с. 99-143) – авторкою дисертації проаналізовано сучасний стан та проблеми реалізації проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні; вивчено та узагальнено зарубіжний досвід публічного управління реалізацією проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту; запропоновано підхід до імплементації досвіду та кращих практик реалізації проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту до діяльності органів публічного управління регіонального рівня на основі визначених авторкою напрямів та можливостей, серед яких: наближення вітчизняної нормативної бази до європейського спортивного законодавства; налагодження ефективної співпраці з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку фізичної культури та спорту й розбудови та модернізації спортивної інфраструктури; удосконалення діяльності закладів вищої освіти, перегляд змісту тренерських програм та забезпечення участі у програмах академічної мобільності як здобувачів освіти, так і самих викладачів та тренерів задля їх професійного зростання тощо.

У розділі 3 – Організаційне та методико-технологічне забезпечення реалізації проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні (с. 151-202) – авторкою досліджено сутність та принципи взаємодії регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними організаціями, та зроблено висновок, що саме така конструктивна взаємодія може стати одним із ефективних інструментів вдосконалення проектно-орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту. Запропоновано підхід до формування регіонального портфелю проектів розвитку фізичної культури та спорту, а також до оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проектів розвитку фізичної культури та спорту.

Для здійснення процедури відбору пріоритетних проектів до регіонального портфелю та оцінювання його підсумкової соціальної корисності (цінності) коректно застосовано математичне моделювання на основі найпростіших елементів векторної та матричної алгебри, а також теорії

функцій. Розроблено приклад практичного використання пропонованого авторкою підходу до оцінювання підсумкової соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту. Надано відповідні рекомендації щодо його використання у практичній діяльності органів публічного управління регіонального рівня.

Основні наукові результати, які отримано здобувачем дисертаційного дослідження опубліковано в 11 наукових працях, із них: 5 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, публічного управління та адміністрування, 6 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, які засвідчують апробацію отриманих результатів дослідження.

#### *4. Значення роботи для науки, практики та суспільства*

Вважаємо, що результати дисертаційного дослідження мають для галузі публічного управління та адміністрування важливе наукове та практичне значення:

– наукове значення роботи полягає в обґрунтуванні комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розробленні методико-технологічного забезпечення їх реалізації;

– практичне значення роботи полягає в тому, що основні концептуальні та практичні положення доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані органами публічного управління регіонального рівня під час війни і в повоєнний період задля удосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту на основі запропонованих автором дисертації підходів, інструментів та кращих зарубіжних та вітчизняних практик.

Наукові рекомендації, висновки, пропозиції, які отримано за результатами дисертаційного дослідження, були враховані і використані у діяльності: Дніпропетровської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження від 10.01.2024 №52/0/246-24); Кіровоградської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження від 13.12.2023 №63-01-14/688/0.63); Кіровоградської обласної ради (довідка про впровадження від 8.12.2023 № 01-10/2418-1); Олександрійської міської ради (довідка про впровадження від 20.09.2023 №107/12/04/6); Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (довідка про впровадження від 06.09.2023 № 12-34/38-1-ІДУ). Кожна з довідок містить інформацію про наукові результати, які були впроваджені або взяті за основу для продовження публічноуправлінської діяльності з розвитку сфери фізичної культури та спорту.

Зазначене вказує і на значущість результатів дослідження для органів публічного управління та територіальних громад.

### *5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності*

За результатами вивчення тексту дисертації, наукових публікацій здобувача, а також звіту, щодо перевіряння тексту дисертаційної роботи за допомогою онлайн сервісу перевірки на плагіат Unicheck, наданого відповідно до пп. 4.2.5 Положення про систему запобігання та виявлення плагіату Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» затвердженого Вченою радою університету 13.06.2018, протокол № 8 (зі змінами та доповненнями, затвердженими Вченою радою університету від 26.03.2019), порушень академічної доброчесності не встановлено. У разі використання ідей, підходів, висновків, наукових результатів і фрагментів текстів інших дослідників наведено коректні посилання на відповідні джерела.

### *6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертації*

У цілому дисертація справляє позитивне враження, водночас, слід звернути увагу на окремі дискусійні положення дисертаційної роботи.

1. Авторка надає власне тлумачення поняттю «методологічні засади управління проектами» (с. 66), яке, на наш погляд, може бути застосовано до управління будь-якою сферою публічноуправлінської діяльності (достатньо замінити термін «фізична культура та спорт» на назву будь-якої іншої сфери публічноуправлінської діяльності). Якщо немає конкретної специфіки управління саме сферою фізичної культури та спорту, чи варто її виділяти серед інших сфер публічно-управлінської діяльності? Можливо було б доцільніше сконцентрувати увагу на розвитку методологічних засад управління проектами в галузі публічного управління у цілому. На нашу думку, від цього наукова цінність дослідження тільки б збільшилась.

2. У запропонованій авторкою структурно-логічній схемі реалізації проектно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні (рис. 1.2, с. 75) простежується ланцюжок, який починається з визначення ключових програмно-цільових документів у цій сфері (на першому етапі), і завершується формуванням регіонального портфелю проектів та програм розвитку фізичної культури та спорту (на другому етапі). На нашу думку, було б доцільно навести уточнення щодо третього етапу – які саме документи регламентують діяльність з реалізації, моніторингу та оцінювання регіонального портфелю проектів.

3. У роботі обґрунтовано принципи реалізації проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні (стор. 77-78), одним із яких є «безальтернативність та неконкурентність проектів у складі регіонального портфелю», що, на наш погляд, є дискусійним питанням, тому як між проектами у складі портфелю може виникати конкуренція, наприклад, за ресурси, пріоритетність виконання тощо.

4. Для формування проблемно-орієнтованого портфелю проектів розвитку фізичної культури та спорту авторкою пропонується розраховувати підсумкову оцінку важливості проблеми за формулою (3.1) (с. 170). У такому

випадку отримана оцінка важливості проблеми вимірюється за допомогою показника «людино-годин». На наш погляд, якщо мова йде про важливість проблеми, то визначена таким чином розмірність показника не є коректною.

5. У роботі розроблено матричну модель формування регіонального портфелю проєктів розвитку сфери фізичної культури та спорту на основі проблемно-орієнтованого підходу (рис. 3.2, с. 177). На наш погляд, доцільно було б застосувати елементи матричної алгебри для автоматизації розрахунків щодо формування портфелю проєктів.

Висловлені зауваження відтворюють творчий характер роботи, суттєво не впливаючи на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження Є.М. Бондарець, та характеризують значну складність досліджуваної проблематики.

### *7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам*

Дисертаційна робота Бондарець Єлизавети Миколаївни «Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід» є цілісним самостійним, завершеним науковим дослідженням, що вирішує актуальне науково-прикладне завдання, має теоретичну і практичну цінність у галузі публічного управління та адміністрування. За результатами вивчення тексту роботи і публікацій автора можна констатувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації, відповідають вимогам до такого виду досліджень.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація Бондарець Є.М. відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» та спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а також 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 19.05.2023 № 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 12.01.2022 № 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), а її авторка – Бондарець Єлизавета Миколаївна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

професор кафедри системного аналізу та управління

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

д.т.н., професор

Валентина МОЛОКАНОВА