ВІДГУК
офіційного опонента на дисертацію Федоренко Тетяни Валеріївни «Управління місцевим економічним розвитком територіальних громад», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок із державними програмами і науковими напрямами університету та кафедри

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю розвитку теоретико-методичних засад управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, воєнних загроз і структурних змін місцевої економіки. Посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за соціально-економічні результати розвитку територій супроводжується звуженням їх ресурсних можливостей, руйнуванням інфраструктури та виробничих зв'язків, міграційними зрушеннями й зростанням невизначеності управлінських рішень. Сукупність зазначених обставин актуалізує науковий пошук підходів, які забезпечують узгодження стратегічних пріоритетів громад із поточними завданнями збереження економічної стійкості та формування передумов післявоєнного відновлення.

Особливої ваги набувають питання інституційного забезпечення місцевого економічного розвитку, диверсифікації джерел його фінансування, підтримки підприємницької активності та підвищення проєктної спроможності громад. Їх розв'язання потребує наукового обґрунтування взаємозв'язків між стратегічним плануванням, ресурсним забезпеченням, міжсекторною взаємодією та оцінюванням результативності управлінської діяльності. У цьому контексті обрана тема має виразну теоретичну і прикладну значущість.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744). Внесок здобувачки у виконання зазначеної теми полягає в обґрунтуванні підходів до вдосконалення стратегічного планування місцевого економічного розвитку, зміцнення його інституційного забезпечення, розширення фінансового інструментарію та формування організаційно-економічних передумов відновлення територій.

За предметною спрямованістю дослідження узгоджується з пріоритетами розв'язання проблем соціально-економічного розвитку та реалізації людського потенціалу, окресленими Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III. Одержані результати також співвідносяться із завданнями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, у частині підвищення спроможності територіальних громад, зміцнення конкурентоспроможності територій та вдосконалення інструментів регіонального і місцевого розвитку.

2. Особистий внесок здобувачки в одержання наукових результатів

Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, у якому сформовано авторський підхід до розв'язання наукового завдання щодо вдосконалення управління місцевим економічним розвитком територіальних громад. Самостійність роботи виявляється у постановці та послідовному розв'язанні дослідницьких завдань, узагальненні теоретичних положень, інтерпретації аналітичних результатів і розробленні практичних рекомендацій.

Особистий внесок Федоренко Тетяни Валеріївни полягає в обґрунтуванні концептуальних засад адаптивного стратегування місцевого економічного розвитку, уточненні змісту та функціонального призначення інституцій його забезпечення, систематизації фінансових інструментів розвитку громад. Авторкою розроблено моделі й алгоритми організації управлінських процесів, а також методичні положення щодо моніторингу результативності управлінських рішень.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що становлять зміст дисертації, відображено в публікаціях здобувачки. Із праць, підготовлених у співавторстві, до дисертації включено результати, теоретичні узагальнення й аналітичні розрахунки, одержані авторкою особисто.

3. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень та вдосконаленні методичного інструментарію управління місцевим економічним розвитком територіальних громад з урахуванням безпекових загроз, інституційних обмежень і завдань післявоєнного відновлення. Авторський доробок охоплює концептуальні засади стратегування, уточнення понятєво-категоріального апарату, розвиток організаційних моделей та методів оцінювання результативності управлінської діяльності.

До результатів, одержаних **уперше,** належить обґрунтування концептуальних засад стратегування місцевого економічного розвитку в умовах безпекових загроз. Його сутність розкрито як безперервний, адаптивний і ризик-орієнтований процес узгодження довгострокових цілей із поточними змінами середовища. Відмінність запропонованого підходу полягає у подоланні обмеженості стратегічного планування процедурою підготовки й затвердження документа та перенесенні акценту на систематичне коригування пріоритетів, способів їх досягнення і ресурсного забезпечення. Урахування воєнних, демографічних, соціально-економічних, інфраструктурних та інституційних чинників дає змогу поєднати використання внутрішнього потенціалу території із залученням зовнішніх джерел фінансування відповідно до потреб її відновлення.

Серед положень, які **удосконалено,** науковий інтерес становить трактування поняття «інституції місцевого економічного розвитку територіальних громад». Їх функціональне призначення конкретизовано через

поєднання організаційного, проєктного, аналітичного, комунікаційного та інвестиційно-партнерського напрямів діяльності. Така інтерпретація розкриває роль зазначених інституцій у мобілізації ресурсів, підтримці підприємницьких ініціатив, розширенні можливостей зайнятості та формуванні передумов економічного відновлення.

У межах цієї групи результатів також уточнено зміст поняття місцевого економічного розвитку шляхом виокремлення його управлінської складової. На відміну від трактувань, зосереджених переважно на кількісних характеристиках економічного зростання, бюджетних надходженнях або інфраструктурних перетвореннях, авторка акцентує увагу на цілеспрямованій взаємодії органів місцевого самоврядування та зацікавлених сторін. Її зміст становить комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зміцнення економічної стійкості, раціональне використання ресурсного потенціалу, активізацію підприємництва, розвиток людського капіталу й підвищення добробуту населення.

Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо трансформації адміністративно-ієрархічної моделі управління в сервісно-екосистемну. Їх відмінною ознакою є розширення ролі органів місцевого самоврядування від виконання владно-розпорядчих функцій до координації економічної взаємодії, організації міжсекторного партнерства та надання сервісної підтримки бізнесу. У такій моделі проєктний супровід поєднується з інституційним посередництвом у відносинах між громадою, інвесторами, донорами, релокованими підприємствами, закладами освіти та громадськими організаціями.

Методичним доповненням зазначених положень є розвиток засад моніторингу результативності управлінських рішень. Запропонована система індикаторів охоплює обсяги залучених ресурсів, характеристики підготовки та реалізації проєктів, масштаби підтримки підприємництва, динаміку створення і збереження робочих місць, участь зацікавлених сторін та ступінь досягнення стратегічних пріоритетів. Її застосування забезпечує комплексне оцінювання управлінської діяльності з урахуванням соціально-економічних наслідків для територіальної громади.

4. Наукове та практичне значення результатів дисертації

Наукове значення одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління місцевим економічним розвитком, зокрема положень щодо адаптивного стратегування, інституційного забезпечення, сервісно-екосистемної організації управління та моніторингу його результативності. Сформульовані авторкою положення розширюють наукове підґрунтя дослідження управлінських процесів у територіальних громадах в умовах невизначеності та ресурсних обмежень.

Практичне значення дисертації визначається можливістю застосування запропонованих моделей, алгоритмів, індикаторів і фінансово-економічних розрахунків у діяльності органів місцевого самоврядування. Вони можуть використовуватися під час розроблення стратегій розвитку і планів заходів з їх

реалізації, формування портфелів проєктів відновлення, підготовки інвестиційних і грантових заявок, створення інституцій підтримки підприємництва та запровадження цифрових засобів моніторингу.

Прикладний характер результатів підтверджується їх упровадженням у діяльність фінансового відділу Шевченківської сільської ради. Положення дисертації використано під час підготовки проєктів місцевого бюджету, бюджетних програм і запитів, розроблення фінансово-економічних обґрунтувань, аналізу виконання бюджету та оцінювання результативності бюджетних програм. Окремі результати застосовано при підготовці аналітичних матеріалів для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансового забезпечення місцевого економічного розвитку (довідка № 123 від 12.06.2026 р).

Матеріали дисертації використовуються в освітньому процесі Миколаївського національного аграрного університету під час викладання дисциплін: «Планування та управління територіями», «Місцеве самоврядування та розвиток громад», «Сталий розвиток та соціальна відповідальність». Їх інтеграція в навчальний процес сприяє формуванню компетентностей зі стратегічного планування, управління ресурсним потенціалом громад, оцінювання місцевого економічного розвитку та обґрунтування рішень щодо відновлення територій (довідка № 01-18/199 від 18.02.2026 р.).

5. Повнота викладення результатів дисертації в наукових публікаціях

Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднено у 10 наукових публікаціях, зокрема у 4 статтях у наукових фахових виданнях України, 1 публікації у виданні, що індексується в наукометричній базі даних Scopus, та 5 публікаціях у матеріалах наукових конференцій. Тематична спрямованість публікацій відповідає предмету дослідження, а їх зміст відображає основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації. Представлення результатів на наукових конференціях забезпечило їх апробацію у фаховому середовищі.

6. Оцінка структури дисертації її мови та стилю викладення

Структура дисертації відповідає логіці розв'язання поставленого наукового завдання та забезпечує послідовний перехід від теоретичного обґрунтування проблеми до її аналітичного дослідження і розроблення практичних рекомендацій. Виклад матеріалу характеризується змістовою цілісністю, взаємозв'язком основних положень і висновків та належною послідовністю аргументації.

Дисертація містить анотації українською й англійською мовами, список публікацій здобувачки, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 140 найменувань та 10 додатків. Загальний обсяг роботи становить 209 сторінок; ілюстративний матеріал представлено 25 таблицями та 20 рисунками. Роботу викладено українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю. Понятєво-термінологічний апарат, характер аргументації та спосіб представлення результатів загалом відповідають рівню кваліфікаційної наукової праці на здобуття ступеня доктора філософії.

7. Результати перевірки дисертації на академічний плагіат

Оцінювання дотримання принципів академічної доброчесності здійснено на підставі результатів перевірки дисертації із застосуванням системи виявлення текстових збігів, а також змістового аналізу рукопису та представлених наукових публікацій здобувачки. При цьому результати автоматизованої перевірки розглядалися у взаємозв'язку з характером використання наукових джерел, коректністю цитування та розмежуванням авторських положень і запозичених матеріалів.

За результатами проведеного аналізу ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації не встановлено. Порушень, пов'язаних із привласненням наукових результатів інших дослідників або поданням запозичених положень як власного наукового доробку, не виявлено. Зміст дисертації та характер викладення її основних положень дають підстави позитивно оцінити самостійність виконання дослідження й особистий внесок здобувачки в розв'язання поставлених наукових завдань.

Отже, за результатами перевірки та змістової експертизи не встановлено обставин, які свідчили б про порушення академічної доброчесності та ставили під сумнів оригінальність роботи, обґрунтованість сформульованих висновків або достовірність представлених результатів.

8. Зауваження та дискусійні положення

Позитивно оцінюючи концептуальну спрямованість дисертації, вважаю за доцільне зосередити наукову дискусію на понятєвих засадах і логіці прийняття стратегічних рішень у сфері місцевого економічного розвитку.

1. Авторське трактування місцевого економічного розвитку через сукупність цілеспрямованих управлінських дій потребує чіткішого розмежування самого процесу розвитку та управління ним. Доцільно пояснити, які характеристики відображають зміни місцевої економіки, а які — цілеспрямований вплив органів самоврядування та інших суб'єктів на ці зміни. Таке уточнення посилило б теоретичну визначеність об'єкта управління та дозволило б точніше співвіднести його з категоріями економічного зростання, відновлення, стійкості й резильєнтності.

2. Концептуальні положення адаптивного стратегування варто доповнити критеріями розмежування стратегічних цілей, які зберігають актуальність, та рішень, що підлягають перегляду при зміні обставин. Зокрема, доцільно визначити, які події є підставою для коригування окремих заходів, а які вимагають зміни пріоритетів місцевого економічного розвитку. Це дало б змогу пояснити, як у запропонованому підході поєднуються гнучкість управління та послідовність довгострокового розвитку громади.

3. Оцінку впливу управлінських рішень на місцевий економічний розвиток доцільно доповнити чіткішим поясненням причинно-наслідкових зв'язків. Економічні зміни в громаді можуть одночасно залежати від місцевих заходів, загальнодержавної політики, переміщення підприємств і безпекової ситуації. Тому наукову аргументацію посилило б визначення способу

відокремлення внеску місцевого управління від дії зовнішніх чинників, а також часового проміжку, протягом якого очікується прояв відповідних результатів.

4. У межах авторського підходу до стратегування бажано конкретизувати порядок узгодження цілей громади з регіональними та державними пріоритетами. Додаткового пояснення потребує процедура прийняття рішень у випадках, коли місцеві потреби, завдання регіонального розвитку та умови державних програм не повністю збігаються. Визначення предмета такого узгодження, відповідальних рівнів управління та способу врегулювання розбіжностей посилило б цілісність запропонованої системи стратегічного управління.

5. Положення щодо визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку варто розвинути через пояснення способу вибору між альтернативними цілями. Зокрема, потребує уточнення співвідношення короткострокових завдань відновлення господарської діяльності та довгострокових завдань зміни структури місцевої економіки. Обґрунтування критеріїв такого вибору допомогло б розкрити, як авторська концепція враховує можливі суперечності між терміновістю заходів та їх стратегічною значущістю.

Наведені зауваження спрямовані на уточнення теоретичної логіки дослідження та меж застосування його концептуальних положень. Вони мають дискусійний характер і не змінюють позитивної оцінки наукового внеску здобувачки.

9. Загальний висновок

Дисертація Федоренко Тетяни Валеріївни на тему: «Управління місцевим економічним розвитком територіальних громад» є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій розв'язано актуальне наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення управління місцевим економічним розвитком територіальних громад в умовах децентралізації, воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

Одержані результати характеризуються науковою новизною, мають теоретичне та практичне значення й достатньо повно висвітлені в наукових публікаціях здобувачки. Предметна спрямованість, зміст і результати дослідження відповідають спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Самостійність виконання роботи та відсутність установлених порушень академічної доброчесності підтверджують особистий характер наукового внеску авторки.

За змістом та оформленням дисертація відповідає вимогам, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», та 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.

Ураховуючи актуальність теми, обґрунтованість основних наукових положень, новизну та практичну значущість одержаних результатів, вважаю, що Федоренко Тетяна Валеріївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент
доктор економічних наук, доцент,
декан факультету менеджменту і права
Вінницького національного аграрного університету

12.10.2026 _____ Людмила ПРОНЬКО

Підпис засвідчую
Начальник ВК _____ Анастасія КРАСНОСЕЛЬСЬКА

Відділ кадрів