

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу **Камашева Анатолія Володимировича** за темою: «Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад», представлену до захисту у разову спеціалізовану вчену раду Миколаївського національного аграрного університету на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми. Завершення реформи децентралізації, укрупнення районів та перехід до моделі спроможних громад кардинально змінили підходи до муніципального управління. Водночас масштабні руйнування критичної, соціальної та транспортної інфраструктури внаслідок повномасштабної збройної агресії РФ, зростання дефіциту місцевих фінансових ресурсів та нагальна потреба повоєнного відновлення сформували безпрецедентні виклики перед органами місцевого самоврядування. За цих умов інфраструктурне забезпечення постає не просто сукупністю фізичних споруд і мереж, а базовим управлінським механізмом підтримки життєдіяльності населення, забезпечення безбар'єрності, залучення інвестицій та відновлення економічної активності громад.

Дисертаційне дослідження Камашева А. В., спрямоване на поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення прикладних механізмів інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад в умовах безпекових загроз, є надзвичайно своєчасним, актуальним та має вагоме науково-прикладне значення.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає у розробці авторського управлінського підходу до інфраструктурного забезпечення територіальних громад в умовах воєнних загроз та повоєнного відновлення. Здобувачем уперше запропоновано комплексну модель оцінювання муніципальної інфраструктури, яка об'єднує економічну, соціальну, транспортну, цифрову, екологічну та безпекову

складові, а також концептуалізовано засади безбар'єрності й стійкості критичних об'єктів для забезпечення безперервності базових послуг населенню. Уточнено сутність інфраструктурного забезпечення як адаптивної системи матеріальних, фінансових та організаційних умов розвитку територій. Крім того, набули подальшого розвитку практичні інструменти проєктного менеджменту: механізм залучення міжнародної донорської допомоги через платформу DREAM, міжмуніципальне співробітництво громад для спільного утримання комунальних і медичних закладів, а також система критеріїв оцінки ефективності використання зовнішніх ресурсів з огляду на їх довгостроковий вплив на якість життя мешканців.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів підтверджується їх безпосереднім впровадженням у реальний сектор муніципального управління:

Результати, аналітичні моделі та фінансово-економічні розрахунки дисертанта використано при підготовці Програм соціально-економічного розвитку та Програми комплексного відновлення Шевченківської сільської територіальної громади Миколаївського району Миколаївської області (довідка № 194/02-30/26 від 16.02.2026 р.).

Теоретико-методичні розробки та авторські аналітичні матеріали впроваджено в освітній процес Миколаївського національного аграрного університету при викладанні навчальних дисциплін «Управління та планування розвитку територій», «Розвиток громад та місцеве самоврядування», «Сталий розвиток та соціальна відповідальність» (довідка № 01-18/261 від 02.03.2026 р.)

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Обґрунтованість положень, наведених у дисертації, забезпечується використанням широкого комплексу фундаментальних і спеціальних методів наукового пізнання: системного, інституційного та проєктного аналізу, економіко-математичного моделювання, групування,

індексного оцінювання та сценарного прогнозування. Інформаційною та емпіричною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, офіційна звітність органів державної статистики, матеріали Міністерства розвитку громад та територій України, верифіковані дані цифрової екосистеми DREAM, фактичні звіти бюджетів і стратегічні документи досліджуваних громад Миколаївської області за 2021–2025 роки.

Оцінка повноти викладу результатів у наукових публікаціях.

Основні результати дослідження достатньо повно висвітлені у наукових працях здобувача. За темою дисертації опубліковано наукові праці, з них: 5 статей у наукових фахових виданнях України; 1 стаття у закордонному періодичному виданні, що індексується у міжнародній наукометричній базі даних Scopus; 8 публікацій апробаційного характеру у збірниках матеріалів міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Зміст опублікованих робіт повністю відображає основні положення та висновки дисертаційної праці.

Оцінка основного змісту та оформлення дисертації. Дисертаційна робота є структурованим і логічно побудованим дослідженням, у якому послідовно розкрито теоретико-методичні засади, сучасний стан та напрями вдосконалення інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад. Загальний обсяг роботи становить 196 сторінок. Дисертація містить 27 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 125 найменувань та складається з анотацій українською й англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Така структура відповідає логіці дослідження та забезпечує послідовний перехід від теоретичного осмислення проблеми до обґрунтування практичних рекомендацій.

У вступі (с. 14–24) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Простежується зв'язок роботи з науково-дослідною темою Миколаївського національного аграрного

університету «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744). Практичне використання результатів засвідчено довідками Шевченківської сільської ради № 194/02-30/26 від 16.02.2026 р. та МНАУ № 01-18/261 від 02.03.2026 р., що підкреслює прикладну спрямованість дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» (с. 25–82) сформовано теоретичне та методичне підґрунтя роботи. На основі аналізу наукових підходів до розуміння інфраструктури запропоновано авторське трактування інфраструктурного забезпечення як відкритої системи публічного управління. Позитивної оцінки заслуговує розгляд інфраструктури у взаємозв'язку з економічною, соціальною, просторовою, екологічною, інституційною, інформаційною, цифровою та безпековою сферами розвитку громад. Такий підхід поглиблює розуміння її ролі у забезпеченні життєдіяльності територій і створює основу для комплексного оцінювання управлінських рішень.

У розділі систематизовано механізми регулювання інфраструктурного розвитку, розглянуто повноваження органів місцевого самоврядування, інструменти соціального партнерства та послідовність затвердження місцевих цільових програм. Методичну цінність становить запропонований підхід до багаторівневого аудиту інфраструктури, який охоплює показники енергозабезпеченості, безпеки, фінансової спроможності та інформаційно-цифрового середовища. Поєднання зазначених складових дає змогу пов'язати оцінювання стану інфраструктури з визначенням ресурсних можливостей і пріоритетів розвитку громад.

У другому розділі «Комплексний розвиток територіальних громад Миколаївської області та рівень їх інфраструктурного забезпечення» (с. 83–133) здійснено аналіз соціально-економічних передумов та інфраструктурних обмежень розвитку територій. Досліджено демографічні тенденції, стан ринку праці, економічну динаміку, доходи й видатки місцевих бюджетів.

Аналітичну основу розділу посилює розгляд бюджетних показників 19 громад Миколаївського району за 2021–2025 роки, зокрема видатків на освіту, культуру та житлово-комунальне господарство в розрахунку на одного мешканця.

Заслуговує на увагу поєднання аналізу транспортної, енергетичної та водогосподарської інфраструктури з оцінюванням безпекових умов функціонування громад. Порівняння чотирьох модельних громад за демографічними, фінансовими та інфраструктурними характеристиками дозволяє конкретизувати відмінності в їхніх потребах і можливостях відновлення.

Важливе прикладне значення має оцінка ресурсного дефіциту Шевченківської територіальної громади. Визначена в роботі сукупна потреба у відновленні обсягом 620,0 млн грн та її зіставлення з можливостями фінансування за п'яти-, семи- й десятирічного сценаріїв аргументують недостатність власних ресурсів громади за прийнятих у розрахунках передумов. Це формує аналітичне підґрунтя для обґрунтування необхідності залучення зовнішнього фінансування та визначення черговості реалізації інфраструктурних проєктів.

У третьому розділі «Стратегічні напрями удосконалення інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» (с. 134–170) розроблено практичні рекомендації щодо фінансового й організаційного забезпечення відновлення інфраструктури. Розглянуто можливості залучення донорських ресурсів та міжмуніципального співробітництва. Наведені розрахунки співвідношення залучених коштів і місцевого внеску під час реконструкції водогону, а також очікуваної щорічної економії в розмірі 1,65 млн грн від співробітництва Шевченківської та Мішково-Погорілівської громад конкретизують економічні аргументи на користь запропонованих рішень.

Позитивно слід оцінити опрацювання питання пріоритизації інфраструктурних проєктів із використанням системи DREAM. Аналіз

портфеля Шевченківської громади, що охоплює 22 проєкти загальною вартістю 430,0 млн грн за дефіциту фінансування 313,9 млн грн, підкреслює необхідність обґрунтованого відбору проєктів в умовах обмеженості ресурсів. Соціальну спрямованість рекомендацій посилює включення питань безбар'єрності та універсального дизайну до стратегічного планування інфраструктурного розвитку.

Загалом зміст дисертації характеризується взаємозв'язком теоретичних положень, аналітичних результатів і прикладних пропозицій. Табличний та графічний матеріал систематизує результати дослідження й полегшує сприйняття наведених порівнянь і розрахунків. Побудова роботи дає змогу простежити логіку обґрунтування рекомендацій щодо інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад з урахуванням безпекових викликів, ресурсних обмежень і завдань відновлення.

Відповідність дисертації спеціальності і галузі знань, за якими вона представлена до захисту. Тематика, зміст і результати проведеного дослідження повністю відповідають спеціальності 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»), зокрема в частині стратегічного управління розвитком соціально-економічних систем, оптимізації муніципального менеджменту, управління інвестиційними портфелями та розроблення механізмів координації публічних партнерств.

Відсутність порушень академічної доброчесності. У дисертаційній роботі дотримано засад академічної доброчесності. Текстових запозичень без посилань на першоджерела не виявлено. Здобувачем чітко розмежовано власний науковий внесок у публікаціях, виконаних у співавторстві.

Зауваження та дискусійні положення. Позитивно оцінюючи наукові та прикладні результати дисертаційного дослідження, слід відзначити окремі положення, які потребують додаткової аргументації, уточнення або можуть бути предметом наукової дискусії.

1. У підрозділі 1.3 автором систематизовано вісім показників оцінювання фінансової спроможності територіальних громад (табл. 1.7, с.

76–77). Водночас наведені розрахункові формули доцільно було доповнити обґрунтуванням орієнтовних порогових значень та підходів до інтерпретації отриманих результатів. Зокрема, це стосується частки видатків на управління та частки заробітної плати у видатках бюджету. Визначення відповідних орієнтирів з урахуванням чисельності населення, функціонального навантаження та безпекових умов діяльності громад посилило б практичну придатність запропонованої методики для оцінювання структури видатків і можливостей фінансування розвитку.

2. Розглядаючи рекреаційну інфраструктуру як чинник зростання зайнятості та бюджетних надходжень (с. 28–29), автор недостатньо розмежовує наявний рекреаційний потенціал територій і можливості його фактичного використання за умов воєнних обмежень. Зокрема, характеристику перспектив зеленого туризму в Куцурубській територіальній громаді (с. 115) варто було доповнити оцінкою впливу безпекових загроз, обмежень доступу до прибережних територій та інших регуляторних чинників. Це дало б змогу чіткіше відокремити поточні можливості розвитку рекреаційної діяльності від перспектив, реалізація яких залежить від зміни безпекової ситуації.

3. Додаткового пояснення потребує зіставлення доходів і видатків бюджетів громад Миколаївського району, наведених у таблицях 2.7 та 2.8 (с. 97–100). Зокрема, за даними за 2025 рік видатки Галицинівської, Коблівської та Шевченківської громад перевищують відповідні доходи на 34,8, 78,4 та 28,3 млн грн. Авторів доцільно було уточнити зіставність цих показників за складом бюджетних фондів, урахуванням трансфертів і характером даних — планових чи фактичних, а також розкрити джерела фінансування зазначених перевищень. Без відповідних пояснень наведені співвідношення не дають достатніх підстав для однозначних висновків щодо бюджетної збалансованості та фінансової стійкості громад.

4. Аналіз стану меліоративної інфраструктури регіону (с. 105–106) доцільно було поглибити в частині організаційних механізмів її відновлення

та подальшої експлуатації. Зокрема, науковий і практичний інтерес становить оцінювання можливостей створення організацій водокористувачів, розподілу відповідальності між учасниками та залучення коштів сільськогосподарських виробників. Розгляд таких моделей з урахуванням правового режиму інфраструктурних об'єктів, масштабів пошкоджень і безпекових обмежень посилив би управлінську складову запропонованих рекомендацій.

5. Дослідження видатків на освіту та наслідків руйнування освітньої інфраструктури (с. 101–102, 114–115) варто було доповнити порівняльною оцінкою альтернативних способів забезпечення доступності освітніх послуг. Зокрема, доцільно зіставити витрати на відновлення закладів освіти з витратами на організацію підвезення учнів, придбання й утримання шкільних автобусів, облаштування укриттів і забезпечення належного стану маршрутів. Урахування демографічних прогнозів, тривалості поїздок та безпеки дітей дало б змогу більш аргументовано визначити параметри освітньої мережі й уникнути висновків про її оптимізацію виключно за критерієм бюджетної економії.

6. Дискусійним є питання вибору організаційних форматів відновлення культурної інфраструктури. Визначаючи потребу Шевченківської територіальної громади у фінансуванні відновлення об'єктів культури в обсязі 50,0 млн грн (с. 119), авторів доцільно було здійснити порівняльне обґрунтування можливих альтернатив: капітальної відбудови наявних закладів, їх перепрофілювання у багатофункціональні центри або використання мобільних форм надання культурних послуг. З огляду на наведений у роботі досвід діяльності п'яти молодіжних центрів дозвілля (с. 115), така оцінка могла б ураховувати потреби жителів, територіальну доступність, капітальні й поточні витрати та можливості поєднання культурних, освітніх і соціальних функцій.

Висловлені зауваження та дискусійні положення мають уточнювальний і рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертації та її наукової й практичної цінності. Вони окреслюють можливості

поглиблення окремих результатів дослідження та становлять підґрунтя для фахової дискусії під час публічного захисту.

Заклучення. Дисертаційна робота Камашева Анатолія Володимировича на тему «Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, яка містить нові науково обґрунтовані результати, що розв’язують важливе науково-прикладне завдання у сфері муніципального менеджменту.

За обсягом, рівнем теоретичного узагальнення, науковою новизною, глибиною емпіричного аналізу та практичною цінністю представлена праця відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор, Камашев Анатолій Володимирович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Національного університету
кораблебудування
ім. адмірала Макарова



Інна ІРТИЩЕВА