

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертацію

Камашева Анатолія Володимировича

«Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад»,
подану до разової спеціалізованої вченої ради Миколаївського національного
аграрного університету на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дослідження

Можливості економічного відновлення територіальних громад безпосередньо залежать від доступності та надійності інфраструктурних послуг. Для сільських територій цей зв'язок має особливе значення: територіальна розосередженість поселень, сезонність аграрного виробництва та обмежена місткість локальних ринків ускладнюють утримання інженерних мереж і соціальних об'єктів. Воєнні руйнування посилюють зазначені обмеження, змінюють просторовий розподіл населення та господарської діяльності, зумовлюють перегляд потреб у транспортному сполученні, водопостачанні, освітніх і медичних послугах.

Відновлення інфраструктури за таких умов потребує обґрунтованого вибору між реконструкцією пошкоджених об'єктів, модернізацією наявних потужностей та запровадженням інших способів надання послуг. Управлінське рішення має враховувати очікуваний попит, безпекові ризики, обсяг необхідних інвестицій і здатність громади забезпечувати експлуатацію об'єкта в майбутньому. Тому наукове опрацювання інфраструктурного забезпечення доцільно здійснювати у зв'язку з економічною спроможністю територій, збереженням людського потенціалу та організацією взаємодії між громадами.

Дисертація Камашева Анатолія Володимировича присвячена саме цьому колу питань. Її актуальність визначається потребою в методичних підходах, які дозволяють перейти від фіксації інфраструктурних втрат до обґрунтування управлінських пріоритетів і способів ресурсного забезпечення відновлення. Дослідження на матеріалах Миколаївської області надає можливість розглянути зазначену проблему з урахуванням аграрної спеціалізації, особливостей розселення та неоднакового впливу воєнних загроз на громади.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами планами і темами

Роботу підготовлено в межах науково-дослідної теми Миколаївського національного аграрного університету «Формування потенціалу місцевого розвитку територіальних громад» (номер державної реєстрації 0121U114744).

Участь здобувача у виконанні цієї теми пов'язана з дослідженням інфраструктурних передумов місцевого розвитку, визначенням обмежень відновлення та обґрунтуванням відповідних управлінських заходів. Така спрямованість забезпечує змістовий зв'язок дисертації з дослідженнями ресурсного потенціалу громад, організації місцевого господарства та розвитку сільських територій.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень висновків і рекомендацій, їх достовірність

Результати ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Камашева А. В., виконаної на тему «Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад», дозволяють констатувати існування достатнього рівня обґрунтованості викладених у ній наукових положень, висновків і рекомендацій, досягнення автором дослідження поставленої мети і належного розв'язання визначених завдань.

Дослідницьку логіку побудовано навколо взаємозалежності трьох питань: які інфраструктурні потреби має громада, якими ресурсами вона володіє та які форми організації відновлення можуть забезпечити найбільш обґрунтоване використання цих ресурсів. Така постановка дозволила авторові поєднати теоретичне узагальнення з аналізом конкретних управлінських ситуацій.

Використання порівняльного, статистичного та структурно-функціонального аналізу забезпечило дослідження відмінностей між громадами, змін бюджетних показників і взаємозв'язків між інфраструктурними складовими. Сценарні розрахунки застосовано для зіставлення потреб у відновленні з можливостями їх фінансового забезпечення. Джерельну основу становлять офіційні статистичні й адміністративні матеріали, відомості OpenBudget, дані цифрової екосистеми DREAM та документи територіальних громад. Використання офіційних статистичних джерел забезпечує достовірність результатів дисертації.

Аргументацію авторських висновків посилює використання кількісних розрахунків потреб у фінансуванні, параметрів проєктного портфеля та очікуваних результатів співробітництва громад. Водночас окремі інтерпретації потребують чіткішого визначення меж застосування, що відображено у зауваженнях до роботи. Загалом обрана методична основа дозволила розкрити поставлені завдання та сформулювати рекомендації, пов'язані з результатами проведеного аналізу.

4. Наукова новизна одержаних результатів

Науковий внесок А. В. Камашева вбачаємо в обґрунтуванні взаємозалежності інфраструктурної спроможності громади, організації управлінських процесів і можливостей її комплексного розвитку. Запропонований у дисертації підхід до діагностики поєднує шість вимірів інфраструктурного забезпечення – економічний, соціальний, мережево-транспортний, цифровий, екологічний та безпековий – і враховує особливості прифронтових та деокупованих територій. Це дозволяє розглядати потреби у відновленні з урахуванням взаємозв'язків між окремими підсистемами та умовами їх функціонування.

Теоретичне значення має авторське розкриття сутності інфраструктурного забезпечення через його роль у зниженні вразливості територій, збереженні доступності послуг і підтриманні господарської діяльності. Методичним результатом є розвиток інструментарію моніторингу інфраструктурних диспропорцій із застосуванням системи збалансованих показників. Заслуговує на увагу включення безбар'єрності, універсального дизайну та потреб ветеранів до обґрунтування напрямів відбудови, що розширює критерії оцінювання інфраструктурних рішень. Організаційно-управлінський аспект новизни представлено підходами до забезпечення стійкості критичних мереж, координації залучення зовнішніх ресурсів із використанням DREAM та спільного утримання об'єктів у межах міжмуніципального партнерства. У сукупності ці положення розвивають уявлення про інфраструктурне забезпечення як предмет управлінського вибору, що потребує узгодження економічних, соціальних і безпекових критеріїв.

5. Практичне значення результатів дослідження

Практична корисність дослідження визначається можливістю застосування запропонованих підходів для узгодження інфраструктурних потреб із фінансовими планами громад. Розрахунки та методичні положення можуть використовуватися під час формування програм відновлення, обґрунтування черговості проєктів і вибору організаційних форм надання послуг.

Згідно з представленими відомостями про впровадження, напрацювання здобувача щодо аудиту потреб і пріоритизації інфраструктурних об'єктів використано виконавчим комітетом Шевченківської сільської ради Миколаївського району під час підготовки Програми комплексного відновлення громади до 2030 року та середньострокових планів фінансування (довідка № 194/02-30/26 від 16.02.2026).

Матеріали дослідження також залучено до викладання дисциплін «Управління та планування розвитку територій» і «Розвиток громад та місцеве самоврядування» для магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» у Миколаївському національному аграрному університеті (довідка № 01-18/261 від 02.03.2026). Використання результатів у підготовці фахівців доповнює їх застосування в управлінській практиці.

6. Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Науковий доробок за темою дисертації представлено 14 публікаціями: п'ятьма статтями у фахових виданнях України, однією статтею в міжнародному періодичному виданні *International Journal of Management*, що входить до наукометричної бази Scopus та вісьмома публікаціями у матеріалах науково-практичних конференцій. За наведеними у роботі відомостями, публікації охоплюють теоретичні узагальнення, аналітичні результати й прикладні пропозиції дисертанта та відображають основні напрями виконаного дослідження.

7. Оцінка основного змісту та оформлення дисертації

Дисертація викладена на 196 сторінках, містить 27 таблиць і сім рисунків. Список використаних джерел налічує 125 найменувань. Матеріал організовано у вступ, три розділи, висновки та додатки; роботу супроводжують анотації українською й англійською мовами. Послідовність викладу відображає рух від

визначення категорій і способів оцінювання до виявлення територіальних відмінностей та розроблення прикладних пропозицій.

У вступі (с. 14–24) окреслено дослідницьку проблему, сформульовано мету й завдання, визначено об'єкт і предмет, наведено відомості про наукову новизну, практичне використання та апробацію результатів. Зміст вступу задає загальну спрямованість подальшого аналізу.

Перший розділ «Теоретико-методичні основи інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» (с. 25–82) виконує функцію понятійного та методичного обґрунтування дослідження. Автор зіставляє підходи до класифікації інфраструктури, характеризує соціальну інфраструктуру та розкриває її взаємодію з економічною, соціальною, просторовою, екологічною, інституційною, інформаційною, цифровою й безпековою сферами розвитку громад (рис. 1.2, с. 40).

Важливим для управлінського спрямування роботи є розгляд регуляторних механізмів, організації соціального партнерства та процедур підготовки місцевих цільових програм. Систематизація показників безпекової інфраструктури (табл. 1.6, с. 74–76), фінансової спроможності (табл. 1.7, с. 78) та інформаційно-цифрового середовища (табл. 1.8, с. 79–80) створює основу для оцінювання різних аспектів забезпеченості громад.

У другому розділі «Комплексний розвиток територіальних громад Миколаївської області та рівень їх інфраструктурного забезпечення» (с. 83–133) предметом аналізу є регіональні передумови та фактичні обмеження інфраструктурного розвитку. Розгляд демографічної ситуації, ринку праці й економічної динаміки дозволяє пов'язати стан інфраструктури з характеристиками територій, для яких вона забезпечує надання послуг.

Бюджетний аналіз охоплює 19 громад Миколаївського району за 2021–2025 роки. Зіставлення доходів, видатків і галузевих витрат у розрахунку на одного мешканця (табл. 2.7–2.9, с. 95–100) є корисним для виявлення відмінностей у фінансовому навантаженні. Оцінювання дорожньо-транспортної, меліоративної та енергетичної інфраструктури доповнює характеристику ресурсних передумов господарської діяльності.

Окремо відзначимо порівняння Куцурубської, Шевченківської, Мішково-Погорілівської та Мигіївської громад за демографічними, фінансовими й інфраструктурними показниками (табл. 2.11–2.12, с. 110–115). Представлені випадки відрізняються за безпековим становищем і просторовим розташуванням, що дозволяє показати обмеженість застосування однакових управлінських рішень до всіх громад.

Розрахована потреба Шевченківської громади у відновленні становить 620,0 млн грн, із яких 48,39% припадає на освіту, 30,65 – на дороги та 9,68% – на житлово-комунальне господарство. Наведені сценарії щорічного бюджетного навантаження (с. 119–120) конкретизують проблему невідповідності між масштабами потреб і власними фінансовими можливостями громади.

Третій розділ «Стратегічні напрями удосконалення інфраструктурного забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» (с. 134–170) містить пропозиції щодо організації відновлення та залучення ресурсів. На прикладі модернізації 30 км водогону вартістю понад 30 млн грн розглянуто партнерську модель фінансування зі співвідношенням залучених коштів і місцевого внеску 11,0 (с. 140). Розрахунки очікуваної щорічної економії від міжмуніципального співробітництва в сумі 1,65 млн грн (с. 142–145) ілюструють можливості спільної організації послуг.

У підрозділі 3.2 проаналізовано портфель Шевченківської громади з 22 проєктів загальною вартістю 430,0 млн грн. Зіставлення підтвердженого фінансування в обсязі 116,1 млн грн із дефіцитом 313,9 млн грн надає предметності розгляду пріоритизації проєктів у DREAM. Підрозділ 3.3 доповнює фінансово-організаційні рекомендації положеннями щодо створення безбар'єрного простору та моніторингу досягнення стратегічних цілей громади.

Висновки узагальнюють результати відповідно до основних дослідницьких завдань. Структура роботи сприяє простежуванню авторської аргументації, а таблиці й рисунки забезпечують систематизацію показників, класифікацій та запропонованих взаємозв'язків.

За обсягом, структурою та оформленням дисертація відповідає вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Робота написана державною мовою. Стиль викладення матеріалів в дисертації відповідає вимогам до наукових праць такого рівня, характеризується науковістю, системністю, обґрунтованістю, логічністю та послідовністю, з коректним використанням термінологічного апарату.

8. Відповідність дисертації спеціальності

Предметна спрямованість роботи відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», оскільки центральне місце в дослідженні посідають планування, організація, ресурсне забезпечення та координація інфраструктурного розвитку. Регіональні й галузеві характеристики використано як основу для обґрунтування управлінських рішень та оцінювання умов їх реалізації.

9. Дотримання академічної доброчесності

Текстуальних запозичень без посилань або інших порушень вимог академічної доброчесності не виявлено. При дослідженні, результати якого викладені у дисертаційній роботі, здобувачем дотримано етичні принципи, ознаками чого є: наявність посилань на джерела використаної інформації; коректне використання даних, отриманих з різних джерел з метою отримання та обґрунтування результатів проведеного дослідження.

10. Зауваження та дискусійні положення

Поряд із результатами, що заслуговують позитивної оцінки, у дисертації наявні положення, які потребують додаткової аргументації.

1. У системі індикаторів безпекової інфраструктури (табл. 1.6, с. 72–73) враховано плани цивільного захисту, укриття, пожежну техніку та засоби оповіщення. Водночас для оцінювання можливостей відновлення сільських і прифронтових територій доцільно окремо відобразити ризики забруднення вибухонебезпечними предметами. Показники обстеження та очищення територій, доступності інфраструктурних об'єктів і можливості безпечного проведення відновлювальних робіт надали б методиці більшої прикладної визначеності. При цьому варто розмежувати підтверджено забруднені, імовірно забруднені та обстежені території, оскільки відповідні категорії мають різне значення для управлінських рішень.

2. Потребує уточнення трактування накопичених у 2022 р. залишків коштів місцевих бюджетів як своєрідного страхового фонду для подальшої стабілізації (с. 98). Наявність залишків сама по собі не дає підстав однозначно оцінювати якість фінансового управління: вона може бути наслідком обмежень виконання видатків, цільового призначення надходжень, безпекових перешкод або затримок підготовки проєктів. Доцільно було проаналізувати склад залишків, причини їх утворення та можливість використання, зіставивши потребу в резервуванні ресурсів із витратами відтермінування відновлення. Таке розмежування посилює доказовість оцінки бюджетної ліквідності та управлінської спроможності громад.

3. Наведена на с. 115 частка видатків на утримання апарату управління Шевченківської громади на рівні 36% за штатної чисельності 75 осіб потребує детальнішого методичного пояснення. Передусім слід уточнити базу розрахунку показника та його зіставність із відповідним індикатором в табл. 1.7. Для оцінювання причин такого співвідношення важливо відокремити вплив зміни доходів від зміни адміністративних витрат, а також урахувати навантаження на працівників і територіальну організацію надання послуг. Рекомендації автора доцільно було доповнити оцінкою можливостей перерозподілу функцій, спільного виконання окремих завдань і цифровізації процедур із визначенням очікуваних витрат та результатів.

4. Пропозиція щодо створення міжрегіонального оптового ринку плодоовочевої продукції поблизу траси М-14 у Шевченківській громаді (с. 104–105) є змістовно пов'язаною з аграрною спеціалізацією території, проте потребує розгорнутого організаційно-економічного обґрунтування. Варто було зіставити альтернативні варіанти розміщення, оцінити стійкість транспортних зв'язків, очікувані обсяги товаропотоків і безпекові ризики концентрації складських та обслуговувальних потужностей. Не менш важливим є визначення моделі власності, оператора ринку, розподілу інвестиційних зобов'язань і відповідальності учасників. Урахування цих параметрів дозволило б конкретизувати умови, за яких запропонований об'єкт може бути економічно доцільним.

5. Розгляд міжмуніципального співробітництва у підрозділі 3.1 (с. 142–145) доцільно було розширити через порівняння декількох сфер спільного надання послуг. Поряд із дослідженими напрямками науковий інтерес становлять управління побутовими відходами та організація аварійно-ремонтного обслуговування комунальних мереж. Для розосереджених сільських громад ефект такого співробітництва залежить від відстаней, кількості споживачів, наявної техніки й порядку розподілу витрат. Порівняльне оцінювання цих умов дало б змогу визначити межі економічної доцільності спільних служб і можливості поширення запропонованих рішень на інші громади.

6. У SWOT-аналізі Миколаївської області (табл. 2.1, с. 86–87) знос наявної інфраструктури та її воєнні руйнування віднесено до слабких сторін. Таке групування є допустимим для характеристики поточного стану, однак потребує подальшого розмежування причин, наслідків і способів управлінського реагування. Накопичений знос і пошкодження внаслідок бойових дій відрізняються за терміновістю втручання, технічними рішеннями та умовами відновлення. Доцільно було показати, як кожен із цих чинників впливає на вибір пріоритетів і формування проєктів, не обмежуючись їх переліком у матриці та не ототожнюючи характер пошкодження з єдиним можливим джерелом фінансування.

Зазначені положення не заперечують отриманих результатів, а визначають напрями їх подальшого методичного та прикладного розвитку. Висловлені зауваження не змінюють позитивної оцінки дисертації в цілому.

Загальний висновок

Дисертація Камашева Анатолія Володимировича «Інфраструктурне забезпечення комплексного розвитку територіальних громад» є завершеною кваліфікаційною науковою працею. Її результати поглиблюють методичні засади оцінювання інфраструктурних потреб і розкривають організаційні можливості їх задоволення за обмеженості фінансових ресурсів. Значення дослідження для практики полягає в конкретизації способів поєднання місцевих можливостей, партнерського фінансування та співробітництва громад.

За сукупністю наукових результатів, їх обґрунтованістю, рівнем апробації та практичним значенням робота відповідає вимогам Порядку присудження ступеня

доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, зі змінами. Автор дисертації, Камашев Анатолій Володимирович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,
заступник директора з науково-проектної роботи,
завідувач відділу соціально-економічного
розвитку сільських територій,

ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН



Наталія ПАТИКА

Підпис

Патика Н.

засвідчую.

Зав. відділу наукових кадрів, аспірантури
і спецради ННЦ "Інститут аграрної економіки"



Мозуренко