

**Голові разової спеціалізованої вченої ради
в Національному технічному Університеті
«Дніпровська політехніка»
доктору історичних наук, професору
БОРОДІНУ Є. І.**

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора наук з державного управління, професора
Бобровської Олени Юріївни на дисертаційне дослідження
Бондарець Єлизавети Миколаївни «Публічне управління розвитком
фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-
орієнтований підхід», подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Актуальність теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами

На сучасному етапі розвитку науки й практики публічного управління та адміністрування, а також враховуючи сучасний стан і зміни пріоритетів публічно-управлінської діяльності, пов'язаних із повномасштабною війною рф в Україні, особливої актуальності набувають питання пошуку та запровадження нових підходів та інструментів у діяльність органів публічного управління регіонального рівня у фізкультурно-оздоровчій та спортивній сфері, які замінять застарілі й малоефективні методи та моделі управлінської діяльності, що не відповідають вимогам сучасних реалій протистояння російській збройній агресії в умовах подальшої європейської інтеграції України та необхідності відбудови об'єктів спортивної інфраструктури та налагодження тренувального процесу на зруйнованих та пошкоджених українських територіях.

Проблеми розвитку фізичної культури та спорту в Україні завжди були й залишаються одними з найбільш актуальних, тому що їх наслідки загрожують забезпеченню гармонійного розвитку молоді та здоров'ю нації в цілому. З введенням в Україні правового режиму воєнного стану ці проблеми значно загострилися, і сьогодні їх розв'язання є одним із пріоритетних завдань публічного управління. Дійсно, гострота і масштаб проблем очевидні – фізкультурно-спортивна сфера терміново потребує реалізації потужного комплексу заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту та підтримки об'єктів спортивної інфраструктури й надання якісних фізкультурно-оздоровчих, реабілітаційних, тренувальних послуг. Тому перед науковцями, що здійснюють дослідження в галузі публічного управління та адміністрування, постало, зокрема, завдання щодо наукового обґрунтування комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблення методико-технологічного забезпечення їх реалізації, що й обумовило актуальність дисертаційного дослідження Є. М. Бондарець, формулювання мети роботи та завдань задля її досягнення.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічних ініціатив

Національної ради з відновлення України від наслідків війни, а саме: стратегічної цілі 2 – «Формування фізично активної і здорової нації є пріоритетним напрямом гуманітарної політики держави»; стратегічної цілі 3 – «Відновлення і розвиток резервного спорту та спорту вищих досягнень, враховуючи пріоритетність олімпійського спорту»; стратегічної цілі 4 – «Відновлення та розвиток спортивної інфраструктури» напряму 16 «Розвиток систем культури та спорту», а також у межах реалізації низки тем науково-дослідних робіт: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375), «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236), «Еволюція інститутів і форм публічного управління: теоретико-методологічні засади» (номер державної реєстрації 0118U006488), що виконуються на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», у виконанні яких авторка брала участь протягом навчання в аспірантурі.

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

Структурно рукопис дисертації Є. М. Бондарець складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок, з них 219 – основний текст, 5 таблиць, 10 рисунків, 7 додатків.

Належний ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, та їх вірогідність забезпечені:

– *коректністю визначення об'єкту та предмету дослідження* (стор. 29-30), та професійним вирішенням автором низки завдань, що сприяло реалізації поставленої мети дослідження (стор. 29), та *адекватністю структурно-логічної схеми дослідження визначеній меті*: кожен наступний розділ чи підрозділ органічно пов'язаний з попереднім і доповнює його. Обравши об'єктом дослідження суспільні відносини, що виникають під час публічного управління розвитком фізичної культури та спорту (стор. 28), авторка досить ґрунтовно аналізує теоретичне підґрунтя дослідження сфери фізичної культури та спорту як об'єкта публічного управління, а також стан наукового опрацювання проблеми (стор. 36-50). Логіка викладання матеріалу корелюється з предметом дослідження (стор. 30) і обраними методами дослідження (стор. 30-31). Це дозволило здобувачці сформулювати підґрунтя з наукових підходів і концепцій, які покладено в основу її дослідження;

– використанням *широкої джерельної бази* за темою дисертації і *достатнім масивом аналітичних даних*: список використаної літератури налічує 192 найменування, з яких 16 – англійською мовою (стор. 222–234); дослідження базується на працях вітчизняних і закордонних науковців, які присвячено різним аспектам публічного управління процесами розвитку фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні, а також аналізу підходів, інструментів, методів та моделей, що застосовуються у різних сферах

управлінської діяльності, зокрема, у бізнесі (стратегічного, програмно-цільового, проектного інструментарію), і можуть бути імplementовані до публічноуправлінської діяльності з розвитку сфери фізичної культури та спорту з метою забезпечення її ефективного та результативного функціонування на регіональному рівні;

– обранням *методів дослідження*, які дозволили, зокрема, виявити проблематику та визначити предмет дослідження, удосконалити понятійно-категоріальний апарат предметної сфери, обґрунтувати напрями і можливості імplementації досвіду та кращих практик розроблення та реалізації регіональних проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту, систематизувати інструментарій проектно-орієнтованого управління, процесами розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, сформулювати висновки дисертаційного дослідження на основі опрацьованих матеріалів (методи аналізу й синтезу, структурно-логічного моделювання, узагальнення тощо); обґрунтувати періодизацію розвитку фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку суспільства (історичний метод); розробити методико-технологічне забезпечення процесів проектно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема через розроблення моделі формування регіонального портфелю пріоритетних проєктів та обґрунтування підходу до оцінювання його соціальної корисності (методи проєктування, структуризації, математичного моделювання);

– достатньою кількістю напрямів *апробації отриманих результатів* на науково-комунікативних заходах.

Перший розділ дисертації – «Теоретичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту» – присвячено дослідженню теоретичних, історичних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, а також дослідженню державної політики у цій сфері та можливостей запровадження методології управління проєктами для її вдосконалення на регіональному рівні. Показано, що удосконалення діяльності органів публічного управління у сфері розвитку фізичної культури та спорту можливе, зокрема, шляхом перегляду Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту на предмет її актуалізації з урахуванням сучасних умов та реалій, а також перегляду та оновлення Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 р. Охарактеризовано основні завдання державної політики у сфері фізичної культури і спорту, одним із яких є забезпечення ефективності та результативності публічного управління у цій сфері. Доведено, що успішна реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту вимагає належного фінансового, матеріально-технічного, кадрового та іншого забезпечення, а також виконання широкого спектру завдань щодо фізкультурно-спортивного руху в Україні із комплексною взаємодією органів публічного управління з громадськими та спортивними вітчизняними й міжнародними організаціями і структурами. Акцентовано на тому, що державна політика у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану має спрямовуватися, насамперед, на збереження та підтримку

фізкультурно-спортивної діяльності, зокрема на основі співпраці з міжнародними федераціями та іншими спортивними організаціями, які надають допомогу нашим спортсменам, а також на фінансове та організаційне забезпечення процесів розроблення та реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту у повоєнний період. Показано, що існує значна кількість різноманітних стандартів, концепцій та моделей у цій сфері, які постійно удосконалюються, і використання яких залежить від потреб, що виникають на відповідному ринку, а також від зміни умов та ситуації в цілому. Обґрунтовано доцільність використання концепції проєктно-орієнтованого управління (або управління на основі проєктів – Management by Project) під час публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні.

У другому розділі *«Вітчизняний та зарубіжний досвід розроблення та реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні»* авторкою проаналізовано сучасний стан та проблеми реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Проаналізовано зарубіжний досвід публічного управління розвитком фізичної культури та спорту. Окреслено проблематику ефективності управління проєктами та програмами розвитку фізичної культури та спорту, збільшення інвестицій у зазначену сферу та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні. Доведено важливість імплементації кращих зарубіжних практик для забезпечення стабільного фінансування, розвитку кадрового потенціалу та співпраці з усіма зацікавленими сторонами, зокрема, через забезпечення консолідованим інформаційним ресурсом керівників різноманітних структур спортивної галузі та інтеграцію вітчизняних спортсменів, тренерів, реабілітологів, фахівців спортивної медицини та інших спеціалістів у систему спортивної підготовки різних країн світу задля підтримки спорту та здоров'я нації. Запропоновано застосовувати концепцію проєктно-орієнтованого підходу для забезпечення успішності процесів публічного управління відновленням, модернізацією та подальшим розвитком фізкультурно-спортивної діяльності в цілому, для чого здійснено відповідне обґрунтування доцільності його запровадження.

У третьому розділі *«Організаційне та методико-технологічне забезпечення реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні»* підкреслено, що одним із сучасних інструментів забезпечення успішності публічного управління є взаємодія органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування зі спортивними, громадськими та іншими організаціями. Досліджено сутність понять «взаємодія», «взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування» та принципи, на яких вона має базуватися, окремо виділивши принцип паритетності. Ключовим завданням такої взаємодії визначено створення сприятливих умов розвитку фізичної культури та спорту шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, формування спільних робочих груп (проєктних команд), забезпечення належного фінансування та підтримки фізкультурно-спортивних заходів. Доведено, що налагодження системи конструктивної взаємодії та

взаємовідносин між ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту може стати одним із найбільш ефективних інструментів вдосконалення проектно-орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту в регіонах, а також буде сприяти розвитку цієї галузі як на рівні окремих населених пунктів, та на рівні регіону та держави загалом. У якості методологічної бази для управління процесами розвитку застосовано програмно-цільовий підхід, а у якості інструментарію – інструменти управління проектами, програмами та портфелями проектів. Розроблено поетапний алгоритм діагностики та оцінювання проблем сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Для здійснення процедури відбору пріоритетних проектів до регіонального портфелю та оцінювання його підсумкової соціальної корисності (цінності) застосовано математичне моделювання.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що відображені у дисертації, обґрунтовані автором на основі логічного викладення матеріалу та застосування відповідних посилань на джерела інформації. Розділи роботи логічно взаємопов'язані між собою. Найважливіші результати дослідження викладені у висновках дисертації, що відповідають поставленим завданням і є достатньо обґрунтованими, а пропозиції мають практичну значущість. Оформлення дисертації виконано з дотриманням чинних вимог.

Наукова новизна одержаних результатів

Безперечною новизною роботи є те, що автором *уперше* обґрунтовано комплекс 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, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління у цій сфері через формування регіонального портфелю відповідних проектів та його інституціалізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків між проектами, програмами та системою стратегічних та операційних цілей і завдань на різних рівнях управління.

До раніше не захищених наукових положень дисертації Є.М.Бондарець також можна віднести *удосконалення* понятійно-категоріального апарату предметної сфери дослідження, зокрема, сформульоване авторське бачення 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.

За результатами вивчення зарубіжного досвіду функціонування та розвитку сфери фізичної культури та спорту авторкою дисертації також

удосконалено підхід до інтерпретації результатів аналізу зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері фізичної культури та спорту, що дозволило виокремити ключові напрями та можливості імплементації цього досвіду та кращих практик до вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, в умовах дії правового режиму воєнного стану (стор. 119–139).

Представляють інтерес з точки зору подальших практичних упроваджень ті аспекти дослідження, *що дістали подальшого розвитку*, зокрема: формалізація принципів проектно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні та 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»; методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення запровадження проектно-орієнтованого підходу до публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні, зокрема, нею обґрунтовано підхід до формування регіонального портфелю проєктів (для чого розроблено відповідну матричну модель), а також підхід до оцінювання соціальної корисності сформованого портфелю проєктів (для чого запропоновано відповідну математичну модель). Для спрощення процесів їх упровадження авторкою дисертації підготовлено рекомендації органам публічного управління регіонального рівня з їх використання у практичній діяльності.

Вивчення в комплексі ступеню обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірності і новизни дозволяють зробити висновок щодо успішності виконання поставленого наукового завдання та належного рівня оволодіння здобувачкою методологією наукової діяльності.

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях та відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо обґрунтування комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблення відповідного методико-технологічного забезпечення їх реалізації.

Результати наукового дослідження, викладені в дисертації, отримані автором особисто. Основні наукові положення і висновки дисертаційної роботи опубліковані в 11 наукових працях, із них: 5 статей у наукових фахових виданнях України (1 – у співавторстві), 6 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Опубліковані наукові праці достатньо повно відображають результати проведеного наукового дослідження, а їх кількість відповідає вимогам, що встановлені МОН України щодо дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертаційна робота Є. М. Бондарець перевірена на унікальність тексту за допомогою програмного продукту Системи виявлення

збігів/ідентичності/схожості Unichesk. Величина коефіцієнта подібності склала 19 %. Тобто, оригінальність тексту наукової роботи – 81 %. Порухень академічної доброчесності не виявлено.

Значення роботи для науки, практики та суспільства

Науково-практичну значимість мають розроблені автором основні концептуальні та практичні положення, які доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в процесі публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, а саме, під час розроблення та реалізації стратегій, цільових програм і проєктів з розвитку цієї сфери, у тому числі, з відновлення її інфраструктури в умовах повоєнного періоду, а також для реабілітації спортсменів та інших категорій населення, які постраждали під час війни.

Результати теоретичних та практичних напрацювань дисертаційної роботи дістали впровадження, зокрема, у діяльності: Дніпропетровської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження від 10.01.2024 р. № 52/0/246-24); Кіровоградської обласної військової адміністрації та Кіровоградської обласної ради (довідки про впровадження від 13.12.2023 р. № 63-01-14/688/0.63 та від 8.12.2023 р. № 01-10/2418-1); Олександрійської міської ради (довідка про впровадження від 20.09.2023 р. № 107/12/04/6); НТУ «Дніпровська політехніка» (довідка про впровадження від 06.09.2023 р. № 12-34/38-1-ІДУ) (Додаток Б).

Отримані теоретичні та практичні результати дають змогу підвищити ефективність та результативність діяльності органів публічного управління у сфері розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема, забезпечити її стійкість та відновлення в умовах повоєнного періоду, що актуалізує значення роботи для «спортивно-налаштованого» суспільства, розвитку масового спорту, забезпечення рухової активності та відновлення тренувальних процесів. Також результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі, що реалізується за освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування» та за окремими програмами підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, тими, що стосуються тематики стратегічного планування та управління проєктами у різних сферах. Зазначене у сукупності свідчить на користь значущості результатів дослідження для науки, практики і для суспільства в цілому.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи

Визначаючи нові науково обґрунтовані результати та практичні рекомендації, вважаємо за необхідне звернути увагу дисертантки, а також членів разової спеціалізованої вченої ради на певні дискусійні положення, що містяться в роботі:

1. Аналізуючи державну політику розвитку фізичної культури і спорту

(стор. 51–62, п. 1.2), авторка приділяє значну увагу характеристиці основних положень Закону України «Про фізичну культуру і спорт». Доречним було б спочатку окреслити всю нормативно-правову базу, яка регламентує відносини у сфері фізичної культури та спорту в Україні, а потім переходити до більш детального розгляду основного закону.

2. На стор. 117–118 (п. 2.1) авторка зазначає, що для забезпечення успішності запровадження проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту пропонується в кожному органі публічного управління регіонального рівня створити так звані «проектні офіси», працівники яких будуть мати розвинуті стратегічні та проектні компетентності, проте за рахунок яких ресурсів будуть створені такі офіси, і як буде відбирати персонал для роботи в них – у роботі не йдеться.

3. У роботі запропоновано підхід до ранжування проблем у сфері фізичної культури та спорту за певними критеріями (стор. 169–172). Але для більш повного опису проблем доцільно було б увести ще критерій «динаміка проблеми», який би показував, як буде розвиватися кожна з проблем протягом часу, і додати шкалу вимірювання цього критерію (наприклад, від -10 до +10). Тоді, якщо критерій має від'ємне значення, проблема вирішується «сама по собі», якщо додатне значення – проблема з часом буде посилюватися і загострюватися, якщо 0 – проблема залишається стабільною.

4. В дослідженні наведено приклад практичного застосування запропонованої методики оцінювання соціальної корисності портфелю проектів – представлено відповідні розрахунки по чотирьох проектах, що реалізуються у Дніпропетровській області, і візуалізовано їх впливи на розвиток сфери фізичної культури і спорту (стор. 173, 196–199). Роботу би покращило, якщо б у додатках було наведено розрахунки по всіх проектах, що виконуються у даному регіоні.

5. В дисертації авторкою запропоновано залучати джерела фінансування портфелю проектів розвитку за критерієм мінімуму середньо зваженої вартості капіталу (формула 3.3, стор. 178–189). Але якщо мова йде про портфель проектів соціальної спрямованості, він буде фінансуватися за рахунок бюджетів різних рівнів, грантової, волонтерської або меценатської допомоги. Усі ці кошти надаються безвідсотково, тобто плата за користування капіталом буде дорівнювати нулю.

Наведені зауваження суттєво не впливають на зміст дисертації, якість висновків та обґрунтованість положень наукової новизни, не знижують її наукової та практичної цінності.

Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота Бондарець Єлизавети Миколаївни є самостійним, завершеним науковим дослідженням, результати якого мають наукову новизну, теоретичну та практичну цінність. Винесені на захист нові положення, висновки та рекомендації є достовірними, а декларована наукова новизна адекватно розкривається в роботі. Рівень проведеного дослідження та його практична спрямованість свідчать про наукову зрілість здобувачки, яка

продемонструвала належний рівень оволодіння методологією наукової діяльності. Опубліковані за темою дисертації наукові праці достатньо повно відображують основні положення, висновки та рекомендації, які стали результатом авторського дослідження.

Актуальність обраної теми дослідження, належний науково-теоретичний рівень, аргументованість і достовірність отриманих висновків та рекомендацій, ступінь наукової новизни, теоретична та практична значущість, стиль викладення матеріалу та оформлення рукопису дають підстави зробити висновок, що дисертаційна робота на тему «Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід» за своїм змістом, науковою новизною і прикладною цінністю 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 р. № 44 та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки від 31.05.2019 р. № 759), а її авторка, Бондарець Єлизавета Миколаївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент,
професор кафедри
економіки та економічної безпеки
Університету митної справи та фінансів,
доктор наук з державного управління,
професор

О. Ю. БОБРОВСЬКА

«03» квітня 2024 р.