

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
Пархоменко-Куцевіл Оксани Ігорівни
на дисертаційну роботу Бондарець Єлизавети Миколаївни
на тему: «Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту
на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід», подану до захисту
на здобуття наукового 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*

Галузь фізичної культури та спорту відіграє визначальну роль у забезпеченні належного, здорового способу життя населення країни, у розвитку спортивної інфраструктури, а також фізкультурно-оздоровчої діяльності в цілому. Разом із тим, сфера фізичної культури та спорту характеризується наявністю цілої низки системних проблем, які значно поглибилися й загострилися під час дії в Україні правового режиму воєнного стану, зокрема на рівні регіонів. Зазначені проблеми були й залишаються одними з найбільш актуальних, насамперед для молоді, яка є основою формування фізично здорового суспільства. В умовах повномасштабної війни, нав'язаної Україні російською федерацією, сфера фізичної культури та спорту, майже як і всі інші сфери життєдіяльності населення країни, продовжує все більше і більше страждати від постійних ракетних та артилерійських обстрілів, які спричиняють втрати життя спортсменів та талановитої молоді як на фронті, так і в тилу, руйнування спортивної інфраструктури, стратегічної та політичної невизначеності, недостатності фінансування. Тому питання публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному

рівні, впровадження інноваційних інструментів управління у цю складну, життєзабезпечувальну та оздоровчу сферу, набувають сьогодні особливого значення.

У цьому контексті потребують подальшого дослідження не тільки теоретичні і практичні аспекти публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема в аспекті подолання кризи, спричиненої збройною агресією РФ, та отримання Україною нового статусу – країни-кандидата на вступ до ЄС, а й постає питання необхідності пошуку та обґрунтування сучасного управлінського інструментарію, моделей та механізмів, що дозволять побудувати нову результативну систему публічного управління у фізкультурно-спортивній сфері та забезпечити максимальну ефективність цієї діяльності. І саме в цьому контексті авторка дослідження пропонує застосовувати проєктно-орієнтований підхід до управління розвитком фізичної культури і спорту, який вже майже довів свою ефективність у світі.

З огляду на вище вказане, актуальність теми дослідження, обраної Бондарець Єлизаветою Миколаївною, не викликає сумнівів.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни (стратегічних цілей: 2. «Формування фізично активної і здорової нації є пріоритетним напрямом гуманітарної політики держави»; 3. «Відновлення і розвиток резервного спорту та спорту вищих досягнень, враховуючи пріоритетність олімпійського спорту»; 4. «Відновлення та розвиток спортивної інфраструктури» напряму 16 «Розвиток систем культури та спорту»), а також у межах 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 виконувалися на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного

університету «Дніпровська політехніка», у яких авторка брала участь як молодший науковий співробітник, виконавець (є відповідні довідки про участь в НДР). Матеріали досліджень представлені відповідними підрозділами у заключних звітах з НДР та увійшли до наукових публікацій, що готувалися за результатами виконання наукових тем.

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

Обґрунтованість і достовірність отриманих наукових результатів підтверджується опрацюванням значної кількості наукових праць за темою дослідження, нормативно-правових, програмно-цілевих, аналітичних та інших документів (192 найменування, з них 16 – англійською мовою), використанням достатнього комплексу методів наукового дослідження, а також апробацією наукових результатів на 6 науково-практичних конференціях і публікаціями у наукових фахових виданнях.

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.

Відповідно до мети та завдань дослідження, авторкою у *першому розділі* дисертації – *«Теоретичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту»* – досліджено теоретико-методологічні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, для чого охарактеризовано проблему дослідження, здійснено комплексний аналіз стану її наукового опрацювання, визначено проблеми державного регулювання та пріоритети реформ у фізкультурно-спортивній сфері, проаналізовано основні положення та стандарти методології управління проєктами та роль проєктно-орієнтованого управління у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні (стор. 36–98).

Особливої уваги, на наш погляд, заслуговують проаналізовані авторкою положення методології управління проектами, заснованої на стандартах ISO, PMBOK та P2M, які дозволили здобувачці зробити висновок про те, що підвищення ефективності та результативності публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах її імплементації до діяльності органів публічного управління, 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.

Також авторкою удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «методологічні засади управління проектами» з проєкцією на сферу фізичної культури та спорту, 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 розвитку фізичної культури та спорту», «цінність регіонального портфелю проектів розвитку фізичної культури та спорту».

У другому розділі дисертації – *«Вітчизняний та зарубіжний досвід розроблення та реалізації проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні»* – здобувачкою досліджено та узагальнено вітчизняний та зарубіжний досвід розроблення та реалізації регіональних проектів і цільових програм у сфері розвитку фізичної культури та спорту, проаналізовано особливості, проблеми та нові виклики публічного управління розвитком фізичної культури та спорту у мирний час та в умовах правового режиму воєнного стану, окреслено вектори підвищення ефективності

публічного управління у сфері організації та реалізації фізкультурно-оздоровчої та реабілітаційної діяльності, а також відновлення спортивної інфраструктури; запропоновано шляхи та напрями імплементації вивченого зарубіжного та вітчизняного досвіду та кращих практик реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту до діяльності органів публічного управління регіонального рівня (стор. 99–150).

Так, авторкою акцентовано на тому, що основною проблемою, зокрема, під час дії правового режиму воєнного стану, є слабкість матеріально-технічного забезпечення фізкультурно-спортивної діяльності, що обумовлено, насамперед, наслідками бойових дій, руйнуванням (пошкодженням або взагалі знищенням) спортивної інфраструктури внаслідок ракетних та артилерійських обстрілів на багатьох територіях України, недостатнім фінансуванням галузі, зокрема, за рахунок зміни пріоритетів фінансування, що наразі є ключовим обмеженням для реалізації суспільно-важливих проєктів і програм у сфері реабілітації ветеранів та інвалідів війни, розвитку масового спорту та рухової активності тощо. Тому пошук шляхів залучення додаткового фінансування для таких проєктів та максимальне сприяння їх реалізації є одним із найважливіших завдань регіональних органів публічного управління.

Заслуговують на увагу підготовлені авторкою дисертації практичні рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик у публічноуправлінську діяльність з розвитку фізичної культури та спорту, які враховано у діяльності Департаменту молоді і спорту Дніпропетровської обласної військової адміністрації та Управління молоді та спорту Кіровоградської обласної військової адміністрації.

У третьому розділі дисертації – *«Організаційне та методико-технологічне забезпечення реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні»* – обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує успішну реалізацію проєктно-

орієнтованого управління процесами відновлення та розвитку системи фізичної культури та спорту на регіональному рівні (стор. 151–210).

Так, авторкою дисертації запропоновано методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення запровадження проєктно-орієнтованого підходу до публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні, для чого обґрунтовано підхід до формування регіонального портфелю проєктів (розроблено відповідну матричну модель), а також підхід до оцінювання соціальної корисності сформованого портфелю проєктів (розроблено відповідну математичну модель). Обґрунтування доцільності запровадження зазначених підходів у практику публічно-управлінської діяльності на регіональному рівні здійснено глибоко і комплексно. Зокрема, авторкою обґрунтовано, що використання запропонованого підходу до оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту буде сприяти підвищенню ефективності цієї діяльності, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною культурою та спортом за принципом «спорт для всіх» на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик.

Підготовлено рекомендації органам публічного управління регіонального рівня з використання зазначених підходів та моделей у практичній діяльності.

Використання різноманіття *методологічних засобів дослідження* (застосування широкого спектру загальнонаукових теоретичних та емпіричних методів дослідження, основними з яких є системний підхід, аналіз і синтез, а також історичний метод, методи індукції та дедукції, порівняння, аналогії, абстрагування та узагальнення, проєктування, математичного моделювання та оцінювання) дозволило Є.М. Бондарець досягти мету та реалізувати завдання дисертаційної роботи.

Системний підхід є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й застосовується для вирішення майже всіх завдань дослідження. Застосування

методів аналізу й синтезу дозволили виявити проблематику та визначити предмет дослідження, удосконалити понятійно-категоріальний апарат предметної сфери, обґрунтувати напрями і можливості імплементації досвіду та кращих практик розроблення та реалізації регіональних проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту, систематизувати інструментарій проєктно-орієнтованого управління. Застосування історичного методу дозволило обґрунтувати періодизацію розвитку фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку суспільства. Метод узагальнення було використано під час дослідження наявних та розроблення власних концептуальних положень щодо розвитку інструментальної бази проєктно-орієнтованого управління, зокрема, з оцінювання його результатів, формулювання висновків на основі опрацьованих наукових та інших джерел. Методи проєктування, структуризації, математичного моделювання та оцінювання були використані під час розробки методико-технологічного забезпечення процесів проєктно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема для розроблення матричної моделі формування регіонального портфелю пріоритетних проєктів та обґрунтування підходу до оцінювання соціальної корисності портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Основою дослідження стали публікації вітчизняних науковців у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні. Нормативну базу дослідження склали: Конституція України, укази Президента України, закони України, інші нормативно-правові акти, програмно-цільові та організаційно-розпорядчі документи.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що відображені у дисертації, обґрунтовані авторкою на основі логічного викладення матеріалу, застосування відповідних посилань на джерела інформації та численних ілюстрацій (схеми, таблиці). У висновках до розділів відображені результати дослідження конкретних питань. Кожен розділ завершується списком використаних джерел. Розділи роботи логічно взаємопов'язані між собою.

Найважливіші результати дослідження викладені у висновках дисертації, що відповідають поставленим завданням. Висновки до розділів та загальні висновки 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 авторкою *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, 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* підходу 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.

Представляють інтерес з точки зору подальших практичних упроваджень пункти наукової новизни «*дістало подальшого розвитку*», а саме:

– 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); 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»;

– методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення запровадження проектно-орієнтованого підходу до публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні, зокрема, обґрунтовано підхід до формування регіонального портфелю проектів (для чого розроблено відповідну матричну модель), а також підхід до оцінювання соціальної корисності сформованого портфелю проектів (для чого запропоновано відповідну математичну модель); підготовлено рекомендації органам публічного управління регіонального рівня з їх використання у практичній діяльності.

Серед інших наукових результатів можна відзначити також такі:

– *удосконалення* понятійно-категоріального апарату предметної сфери дослідження (надано 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;

– *подальший розвиток* наукових підходів до визначення періодизації становлення та розвитку сфери фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку суспільства, що дозволило окреслити віхи становлення системи

публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на українських землях та виявити його основні характерні ознаки як за мирних часів, так і в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Запорукою отриманої наукової новизни, як видається, є повнота дослідження проблеми та вдало обраний методичний інструментарій, що є важливою складовою дійсних наукових пошуків.

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

Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено наукове обґрунтування комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблено відповідне методико-технологічне забезпечення їх реалізації.

Результати наукового дослідження, викладені в дисертації, отримані авторкою особисто. Основні наукові положення і висновки дисертаційної роботи опубліковані у 11 наукових публікаціях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 – у співавторстві), 6 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Опубліковані наукові праці достатньо повно відображають результати проведених наукових досліджень, а їх кількість відповідає існуючим вимогам.

Дисертаційна робота Є.М. Бондарець перевірена на унікальність тексту за допомогою онлайн-сервісу для пошуку плагіату «Unicheck». Величина коефіцієнта подібності склала 19,0 %, без вилучень цитат та модифікацій. Тобто, оригінальність тексту наукової роботи – 81,0 %. Порушень академічної доброчесності не виявлено.

Значення роботи для науки, практики та суспільства

За результатами вивчення внеску авторки у розвиток галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», вважаємо, що результати дисертаційного дослідження мають важливе наукове та практичне значення:

– *наукове значення* дисертаційного дослідження полягає в науковому обґрунтуванні комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розробленні відповідного методико-технологічне забезпечення їх реалізації, що підтверджується досягненням мети дослідження та отриманими результатами, які мають елементи наукової новизни;

– *практичне значення* дисертаційного дослідження полягає в тому, що основні концептуальні та практичні положення доведені до рівня практичних моделей та 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, програм і проєктів з розвитку зазначеної сфери та спортивно-оздоровчої інфраструктури в умовах як воєнного, так і повоєнного періоду.

Результати теоретичних та практичних напрацювань дисертаційної роботи дістали *впровадження*, що підтверджено відповідними довідками (додаток Б), зокрема: 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). Зазначене у сукупності свідчить на користь значущості результатів дослідження щодо розвитку фізичної культури та спорту як на рівні територій і громад, так і для суспільства в цілому.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи

Відзначаючи нові науково-обґрунтовані результати та практичні рекомендації, вважаємо за необхідне звернути увагу здобувачки, а також членів

разової спеціалізованої вченої ради на певні дискусійні положення, що містяться в роботі:

1. У табл. 1.1 авторкою дисертації представлено періодизацію становлення та розвитку сфери фізичної культури та спорту на українських землях, тобто на різних етапах формування українського суспільства (стор. 45–48), яка починається за 1,5 млн років до н.е. На нашу думку, такий глибокий екскурс в історію не є доцільним, оскільки сучасна наука сьогодні не володіє достеменними фактами, як існувало людство у такі стародавні часи.

2. У роботі акцентується на необхідності дотримання принципу «спорт для всіх», проголошеному Європейською спортивною Хартією (стор. 133, 138). Втім, дослідження сфокусоване на управлінні розвитком сфери фізичної культури і спорту саме на регіональному рівні, у той час як в умовах децентралізації влади в Україні основна відповідальність за надання публічних послуг населенню покладена на місцевий рівень, на органи управління територіальними громадами. Вважаю, що у роботі слід було б приділити увагу також питанням управління розвитком фізичної культури і спорту саме на місцевому рівні.

3. Аналізуючи зарубіжний досвід публічного управління реалізацією проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту (стор. 119–130), авторка зазначає, що в усіх країнах світу, включаючи Україну, розвиток фізичної культури та спорту потребує значних фінансових ресурсів, і акцентує на необхідності пошуку стабільних джерел фінансування для підтримки спортивних програм та проєктів. На наш погляд, слід було б приділити більше уваги розкриттю останнього твердження.

4. У п. 3.1 дисертації (стор. 151 – 163) зазначено, що для забезпечення всебічної підтримки процесів розроблення стратегій, програм та проєктів, а також управління портфелями проєктів розвитку фізичної культури та спорту, доцільно залучати експертів-консультантів, які будуть координувати цей процес та методично його підтримувати. На нашу думку, потребують подальшого доопрацювання процедури підбору таких експертів, зокрема, із

визначенням вимог до їх освіти, досвіду роботи, переліку необхідних професійних компетентностей, умов праці тощо.

5. Авторці варто було б додатково розглянути такий аспект проблематики дослідження, як вплив місцевих ініціатив на розвиток сфери фізичної культури та спорту в регіоні.

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 Миколіївни 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 задекларована 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 *Бондарець Єлизавети Миколаївни* 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 відповідною

Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженими Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019), а її авторка – *Бондарець Єлизавета Миколаївна* – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління, професор,

завідувачка кафедри публічного управління

та адміністрування Університету Григорія

Сковороди в Переяславі

_____ О.І. Пархоменко-Куцевіл