

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
в Національному технічному Університеті  
«Дніпровська політехніка», доктору наук  
з державного управління, професору  
ЛИПОВСЬКІЙ Н. А.

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

кандидата наук з державного управління, доцента,

**Мунько Анни Юріївни**

на дисертаційне дослідження **Борисенка Владислава Юрійовича**  
**«Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні»,**  
яку 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***

Механізми публічного управління, що застосовуються в умовах війни та мають продовжувати діяти в період відновлення України характеризуються складністю, багатовекторністю та потребують адаптації до особливостей сільських територій. Враховуючи, що в межах таких територій проживає щонайменше третина населення країни, очевидною є потреба виокремлення відповідного стратегічного пріоритету у питаннях забезпечення стійкості і подальшого розвитку сільських та селищних територіальних громад. Тільки за цих умов можна очікувати комплексного відновлення держави, а також зменшення соціально-економічних дисбалансів між громадами та регіонами.

Вивчення досвіду провідних країн, зокрема країн Європейського Союзу, які демонструють значну увагу до забезпечення збалансованого розвитку сільських територій, дозволяє констатувати тенденцію щодо реалізації комплексного підходу до підтримки процесів забезпечення резильєнтності, перетворюючи сільські громади з периферійних на центри інновацій. Водночас, у сфері публічного управління нашої держави такі тенденції майже не прослідковуються.

Саме це спрямувало автора дисертації на вирішення наукового завдання щодо обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення у контексті формування систем публічного управління, спроможних протистояти викликам воєнного часу та гібридним загрозам, сприяти повоєнному відновленню та забезпеченню керованого розвитку територій і громад, насамперед, шляхом застосування відповідних

наукових та методико-технологічних засобів. З огляду на це, *актуальність* теми дослідження, обраної Ю. В. Борисенком, не викликає сумнівів.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до *стратегічних цілей* «Забезпечення ефективного планування регіонального розвитку» та «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад» напряму 16 «Регіональний розвиток» Національної економічної стратегії на період до 2030 року, а також *стратегічних ініціатив* Національної ради з відновлення України від наслідків війни у межах реалізації низки *тем науково-дослідних робіт* кафедри державного управління і місцевого самоврядування «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (2022-2024 рр., номер державної реєстрації 0122U002375); «Цифрова трансформація публічного управління» (2022-2024 рр., № державної реєстрації 0122U002236); «Інноваційні інструменти публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територій і громад в умовах долаття гібридних загроз» (2025-2027 рр., № державної реєстрації 0125U00182025). Внесок автора полягає в дослідженні наукових підходів, усталених практик та настанов міжнародних організацій щодо забезпечення резильєнтності територіальних громад, зокрема сільських, моделюванні процесів забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні, а також розробленні відповідних практичних рекомендацій органам публічного управління (довідка про участь в НДР від 25.02.2026 № 12-22/03, Додаток А). Результати проведених досліджень опубліковані у вітчизняних наукових фахових журналах та апробовані на науково-практичних конференціях, а також включені до відповідних звітів кафедри з виконання науково-дослідних робіт.

***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-правової бази (216 найменування, з них 115 – англійською мовою), а також використанням достатнього комплексу методів наукового дослідження і апробацією наукових результатів на 10 науково-практичних конференціях, публікаціями у наукових фахових виданнях.

Структурно рукопис дисертації В. Ю. Борисенка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 226 сторінок, з них 190 – основний текст. У роботі

представлено 18 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки.

Відповідно до мети та завдань дослідження, автором у *першому розділі* дисертації – *«Методологічні основи забезпечення резильєнтності територіальної громади»* – здійснено комплексний аналіз теоретичного підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад, зокрема, у контексті даного дослідження для подальшого проектування на рівень територіально громади були схарактеризовані відмінності категорій «життєстійкість», «стійкість», «резильєнтність» для предметної сфери публічного управління у сфері забезпечення керованого розвитку територіальних громад за чотирма аспектами із формулюванням відповідних метафор та сформульовано авторське (уточнене) визначення поняття «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня (стор. 34–49).

Вивчення методологічних засад та кращих практик забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі (стор. 50–62), дозволило здобувачеві зробити висновок, що ЄС демонструє комплексний підхід до підтримки процесів забезпечення резильєнтності, перетворюючи сільські громади з периферійних на центри інновацій.

Автором показано, що станом на початок 2026 року в Україні не існує єдиного підходу до вимірювання стану як стійкості, так і резильєнтності територіальних громад. Водночас, територіальні громади в Українській вже продемонстрували на практиці власну спроможність протистояти шокам війни, тотальних втрат інфраструктури у сфері електропостачання, зв'язку, водо- та теплопостачання, демонструючи резильєнтність як основу для збереження людського ресурсу, безперервності надання базових публічних послуг, зокрема, соціальних, адміністративних, комунальних, послуг у сфері охорони здоров'я та освіти (стор. 63–75).

У *другому розділі* дисертації – *«Концептуальні засади формування системи забезпечення стійкості територіальних громад в Україні»* – здобувачем запропоновано концептуальну модель забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади (рис. 3.1), зокрема; акцентовано на тому, що внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому; зроблено висновок, що результативність пропонованої моделі забезпечується імплементацією комплексу базових принципів для розбудови системи публічного управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: гнучкість, стандартизація та єдність зусиль (стор. 97–108).

На належну увагу заслуговує здійснений автором у пп. 2.2 роботи аналіз потенціалу упровадження вимог і настанов міжнародних стандартів ISO у сфері забезпечення резильєнтності та сталого розвитку територій і громад, а також здійснення поглибленого описи та візуалізації відповідної процесної моделі із визначенням зв'язків всіх системних елементів і контурів, інтегрування із виходами концептуальної моделі (рис. 3.2), виокремлення особливостей для сільських територіальних громад, зокрема акцентування на тому, що під час реалізації моделювання процесів забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад необхідно враховувати аспекти і можливості використання інструментів аграрної політики в умовах трансформаційних викликів і масштабних руйнувань, спричинених війною (с. 108–117).

У третьому розділі дисертації – *«Методико-технологічне забезпечення процесів системи резильєнтності сільської територіальної громади в Україні»* – обґрунтовано механізм міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення її опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку. Автором також представлено порівняльний аналіз Bergen model та COM-B system, який ілюструє спільні риси у розбитті механізмів на структурні (входи/енаблери), процесні (взаємодії/петлі) та результатні (виходи/зміни поведінки) елементи, з акцентом на динаміку (цикли/впливи), що може стати основою для розроблення гібридної моделі міжсекторної взаємодії в Україні, адаптованої до національної системи стійкості та викликів війни (стор. 142–148).

У пп. 3.2 здобувачем на рис. 3.1 представлено підхід до оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності на основі моделі, яка передбачає чотири рівні (ситуативний / Ad Hoc; початковий / Emerging; розширений / Enhanced; інтегрований / Integrated), через визначення структури моделі за критеріями, що відповідають чотирьом чинникам спроможності до забезпечення резильєнтності (знання; невизначеності; взаємозалежність; легітимність); оцінювання у просторі вимірів «готовність–надійність–адаптивність»; формування комплексу підкритеріїв моделі на основі характерних ознак територіальної громади (населення; територія; муніципальне управління та врядування; фінансові та інші ресурси; захищеність інфраструктури; надання публічних послуг; довіра) (с. 161).

Використання різноманіття методологічних засобів дослідження: системний підхід є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й використовується для вирішення більшості завдань дослідження; методи

індукція, порівняння, аналогії та абстрагування застосовані окремо або в комплексі під час визначення предмета дослідження, розкриття категорій у предметній сфері дослідження; за допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; із застосуванням методу єдності історичного й логічного підходів досліджено основні етапи розвитку підходів до забезпечення резильєнтності територіальними громадами в Європейському Союзі та в Україні, формування системи національної стійкості, до забезпечення стійкості та резильєнтності територій і громад; метод узагальнення використані у процесі дослідження і розробки концептуальних положень щодо визначення елементів системи забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні; моделювання застосоване під час розроблення концептуальної моделі забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади в Україні, моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану, а також формалізації підходів до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад; використання даних, які отримані у межах реалізації кількох міжнародних проєктів технічної допомоги, методом експертної оцінки надало можливість виявити ключові аспекти феномену резильєнтності територіальних громади в Україні під час повномасштабного вторгнення РФ.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що відображені у дисертації, обґрунтовані автором 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 дисертації 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 наукових підходів, моделей і рекомендацій щодо їх практичного впровадження, застосування яких у системному поєднанні дозволяє органу місцевого самоврядування сільської територіальної громади у взаємодії зі стейкхолдерами місцевого розвитку та іншими суб'єктами системи національної стійкості забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, у наслідок чого підвищується спроможність територіальної громади протистояти

зовнішнім загрозам, зберігаючи власну «ідентичність» та систему цінностей, відновлюватися після шоків, безупинно реалізовувати процеси надання базових публічних послуг, сприяти реалізації стратегічних пріоритетів керованого розвитку відповідної території.

До раніше не захищених наукових положень дисертації В. Ю. Борисенка також можна віднести *удосконалення* понятійно-категоріального апарату предметної сфери дослідження: сформульовано авторське (уточнене) визначення поняття «резильєнтність територіальної громади» як соціоекономічної системи базового рівня – здатність поглинати руйнівні впливи / травматичні події / шоки, зберігаючи структуру, ідентичність та спроможність реалізовувати основні функції та подальший керований розвиток задля життєзбереження й забезпечення благополуччя жителів громади (пп. 1.1, стор. 47).

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

– науковий підхід до забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади на основі концептуальної моделі, яка поєднує контур національного рівня (відтворює процес гарантування збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності держави й суспільства через використання суб'єктами національної системи стійкості комплексу відповідних інструментів в умовах гібридних загроз і змін безпекового середовища) та локальний контур (демонструє базові складові механізму, що процесно пов'язує комплекс адаптивних можливостей з вимірами інституційної стійкості через розроблення стратегії готовності до наднормативних подій); внесок локальних контурів територіальних громад забезпечує формування національної стійкості і подальший сталий розвиток країни в цілому (обґрунтування наведене у пп. 2.1);

– концептуальні положення щодо моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів в умовах воєнного стану задля подальшого формування, перегляду та реалізації політик і громадських ініціатив, спрямованих на забезпечення відновлення та подальшого сталого розвитку територій: процесна модель забезпечення резильєнтності територіальної громади формується на основі високорівневої моделі інтегрованої системи управління якістю за ISO 18091:2019 з урахуванням ключових доменів і вимірів стійкості рамкових моделей ICOR та визначеного вище комплексу міжнародних стандартів ISO під впливом контурів національного і локального рівнів, які визначені Концептуальною моделлю забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади; в структурі моделі передбачено поєднання за допомогою циклу PDCA контуру

безупинного вдосконалення результатів досягнення цілей стратегічного рівня із контуром процесного (тактичного) рівня (представлено у пп. 2.2, рис. 2.2).

Серед інших наукових результатів можна зазначити також:

– *подальший розвиток* наукових положень щодо: обґрунтування механізму міжсекторної взаємодії у сфері забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні через визначення й опис: результатних (Output), процесних (Process) і структурних (Input) елементів механізму; їх внеску у забезпечення резильєнтності територіальної громади; релевантних інструментів забезпечення результативності процесів публічного управління та керованого місцевого розвитку (пп. 3.2); формалізації підходів до формування моделі знань у сфері забезпечення резильєнтності територій і громад: структура, зміст та наповнення доменів розвитку професійної компетентності для поступового сходження за рівнями зрілості органу місцевого самоврядування у сфері резильєнтності територіально громади (пп. 3.3).

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 авторський підхід щодо обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні, а також розроблення методико-технологічного забезпечення відповідних процесів та їх безупинного вдосконалення.

Результати наукового дослідження, викладені в дисертації, отримані автором особисто. Основні наукові положення і висновки дисертаційної роботи опубліковані в 14 наукових працях, із них: 4 статті у наукових фахових виданнях України (з них 3 – у співавторстві), 10 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій (з них 5 – у співавторстві). Опубліковані наукові праці достатньо повно відображають результати проведених наукових досліджень, а їх кількість відповідає існуючим вимогам.

Дисертаційна робота В. Ю. Борисенка перевірена на унікальність тексту за допомогою мережевого програмного продукту щодо виявлення збігів/ідентичності/схожості StrikePlagiarism. Порушень академічної доброчесності не виявлено.

### ***Значення роботи для науки, практики та суспільства***

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

– наукове значення дисертаційного дослідження полягає у тому, що вона є одним з перших досліджень у вітчизняній науці з публічного управління та адміністрування у напрямі формування комплексу наукових підходів, моделей і рекомендацій щодо їх практичного впровадження, застосування яких у системному поєднанні дозволяє органу місцевого самоврядування сільської територіальної громади у взаємодії зі стейкхолдерами місцевого розвитку та іншими суб'єктами системи національної стійкості забезпечувати резильєнтність на місцевому рівні, у наслідок чого підвищується спроможність територіальної громади протистояти зовнішнім загрозам, зберігаючи власну «ідентичність» та систему цінностей, відновлюватися після шоків, безупинно реалізовувати процеси надання базових публічних послуг, сприяти реалізації стратегічних пріоритетів керованого розвитку відповідної території;

– практичне значення дисертаційного дослідження полягає в тому, що запропоновані автором основні концептуальні положення та висновки стали основою розроблених практичних рекомендацій і можуть бути використані органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства в процесі вироблення відповідних політик, розроблення стратегій, реалізації програм і проєктів у сфері забезпечення резильєнтності територіальної громади в Україні.

Результати теоретичних та практичних напрацювань дисертаційної роботи дістали впровадження, зокрема, у діяльності: КП «Інститут розвитку міста Кривий Ріг» та Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Додаток А).

Зазначене у сукупності свідчить на користь значущості результатів дослідження як для окремих територій і громад, так і для суспільства в цілому.

### ***Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи***

Визначаючи значні 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. У пп. 1.2 роботи під час представлення методологічних засад забезпечення резильєнтності сільських територіальних громад в Європейському Союзі автором неодноразово вказується на застосування підходу до місцевого

розвитку, що скеровується громадою (CLLD – підходу). Потребує пояснення під час захисту, чому цей підхід є важливим для реалізації саме для розвитку сільських територій в Україні, зокрема задля забезпечення їх резильєнтності.

2. У пп. 2.2 дисертаційного дослідження подано візуалізацію ключових аспектів для моделювання процесів забезпечення резильєнтності територіальної громади на основі міжнародних стандартів (рис. 2.2, стор. 115). Дискусійним є питання, чи мають вітчизняні органи публічного управління належний рівень готовності та спроможності для реалізації подібних моделей в умовах воєнного стану?

3. У пп. 2.3 дисертації представлено окремі результати соціологічного опитування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (239 осіб) та мешканців Дніпропетровської області (882 особи) Дніпропетровської області. На наш погляд, автору варто було більш детально описати це дослідження та подати у додатках деталізацію представлених на рис. 2.4 результатів.

4. Значний практичний інтерес представляють пропозиції автора щодо оцінювання зрілості територіальної громади у забезпеченні її резильєнтності, які представлені у вигляді відповідної моделі у пп. 3.2 дисертації. Але, на наш погляд, бажано поглибити опис особливостей використання пропонованої моделі, зокрема, запропонувати адаптований переклад формулювань тверджень для оцінювання рівнів зрілості, що подані у табл. 3.5. Також рукопис не містить уточнення, чи було вже реалізовано подібні підходи в Україні на регіональному та місцевому рівнях публічного управління, якими є виклики та ризики їх впровадження в сучасних умовах саме для сільських територій? Це може стати напрямом подальших досліджень.

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 Борисенка Владислава Юрійовича 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 здобувача, який продемонстрував 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 «Забезпечення резильєнтності сільської територіальної громади в Україні» 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 (зі змінами) та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки від 31.05.2019 р. № 759), а її автор, Борисенко Владислав Юрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний опонент,**

доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Дніпровського державного аграрно-  
економічного університету (м. Дніпро),  
кандидат наук з державного управління,  
доцент

Анна МУНЬКО