

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента доктора наук з державного управління професора **Алейнікової Олени Володимирівни** на дисертаційну роботу **Лобик Олеси Орестівни** на тему: «**Фінансово-економічний механізм публічного управління розвитком потенціалу територіальних громад в сучасній Україні**», представлену до публічного захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлена глибинною трансформацією системи публічних фінансів України на тлі децентралізації, повномасштабної війни, євроінтеграційного курсу та потреб післявоєнного відновлення. Територіальні громади перейняли на себе значну частину повноважень із забезпечення базових публічних послуг, розвитку інфраструктури, інтеграції ВПО, відновлення житла й критичних мереж, проте роблять це в умовах високої макроекономічної волатильності, дефіциту бюджетних ресурсів, демографічних дисбалансів та посилених безпекових і кліматичних ризиків. У цих обставинах саме фінансово-економічний механізм публічного управління розвитком потенціалу громад стає ключовою передумовою їх стійкості та зростання: він визначає, як мобілізуються доходи (податкові, майнові, від діяльності комунальних підприємств), як плануються та пріоритезуються видатки (програмно-цільовий підхід, середньострокове планування), як залучається позабюджетний ресурс (державно-приватне партнерство, муніципальні позики, донорські гранти, «зелені» фінанси), і як вибудовується результативність та підзвітність (KPI, аудит, контролінг, ризик-менеджмент).

Незважаючи на суттєвий прогрес, функціонування цього механізму залишається фрагментованим: інструменти доходної мобілізації нерідко не синхронізовані зі Spatial/GIS-плануванням і земельним обліком; програмно-цільові бюджети часто не підкріплені якісними показниками ефективності; цифрові платформи (Open Budget, Є-Data, Prozorro, місцеві ІАС) використовуються переважно для звітності, а не для аналітичного прийняття рішень; механізми управління ризиками й фінансового контролінгу не інтегровані у цикл бюджетування; можливості ринку капіталу та інструментів відновлення (інвестиційні фонди регіонального розвитку, соціальні й сталі облігації) використовуються обмежено. Водночас є нагальна потреба у формуванні цілісної моделі, що поєднає доходну політику, управління активами, інвестиційне планування, ризик-менеджмент і цифрову аналітику з урахуванням стандартів ЄС.

Отже, наукова й практична значущість дослідження полягає у розробленні концептуально й інструментально узгодженого фінансово-

економічного механізму публічного управління розвитком потенціалу територіальних громад, який: забезпечить стале нарощення власної доходної бази шляхом легалізації та монетизації активів (земля, нерухомість, комунальна інфраструктура) на основі геоінформаційних систем та просторового планування; підвищить результативність видатків через прогнмно-цільовий метод з чіткими КРІ та цифровою аналітикою; інтегрує ризик-менеджмент і фінансовий контролінг у повний бюджетний цикл; розкриє потенціал позабюджетного фінансування, державних публічних інвестицій і муніципальних запозичень для відновлення та модернізації; посилить підзвітність і довіру через відкриті дані, участь громадян і прозорі закупівлі. Запропоноване дослідження заповнює ідентифіковані наукові прогалини, формує методологію та прикладний інструментарій, придатні для масштабування в різних типах громад, і тим самим безпосередньо відповідає на виклики післявоєнного відновлення та довгострокової конкурентоспроможності України.

З огляду на це, дисертаційна праця Лобик Олесі Орестівни має значущість не лише у науково-теоретичній площині, а й у практичному вимірі, оскільки її результати можуть бути безпосередньо використані для формування дієвої політики післявоєнного відновлення та модернізації України, підвищення фінансової стійкості органів місцевого самоврядування та поглиблення інтеграції нашої держави в європейський простір. Тому беззаперечною є актуальність обраної тематики, яка чітко корелює з нагальними завданнями, що стоять перед державою та суспільством у нинішніх умовах. У цьому контексті дослідження має як теоретичну, так і прикладну цінність та повністю відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» і галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування».

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

До ключових наукових напрацювань, які відображають індивідуальний внесок автора у дисертаційне дослідження та формують наукову новизну роботи, варто віднести:

- сформовано новий підхід до організації та реалізації бюджетної політики розвитку територій, що ґрунтується на поєднанні державної бюджетної стратегії, регіональних фінансових пріоритетів та планування місцевих бюджетів;
- модифіковано теоретичну модель управління фінансовим потенціалом громади, яка передбачає оптимізацію використання наявних ресурсів, активізацію залучення зовнішніх і альтернативних джерел фінансування, а

також контрольоване управління витратами в умовах дефіциту внутрішніх можливостей та потреби у відбудові після війни;

- уточнено зміст поняття «територіальна громада» шляхом акцентування її функцій як інституції, що забезпечує безпеку населення та надає гуманітарну підтримку у співпраці з державними органами та міжнародними інституціями, що дозволяє врахувати безпековий вимір у сучасному контексті;
- визначено напрями трансформації системи управління фінансово-економічним потенціалом громад, які включають: розширення фінансової автономії, стимулювання інвестиційних процесів, модернізацію інфраструктури, вдосконалення управління місцевими фінансами та формування умов сталого розвитку;
- удосконалено підходи до організації фінансово-економічних процесів у межах міських агломерацій, зокрема розроблено пропозиції щодо механізмів бюджетного планування, системи джерел доходів та міжмуніципального співробітництва, що сприятиме економічній стабільності й створить основу для довготривалого зростання територій.

Отримані результати мають як теоретичну, так і прикладну цінність, а також можуть бути використані як методологічна база для підготовки практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансово-економічного механізму публічного управління в умовах повоєнного відновлення України.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їхнього викладу в опублікованих працях

Достовірність результатів забезпечена ретельним аналізом джерел, апробацією висновків на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також їхньою публікацією у фахових виданнях, включаючи статтю в наукометричній базі Web of Science.

Наукова новизна дисертації полягає у:

розробленні теоретико-методичних засад і розвитку наукових підходів до формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в Україні, зокрема:

вперше:

- запропоновано концепцію формування та впровадження бюджетної політики розвитку територій, яка ґрунтується на взаємопов'язаності державної бюджетної політики, фінансової стратегії регіонального розвитку та бюджетного планування територіальних громад, використання принципу взаємодії держави та місцевого самоврядування на основі консенсусу, а також інтеграцію системного, інституційного, синергетичного, поведінкового, міждисциплінарного та програмно-цільових підходів. Реалізація цієї концепції

сприятиме зміцненню фінансово-економічного потенціалу територій та забезпечить ефективне відновлення місцевої економіки у повоєнний період.

удосконалено:

- концептуальну модель управління фінансовим потенціалом територіальної громади, яка передбачає ефективне використання наявних фінансових ресурсів, залучення нових джерел фінансування та раціональне управління витратами територіальних громад в умовах повоєнної відбудови в країні та обмеженості ендогенних ресурсів для розвитку територій;
- тлумачення сутності поняття «територіальна громада» з позиції цілеспрямованої діяльності держави в особі органів державної влади та місцевого самоврядування в частині забезпечення безпеки населення в вигляді безпечних умов у закладах громади та гуманітарної підтримки, з координуванням дій з державними органами та міжнародними партнерами. На відміну від існуючих, таке бачення враховує безпекову складову в питанні визначення поняття територіальної громади;
- напрями удосконалення системи управління фінансово-економічним потенціалом територіальних громад у післявоєнний період, які сприятимуть: зміцненню фінансової спроможності громад, мобілізації інвестиційних ресурсів, відновленню критичної інфраструктури та економічного потенціалу, підвищенню ефективності управління місцевими фінансами, забезпеченню соціально-економічної стабільності. Реалізація цих напрямів дозволить забезпечити стійкий розвиток територіальних громад у післявоєнний період, підвищити їхню економічну ефективність та фінансову незалежність, а також сприяти загальному відновленню країни.
- систематизацію ознак територіальної громади як суб'єкта місцевого самоврядування шляхом введення психологічної та безпекової ознак, що дозволить повніше визначити особливості територіальної громади в сучасних умовах господарювання як центру захисту громадян від зовнішніх чинників та викликів спричинених військовими чи природними загрозами;

набули подальшого розвитку:

- вектори змін системи делегування повноважень територіальним громадам в умовах адміністративно-територіальної реформи та воєнного стану за рахунок перерозподілу компетенцій між рівнями влади, з урахуванням безпекових, соціально-економічних та гуманітарних чинників;
- удосконалення механізму справляння та розподілу податку на доходи фізичних осіб з метою нарощення податкового потенціалу територіальних громад в контексті забезпечення їх фінансової спроможності;
- організаційно-фінансові засади функціонування міської агломерації як важливого інструменту реалізації фінансово-економічного потенціалу територіальних громад. Це передбачає визначення ключових видаткових повноважень та ендогенних джерел формування бюджету агломерації, що

забезпечить її ефективне функціонування як надмуніципального органу управління. Запропонований підхід сприятиме активізації фінансово-економічного зростання територій та підвищенню їх фінансової спроможності.

Практичне значення досягнутих результатів

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні теоретико-методичних засад та прикладних інструментів управління процесами розвитку фінансово-економічного потенціалу територіальних громад у контексті повоєнної відбудови. Запропоновані підходи та результати дослідження знайшли застосування у науково-дослідній роботі Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (довідка №1565/1 від 15.05.2025 р.), а також у практичній діяльності Пустомитівської міської ради Львівського району Львівської області (довідка №02-08/1002 від 13.06.2025 р.).

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 10 наукових праць, з яких: 4 статей у фахових наукових журналах та збірниках, 1 публікація – у закордонному виданні, що входить у наукометричну базу Web of science, 1 публікація – у іншому науковому виданні, 4 – у тезах доповідей на науково-практичних конференцій.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Відзначаючи змістовність та наукову цінність проведеного дослідження, обґрунтованість основних положень, висновків і рекомендацій, доцільно, водночас, звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. Автором розглядається питання цифровізації публічного управлінн, при цьому поза увагою залишаються ризики, що супроводжують цифрову трансформацію системи управління. Зокрема, не висвітлено аспекти кібербезпеки, загрози витоку персональних чи фінансово-бюджетних даних, а також обмеженість технічної доступності в сільських громадах та регіонах, які зазнали руйнувань. В умовах післявоєнної відбудови, коли інфраструктура буде мати фрагментований характер, ці фактори набувають визначального значення

2. У першому розділі роботи не вистачає розгляду чинників, що зумовлюють взаємозалежність між рівнем безпекового середовища функціонування громади та її фінансово-економічною стійкістю. Такий підхід дозволив би обґрунтувати необхідність інтеграції безпекового виміру у сучасне трактування категорії «територіальна громада».

3. Тема міських агломерацій у роботі розкрита поверхово: не наведено прикладів діючих моделей в Україні (зокрема Львівської агломерації), а також не подано фінансово-економічного аналізу взаємодії центру та периферії. Відсутність цих аспектів обмежує цінність представленої моделі як інструменту відновлення регіонального розвитку.

4. Аналіз проблем податкового адміністрування в умовах війни має декларативний характер. Хоча у розділі розглянуто питання удосконалення адміністрування місцевих податків, зокрема ПДФО, однак не подано системної характеристики труднощів, спричинених переміщенням населення, зупинкою діяльності підприємств та зменшенням податкової бази. Крім того, поза увагою залишився вплив змін у податковому законодавстві на тимчасово окупованих територіях, що безпосередньо позначається на спроможності здійснювати якісне бюджетне планування.

Підсумовуючи вищенаведене, необхідно констатувати, що наявні в дисертації дискусійні положення, значною мірою, характеризують авторський підхід й не знижують її загальної позитивної цінності.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим Вимогам

Дисертація є завершеним науковим дослідженням, що відповідає вимогам до робіт на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Аналіз змісту, публікацій та додатків свідчить про достовірність отриманих висновків. Висновки та рекомендації обґрунтовані, підкріплені теоретичними положеннями та практичними пропозиціями. Достовірність гарантується апробацією результатів і широким охопленням джерел.

Загальний висновок

Враховуючи значимість розв'язаних завдань і отриманих значущих наукових результатів у ході дослідження, можна з упевненістю заявити, що дисертація Лобик Олесі Орестівни представляє собою комплексне наукове дослідження, проведене на високому професійному рівні. Робота вносить наукові висновки, які розширюють теоретичні та методичні основи і сприяють вирішенню значущого наукового завдання.

Рецензована дисертаційна робота Лобик Олесі Орестівни на тему: «Фінансово-економічний механізм публічного управління розвитком потенціалу територіальних громад в сучасній Україні», що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії з спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. №261 (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 283 від 03. 04. 2019 р. та № 502 від 109. 05. 2023 р.), Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертацій (із

змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31. 05. 2019 р.) і

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 12.01.2022 року № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21. 02. 2022 р. та № 502 від 19. 05. 2023 р.), а її авторка Лобик Олеся Орестівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

професор кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління,
економіки та бізнесу

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»,

д. н. з держ. управління, професор



Олена АЛЕЙНІКОВА