

Голові разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії  
ДФ 20.051.113 Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника  
доктору наук з державного управління, професору **Сурай Інні Геннадіївни**

## РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента,  
завідувача кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника  
**Томашевської Антоніни Василівни** на дисертаційну роботу  
Малишівського Тараса Володимировича «**Управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій**»  
подану до захисту у спеціалізовану вчену раду ДФ 20.051.113  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника,  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю  
281 «Публічне управління та адміністрування»

### **Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими програмами, темами**

Управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття у контексті залучення інвестицій є надзвичайно актуальним через низку соціально-економічних, політичних та адміністративних чинників. Реформа децентралізації, що триває в Україні, передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів органам місцевого самоврядування. Це вимагає від територіальних громад високого рівня інституційної спроможності для ефективного управління, включаючи здатність залучати інвестиції, які є важливим джерелом розвитку.

Прикарпаття має значний економічний потенціал, зокрема в сферах туризму, лісового господарства, аграрного сектору та видобувної промисловості. Для його реалізації потрібні як внутрішні, так і зовнішні інвестиції, які можуть стимулювати створення нових робочих місць, модернізацію інфраструктури та підвищення добробуту громад. Сучасні громади змагаються за залучення інвесторів, які шукають прозорі та ефективні умови для ведення бізнесу. Інституційна спроможність є визначальним фактором у цьому процесі, адже саме вона забезпечує здатність громади створювати привабливий інвестиційний клімат, зокрема шляхом спрощення адміністративних процедур, розробки стратегій розвитку та надання якісних

послуг. Інтеграція України до європейського економічного простору відкриває нові можливості для залучення міжнародних інвестицій, але водночас потребує від органів місцевого самоврядування високої інституційної готовності відповідати європейським стандартам управління. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із війною та економічною кризою, залучення інвестицій стає критично важливим для відновлення регіональної економіки. Територіальні громади повинні бути здатними ефективно управляти ресурсами, забезпечуючи прозорість та довіру з боку потенційних інвесторів.

Дисертаційну роботу виконано як частину загального плану науково-дослідної роботи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника: «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації: 0120U100494); «Розробка теоретичних та прикладних аспектів управління соціально-економічним розвитком регіону» (номер державної реєстрації: 0111U007667). Внесок здобувача полягає у розробці концептуальних підходів до формування комплексної управлінської системи розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад щодо залучення інвестицій.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність**

Відповідний ступінь теоретичного, методологічного та емпіричного обґрунтування наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації, на наш погляд, підтверджується великою кількістю проаналізованих наукових праць, широкого кола опрацьованої джерельної бази з різних галузей науки (публічне управління та адміністрування, право, політологія, економіка) та новітніх нормативно-правових актів, зокрема в контексті дослідження правового забезпечення інвестиційної діяльності органів місцевого самоврядування.

Поставлена автором мета дисертаційної роботи – розробка науково-обґрунтованих пропозицій щодо управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій – логічно розкрита.

У першому розділі *«Теоретико-методологічні основи управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій»* узагальнено наукові підходи щодо сутності, ознаки та системи управління територіальної громади як соціально-економічної системи. Автором встановлено, що в сучасному світі, класичні підходи до економічного розвитку не діють. Саме тому, в контексті місцевого економічного розвитку, автор вважає за доцільне використовувати інвестиційну модель шляхом залучення додаткового капіталу, як із середини громади, так і ззовні. Таким чином, проблема економічного росту розв'язується виключно на інституційному рівні: створення високої інвестиційної привабливості економіки

стає ключовим інструментом досягнення швидкого економічного зростання. Автором запропонована модель інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій.

У другому розділі *«Системний аналіз управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій»* на підставі проведеного аналізу усіх доступних та отриманих даних (моніторинг офіційних вебресурсів органів місцевого самоврядування та анкетування представників ОМС, відповідальних за інвестиційну діяльність у громадах) автор встановив, що за підсумком 2021 року інституційна спроможність органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій перебувала на рівні «Задовільно» (узагальнений рейтинговий бал оцінки для 55 муніципалітетів становив 15,84 із 47 можливих). Переважна більшість територіальних громад продемонструвала низькі та задовільні показники, в той час як результати доброго та високого рівнів продемонструвало тільки 8 муніципалітетів. Внаслідок оцінки показників за окремими складовими встановлено, що найнижчий рівень оцінки спостерігається за інструментальною складовою, середній результат для якої становив 0,87 із 8 можливих балів. Щодо організаційно-стратегічної складової, то середній бал для даного блоку становив 2,78 із 7 можливих. Найкращий підсумок спостерігається за промоційною складовою: 15,84 бала з 32 можливих.

Автор встановив, що існує позитивна кореляція середньої міцності зв'язку між рівнем інституційної спроможності ОМС щодо залучення інвестицій та обсягом залучених капітальних інвестицій в розрахунку на 1 особу (коефіцієнт кореляції Пірсона за підсумками 2022 року становить 0,52; за підсумками 2023 року – 0,57). Отримані результати вказують на важливість та необхідність розвитку вищенаведені складової як передумови для залучення достатніх обсягів інвестиційного капіталу для забезпечення швидкого економічного зростання на етапі післявоєнного відновлення та відбудови. Також, шляхом розрахунку коефіцієнта кореляції Пірсона автор встановив, що найбільший вплив на здатність ОМС щодо залучення інвестицій справляють інструментальна складова (0,74 – стійкий позитивний зв'язок) та промоційна складова (0,61 – позитивний зв'язок середнього рівня міцності). Це вказує на те, що для забезпечення притоку капітальних інвестицій на етапі післявоєнного відновлення та відбудови, ОМС необхідно уже сьогодні збільшувати кількість інвестиційних інструментів, які перебувають у їх розпорядженні, а також – формувати ефективні стратегії комунікації та промоції, поширюючи інформацію про власний потенціал та запрошуючи суб'єктів інвестування вкласти капітал у територію громади.

У третьому розділі *«Удосконалення управління інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій»*, враховуючи рекомендації експертів та фахівців у сфері інвестиційної діяльності,

автор сформував алгоритм діяльності у сфері залучення інвестицій для органів місцевого самоврядування, функція якого – виконувати роль дорожньої карти для керівництва та працівників ОМС в процесі розробки та імплементації інвестиційної політики.

Запропонований автором алгоритм складається із 15 ключових кроків та відображає усі основні етапи залучення інвестора: від формування ефективної команди в структурі органу місцевого самоврядування до проведення процесу моніторингу та оцінки інвестиційної діяльності. Важливою складовою впровадження запропонованих автором етапів є наявність високого рівня інституційної спроможності в ОМС щодо залучення інвестицій.

З метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності на місцевому рівні та з метою підвищення рівня інституційної спроможності ОМС щодо залучення інвестицій автором сформовано управлінську модель у сфері розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій, яка містить в собі 5 ключових елементів:

1) організаційна структура (змішаний тип), яка складається із 4 ланок управління: голова громади; профільний заступник; профільний структурний підрозділ першого рівня (управління, департамент) та профільний структурний підрозділ другого рівня (відділ).

2) система стратегічного та операційного планування.

3) система ключових показників ефективності (KPI's) – набір метрик, за допомогою яких оцінюється досягнення цілей та успішність виконання завдань в організації або проєкті. Автор сформував авторську 3-рівневу систему KPIs для органів місцевого самоврядування – сукупність KPIs стратегічного, операційного та індивідуального рівнів – метою якої є забезпечення ефективного процесу моніторингу та оцінки інвестиційної діяльності на усіх рівнях стратегічного планування та організаційної діяльності;

4) система навчання та підвищення кваліфікацій персоналу.

5) система мотивації персоналу. Автор встановив, що ОМС можуть використовувати систему матеріальних та нематеріальних стимулів. В контексті використання матеріальних стимулів рекомендовано ОМС пов'язати систему преміювання до виконання ключових показників ефективності.

Ключові переваги запропонованої управлінської моделі: залучення широкого кола стейкхолдерів до процесу планування та прийняття рішень; формування чіткого переліку індикаторів успішності та фокус на їх досягненні; система KPI's прив'язана до підвищення рівня інституційної спроможності щодо залучення інвестицій та сприяє його підвищенню; прив'язка системи мотивації працівників до досягнення вимірюваних індикаторів; створення умов для кар'єрного росту та службового підвищення; постійна система вдосконалення та навчання, а також розвитку компетенцій за участю широкого кола інституцій та організацій.

Викладене вище свідчить про достатній рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження. Висновки – в цілому відповідають поставленим завданням, відповідно відтворюються в оприлюдненому тексті анотації.

### **Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях**

Оцінюючи зміст дисертаційного дослідження, можна стверджувати, що отримані наукові результати є достатньо аргументованими та обґрунтованими. Представлена до захисту робота є самостійною, інноваційною – в ній здебільшого порушуються питання, які характеризуються невисоким рівнем розробки в Україні. Наукова новизна та висновки дисертації сформульовані конкретно, отримані на основі логічного та послідовного викладу матеріалу. Розділи дисертаційної роботи взаємопов'язані між собою та структурно доповнюють один одного.

Зазначене дозволяє зробити висновок про достатню обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації, а також про логічність, системність, послідовність та комплексність викладу матеріалу.

Власне наукова новизна отриманих автором результатів полягає в тому, що в дисертаційному дослідженні Малишівського Тараса Володимировича *уперше*:

– запропоновано *методологічний підхід* до формування та оцінювання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій, який враховує виявлену сильну залежність (взаємозв'язок) між рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та рівнем залучення інвестицій у територіальні громади (на основі розрахунку коефіцієнта кореляції Пірсона), та представлений: *моделлю оцінювання* інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій, основними структурними компонентами якої визначено три складові: організаційно-стратегічна (організаційна структура ОМС, його кадровий потенціал та наявність відповідних стратегічних і операційних планів діяльності), інструментальна (наявність інструментів щодо залучення інвестицій прямого та непрямого впливу) та промоційна (промоційна діяльність ОМС в частині поширення інформації про громаду та її інвестиційний потенціал серед цільової аудиторії); *рейтингуванням* як інструментом з'ясування інституційної спроможності громад щодо залучення інвестицій, який складається з 26 індикаторів за трьома складовими (рейтинг розраховано за підсумками 2021 року для 55 територіальних громад Прикарпаття); *моделлю функціонування* інституції місцевого економічного розвитку «Проектний бізнес-офіс», в рамках якої визначено механізм фінансування інституції, а також

її функції, повноваження та шляхи взаємодії з ключовими стейкхолдерами на місцевому рівні (донори та грантодавці, суб'єкти господарської діяльності, орган місцевого самоврядування); *алгоритмом* інвестиційної діяльності органів місцевого самоврядування як «дорожньої карти» під час розробки та імплементації інвестиційної політики, який містить 15 ключових етапів, що відображають усі основні етапи залучення інвестора: від формування ефективної команди в структурі органу місцевого самоврядування до проведення процесу моніторингу та оцінки інвестиційної діяльності.

*удосконалено:*

– підхід щодо формування організаційної структури управління інвестиційною діяльністю органів місцевого самоврядування, який полягає у виокремленні чотирьох ланок управління: 1) голова громади, 2) профільний заступник, 3) профільний структурний підрозділ першого рівня (управління, департамент), 3) профільний структурний підрозділ другого рівня (відділ) задля підвищення ефективності управління на місцевому рівні;

– систему стратегічного та операційного планування на місцевому рівні задля забезпечення ефективної діяльності відповідних структурних підрозділів, функціями яких є розробка та впровадження інвестиційної політики. Запропонована система є 4-ри рівневою та містить у собі наступні планувальні документи: стратегія розвитку громади (довгострокове планування); програма (план) соціально-економічного розвитку (середньострокове планування); програма залучення інвестицій (середньострокове або короткострокове планування); операційний план діяльності профільного підрозділу, а також визначено перелік додаткових документів (містобудівна документація, комунікаційна та маркетингова стратегії тощо), наявність яких є важливою передумовою забезпечення ефективної інвестиційної діяльності;

– підхід до оцінювання ефективності роботи органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій, який полягає у формуванні 3-рівневої системи ключових показників оцінки: сукупність KPIs стратегічного рівня (7 індикаторів); сукупність KPIs операційного рівня (22 індикатори); сукупність KPIs індивідуального рівня (11 індикаторів); даний підхід забезпечить належне проведення моніторингу та оцінки діяльності профільних структурних підрозділів та / або окремих працівників на основі ключових показників ефективності, з метою усунення декларативності їх застосування під час виконання заходів та завдань стратегічного та операційного рівня;

*набули подальшого розвитку:*

– науковий понятійно-категорійний апарат, зокрема, змістовне наповнення наукових категорій: «інституційна спроможність органу місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій» – здатність та готовність ОМС ефективно сприяти інвестиційній діяльності на своїй території, шляхом формування ефективної правової бази, забезпечення відкритості та доступу до

інформації, ефективних та прозорих адміністративних процедур, а також створення системи сприяння інвесторам шляхом використання фінансових, політичних та адміністративних інструментів; «територіальна громада» – сукупність фізичних осіб (громадяни України, іноземці, особи без громадянства, біженці та переселенці), які спільно співіснують (постійно проживають чи працюють) на певній території (адміністративно-територіальній одиниці), ідентифікують себе із нею, мають спільні інтереси та взаємодіють між собою щодо їх досягнення, мають спільну комунальну власність, володіють на певній території нерухомим майном, а також сплачують місцеві податки та збори;

– систематизація підходів щодо аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та державної влади в частині оцінки ефективності інвестиційних процесів та їх впливу на підвищення економічної спроможності територій, зокрема, продемонстровано, що окрім аналізу номінальних обсягів залучення капітальних інвестицій необхідно звернути увагу на структуру їх залучення за видами економічної діяльності як важливої передумови підвищення рівня конкурентоздатності економіки, або ж навпаки – її примітивізації;

– концептуальні підходи до формування системи навчання та підвищення кваліфікацій працівників органів місцевого самоврядування, відповідальних за розробку та впровадження інвестиційної політики задля забезпечення ефективної діяльності та досягнення визначених результатів, зокрема, запропоновано перелік інституцій, які володіють фаховістю та компетентністю в частині підвищення кваліфікації задля забезпечення інвестиційної діяльності, насамперед: вищі навчальні заклади; організації, які безпосередньо співпрацюють з інвесторами – Торгово-промислова палата, Урядовий офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest, Експортно-кредитне агентство, обласні державні (військові) адміністрації, профільні міністерства; інституції, які працюють над залученням інвестицій – інвестиційні фонди, інститути спільного інвестування, суб'єкти господарювання, бізнес-асоціації, а також – приватні інвестори.

Основні положення дисертаційного дослідження опубліковані в 19 наукових працях, у тому числі в наукових фахових виданнях – 6 статей, у інших наукових виданнях – 1 стаття, апробація матеріалів дисертації – в 12 публікаціях.

Варто відмітити, що апробація результатів дослідження на науково-практичних конференціях демонструє плановірність і системність роботи здобувача протягом всього періоду роботи над дисертацією. Зміст анотації ідентичний основним положенням дисертації. Опубліковані наукові праці повною мірою відображають основні положення та результати дослідження.

## **Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження**

Результати дисертаційного дослідження були використані в роботі підрозділів місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти, асоціацій, а саме: Івано-Франківське регіональне відділення ВАОМС «Асоціація міст України» (довідка № 30/2024 від 22.05.2024 р.), Загвіздянська сільська рада Івано-Франківської області (довідка № 852/02-34 від 10.06.2024 р.), Тисменицька міська рада Івано-Франківської області (довідка № 454 від 18.06.2024 р.), Департаменту міжнародного співробітництва та євроінтеграції громад Івано-Франківської обласної державної адміністрації (довідка № 352/01.2/4212-24 від 21.06.2024 р.), Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, а саме, на кафедрі управління та бізнес-адміністрування (довідка № 01-23/159 від 12.06.2024 р.).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації, що сформовані автором та запропоновані в дисертаційній роботі, можуть бути використані для удосконалення системи управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій шляхом використання таких інструментів управлінського впливу як формування ефективної організаційної структури, розробка системи планувальних документів стратегічного та операційного рівня, в яких окремим розділом зазначаються основні засади щодо формування інвестиційного потенціалу, ефективності й напрямів його використання та визначаються ключові показники ефективності їх досягнення; формування інструментів інвестиційної привабливості територій та їх промоція з використанням широкого переліку каналів комунікації.

### **Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації**

Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційного дослідження Малишівського Тараса Володимировича засвідчив їхню повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкту, предмету, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків. Загалом зміст анотації відтворює інформацію про методологію дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації, викладені стисло.

Анотація не містить інформації, яка була б відсутньою в дисертації. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені згідно з Вимогами до оформлення дисертації, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами), зареєстрованими в Міністерстві юстиції України 03.02.2017 за № 155/30023.



## **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

У цілому, відзначаючи позитивні складові поданої до захисту дисертації, водночас, потрібно висловити деякі зауваження та побажання:

1. В розділі другому, зокрема в підпункті 2.1. «Оцінка макро- та мезо-економічного середовища функціонування та розвитку громад в умовах війни вказано», що «Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування розпочався у 2014 році та збігся із початком військових дій на Сході України і анексією півострова Крим. Саме тому ми можемо стверджувати, що весь сучасний етап функціонування та розвитку громад відбувався в умовах війни, наслідки якої здійснили значний вплив на розвиток муніципалітетів». На нашу думку, доцільно було б проаналізувати макросередовище в регіональному розрізі (показник ВРП) в період 2014 - 2022 років та, зокрема, за рік повномасштабного військового вторгнення (2023 р.).

2. У пункті 2.3. «Характеристика процесів та технологій управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій» аналіз проводиться на основі 2021-2022 рр. Доцільно було б оновити дані, зокрема за 2023 р.

3. Також у пункті 2.3. «Характеристика процесів та технологій управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій», аналіз проводиться на основі Івано-франківської області, тому потрібно також враховувати той чинник, що після повномасштабного вторгнення інвестиційна привабливість регіону змінилася в порівнянні з іншими регіонами. Також було б доцільно проаналізувати вплив релокованого бізнесу на Прикарпатті на залучення інвестицій.

4. У пункті 3.1. «Зарубіжний досвід управління інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій аналізується державно-приватне партнерство», як один з елементів залучення інвестицій. Доцільно було б навести перелік успішних кейсів ДПП в Україні та на основі їх аналізу напрацювати рекомендації для органів місцевого самоврядування, які б дозволили нівелювати визначені автором перешкоди (суперечливість законодавства та його невідповідність економічним реаліям; складність і забюрократизованість процедур; непорядкованість та обмеженість тарифної політики, практика короткострокового бюджетування тощо).

Водночас, висловлені зауваження та пропозиції, мають, в основному, рекомендаційний і дискусійний характер, впливають із складності й багатогранності досліджуваної теми та окреслюють перспективні напрями подальших наукових розробок досліджуваної проблематики. Саме тому вони не знижують загальної позитивної оцінки наукового дослідження, його наукової та практичної цінності.

## Загальний висновок та оцінка дисертації

Дисертаційна робота Малишівського Тараса Володимировича «Управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій» є самостійним, завершеним науковим дослідженням.

Актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень та висновків і запропонованих автором рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про глибоку наукову самостійність автора, високий рівень підготовленості дослідження.

Одержані автором результати забезпечують розв'язання актуального наукового завдання в галузі науки «Публічне управління та адміністрування», яке полягає у розробці науково-обґрунтованих пропозицій щодо управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій.

Дисертація відповідає вимогам, встановленим Порядком 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 р. № 44 (зі змінами) та Вимогами до оформлення дисертації, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами), а її автор Малишівський Тарас Володимирович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

### **Рецензент:**

завідувачка кафедри менеджменту  
та бізнес-адміністрування  
Прикарпатського національного університету  
імені Василя Стефаника  
кандидат економічних наук, доцент

Антоніна ТОМАШЕВСЬКА