

До Спеціалізованої вченої ради Д 26.059.01  
Національного транспортного університету  
Міністерства освіти і науки України  
01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1  
Вченому секретарю Мельниченку О.І.

### **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора технічних наук, старшого дослідника, доцента, виконуючого  
обов'язки директора Державного підприємства “Український науково-  
дослідний інститут радіо і телебачення”

Адміністрації Держспецзв'язку

**Бедрія Дмитра Івановича**

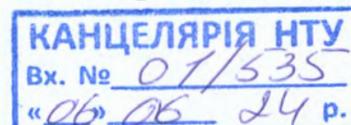
на дисертаційну роботу **Божок Юлії Олександрівни**

на тему: «**Управління портфелями проєктів громадської участі**»,  
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук  
за спеціальністю 05.13.22 – управління проєктами і програмами

Аналіз дисертаційної роботи Божок Юлії Олександрівни дає змогу  
сформулювати наступні узагальнені висновки щодо актуальності,  
особливостей, наукової новизни, практичного значення, а також загальної  
оцінки дослідження, основні положення якого подані до захисту.

**1. Актуальність теми дисертаційного дослідження.** На сьогоднішній  
день в світі громадський бюджет розглядається як потужний інноваційний  
механізм забезпечення стратегічного соціально-економічного розвитку,  
важливий інструмент прямої демократії. Даний інструмент, спрямовуючись,  
насамперед, на створення засад до формування спільної відповідальності  
влади та громадян за власний добробут, має значний потенціал для  
консолідації ресурсів і підвищення результативності та ефективності  
діяльності громад, сприяє зростанню прозорості і довіри до рішень, які  
приймаються на рівні громад.

Загальний огляд наукових робіт, присвячених громадським бюджетам  
показує, що вони, здебільшого, концентруються на питаннях забезпечення  
демократичних цінностей, прозорості, взаємодії та відповідальності у  
відносинах між владою та громадянами. Відповідно, це публікації, які  
знаходяться в площині наукових дисциплін гуманітарного спрямування,



регіональної економіки або державного управління.

До проблем управління проектами громадської участі можна віднести і виокремлювано в ряді аналітичних робіт проблему неузгодженості видатків громадських бюджетів за стратегіями розвитку громад і територій.

Очевидно, що вирішення ідентифікованих проблем у забезпеченні управління проектами громадської участі вимагає застосування методологічних підходів наукової дисципліни управління проектами. Зазначене, в свою чергу, потребує опрацювання самих методологічних підходів до управління проектами – в розумінні як розроблення нових, так і вдосконалення та надання подальшого розвитку існуючим у контексті їх застосування до управління проектами громадської участі з урахуванням особливостей останніх.

За актуальне наукове завдання в дисертаційній роботі є розроблення науково-методичних засад управління портфелем проєктів громадської участі, із урахуванням особливостей проблематики управління даним портфелем, в умовах запровадження портфельно-орієнтованого механізму реалізації стратегії територіальної громади.

**2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Проведений аналіз кращої практики та уроків застосування громадських бюджетів у територіальних громадах – обласних центрів – міст України дозволив ідентифікувати ряд спільних для останніх проблем в управлінні проектами громадської участі. Це, зокрема, такі проблеми як: умови структурування сукупності проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями і масштабом, оцінюванням через запит проєктів громадської участі на обсяг фінансування із забезпеченням відповідності як стратегії розвитку територіальної громади, так і фазам життєвого циклу проєктів громадської участі; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі; оптимізація складу сукупності проєктів громадської участі при прийнятті їх до реалізації. До проблем управління проектами громадської участі можна віднести і виокремлювану в ряді аналітичних робіт проблему неузгодженості видатків громадських бюджетів за стратегіями розвитку громад і територій.

Наукова прогалина натепер ідентифікується в частині браку концепцій, і побудованих відповідно до них методів та моделей, які могли б бути застосовані до управління сукупністю проєктів громадської участі територіальної громади, як такою, що розглядається в якості портфеля, із

урахуванням змісту ідентифікованих у дисертаційному дослідженні проблем управління даною сукупністю.

Ознайомлення з матеріалами дисертації, авторефератом та публікаціями здобувача дає підстави зробити такі висновки. Наукові положення, рекомендації та елементи наукової новизни, які виносяться автором на захист, можна вважати достатньо обґрунтованими та достовірними.

У роботі визначено й логічно поставлено низку основних завдань, вирішення яких дозволило досягти мети дисертаційної роботи – підвищення результативності і ефективності управління проектами громадської участі на основі розроблення науково-методичних засад управління сукупністю проєктів громадської участі територіальної громади як портфелем проєктів громадської участі.

Вирішення комплексу поставлених завдань, правильний вибір методів дослідження, достатня теоретична база забезпечили наукову обґрунтованість положень, висновків та рекомендацій проведеного дослідження.

У цілому структура та зміст дисертації свідчать про комплексний характер проведеного дисертантом дослідження. Робота насичена статистичним матеріалом, що значно полегшує сприйняття аналітичних досліджень і висновків. Таблиці та рисунки легко сприймаються, не перевантажені умовними позначеннями. Висновки наведені в дисертації, відображають глибину досліджуваної проблеми, логічно побудовані та мають аналітичне підґрунтя.

Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору. Матеріали дисертації були предметом розгляду і дискусій на науково-практичних конференціях, в тому числі міжнародних.

### **3. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Наукові результати дисертаційної роботи одержані в процесі виконання завдань програм наукових досліджень Національного транспортного університету МОН України (2010–2024 рр.) за темами: “Методичні основи стратегічно-орієнтованого управління проектами логістичних систем” (номер державної реєстрації 0110U007444); “Методи оцінювання результатів діяльності логістичних систем в ланцюгах постачань” (номер державної реєстрації 0112U008413); “Корпоративне управління логістичними проектами” (номер державної реєстрації 0114U006494); “Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу” (номер державної реєстрації 0117U002070); “Портфельно-

орієнтоване управління в організаціях логістичних провайдерів” (номер державної реєстрації 0119U101676); “Проекти як засіб формування і реалізації стратегії логістичного аутсорсингу в умовах динамічного зовнішнього середовища” (номер державної реєстрації 0123U100255); “Управління проектами громадської участі в значних і найзначніших містах України” (номер державної реєстрації 0124U101138). У зазначених науково-дослідних роботах автор працював як співвиконавець. Внесок автора полягає у постановці і вирішенні завдань щодо управління сукупностями проектів як портфелями (підпортфелями), а також управління проектами в сфері логістики. Дані завдання складають основу представленої автором у дисертаційній роботі концепції формування портфеля проектів громадської участі.

#### **4. Структура, зміст, методологія та оформлення дисертації.**

Структура дисертаційної роботи визначена завданнями дослідження і містить в собі вступ, чотири розділи, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 220 сторінок, зокрема 159 сторінок основного тексту, список використаних джерел (128 найменувань) на 17 сторінках.

Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковано в 20 наукових працях, із яких: у періодичних наукових фахових виданнях, які входять до переліку МОН України, – 9 статей; у наукових періодичних виданнях інших держав – 2 статті; публікації за матеріалами конференцій – 8 праць; статті, які додатково відображають наукові результати дисертаційної роботи, – 1 стаття.

У вступі обґрунтовано актуальність, наукову новизну і практичне значення одержаних в дисертаційному дослідженні результатів, наведено основні характеристики дисертаційного дослідження.

У першому розділі “Управління проектами громадської участі. Сучасний стан питання, мета і завдання дослідження” на основі проведеного аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проектами громадської участі в територіальних громадах міст України, із одного боку, і аналізу сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проектів із другого, сформульовано науково-прикладне завдання, а також визначено мету, об’єкт, предмет, основну гіпотезу і взаємозв’язок та зміст основних завдань дисертаційного дослідження із зазначенням використовуваних для вирішення останніх методів дослідження, запропоновано дефініції понять “проект громадської участі ” і “портфель

проектів громадської участі”.

У другому розділі “Концептуальні засади формування сукупності проектів громадської участі як портфеля проектів” розроблено концепцію формування портфеля проектів громадської участі, в основу якої покладаються розглядувані у взаємозв’язку науково-методичні підходи щодо структурування портфеля проектів громадської участі; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів за портфелем проектів громадської участі; оптимізації складу портфеля проектів громадської участі. Проведено аналіз критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів громадської участі, як фактора формування характеристик портфеля проектів громадської участі.

У третьому розділі “Метод ситуаційного структурування портфеля проектів громадської участі” розроблено метод ситуаційного структурування портфеля проектів громадської участі, який дозволяє диференціювати ситуації щодо управління портфелем проектів громадської участі за умовами альтернативного виокремлення підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проектів громадської участі за тематичними спрямуваннями і/або запитом на обсяг фінансування. В рамках даного методу представлено опрацьовані в дисертаційному дослідженні методичні рекомендації щодо проведення: аналізу залежності між кількістю голосів, які отримали проекти громадської участі на підтримку, і запитом за цими проектами на обсяг фінансування; аналізу відмінностей між проектами громадської участі викремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування.

У четвертому розділі “Моделювання оптимального складу портфеля проектів громадської участі. Розширення сфери застосування концепції формування портфеля проектів громадської участі” розроблено модель визначення оптимального складу портфеля проектів громадської участі, рекомендованих до реалізації, на основі єдиної системної позиції громадського бюджету; запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проектів громадської участі, який має в своєму складі наступні часткові показники, які характеризують проекти громадської участі: кількість голосів, отриманих на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені витрати, пов’язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів; розглянуто можливості до розширення сфери застосування концепції формування портфеля проектів громадської участі.

## **5. Наукова та практична значущість дисертаційної роботи.**

Основний науковий результат дисертації полягає в тому, що вперше на основі проведених аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проектами громадської участі в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв'язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проектів розроблено концепцію формування портфеля проектів громадської участі. В основу даної концепції покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо: структування портфеля проектів громадської участі; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів за портфелем проектів громадської участі; оптимізації складу портфеля проектів громадської участі.

В рамках проведених дисертаційних досліджень дисертантом розроблено метод ситуаційного структування портфеля проектів громадської участі, який дозволяє диференціювати ситуації щодо управління портфелем проектів громадської участі за умовами альтернативного виокремлення підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проектів громадської участі за тематичними спрямуваннями і/або за запитом на обсяг фінансування. Також, в дисертаційній роботі запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проектів громадської участі, який має в своєму складі наступні часткові показники, які характеризують проекти громадської участі: кількість отриманих голосів на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені поточні витрати, пов'язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів.

При проведенні дисертаційного дослідження автором удосконалено науково-методичні підходи щодо моделювання оптимального складу портфеля проектів громадської участі, в частині введення альтернативної постановки завдання стосовно оптимізації складу портфеля проектів громадської участі, якою передбачається визначення оптимального складу портфеля проектів громадської участі, рекомендованих до реалізації, на основі єдиної системної позиції громадського бюджету, і розроблення, відповідно до даної постановки, модель оптимізації складу портфеля проектів громадської участі.

Висновки до дисертаційної роботи у повній мірі узагальнюють отримані автором найбільш значущі наукові результати проведеного дослідження.

## **6. Практичне значення й впровадження результатів дослідження.**

Розроблені науково-методичні засади управління сукупністю проєктів громадської участі територіальних громад як портфелем проєктів громадської участі доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати результативність і ефективність управління проєктами громадської участі. Одержані автором наукові результати також були адаптовані, з використанням методу аналогій, до умов формування соціальних програм внутрішньої направленості організації. Даними умовами передбачається безпосередня участь працівників бізнесових і небізнесових організацій у формуванні соціальних програм. Відповідні методичні рекомендації були впроваджені в Департаменті транспортної інфраструктури Київської міської державної, ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” і ТОВ “Центрально-українська транспортна компанія”.

Основні науково-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробленні програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: “Проєкти громадської участі” для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проєктами”, “Логістика”; “Логістичні проєкти та методи їх оптимізації”, “Планування проєктної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях” та “Планування і оцінювання інвестиційних проєктів”, для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проєктами” і “Логістика”, а також “Корпоративне управління проєктами” для здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент”.

Відтак, теоретичні положення, методичні розробки та практичні результати дослідження дають підстави зробити висновок, що дисертаційна робота характеризується науковою новизною та практичною спрямованістю.

**7. Особистий внесок здобувача.** Наукові результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані особисто автором і є його самостійним науковим доробком. У роботах, які опубліковані у співавторстві, особистий внесок автора полягає у наступному: [35] – проведено аналіз умов підвищення ефективності реалізації проєктів за тематичним спрямуванням “Дороги, транспорт” загальних бюджетів міст

України; [36] – розглянуто види ризиків у контексті оцінювання ефективності інвестиційних проєктів; [37] – проведено науково-методичне обґрунтування вибору підходу до структурування сукупності проєктів ГУ, як портфеля проєктів, – в частині виокремлення певних складових даної сукупності як підпортфелів або підрозділів портфеля; [38] – виконано аналіз підходів до структурування сукупності проєктів ГУ, як портфеля, в рамках розроблення концепції формування портфеля проєктів ГУ; проведено аналіз змін у характеристиках сукупностей проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, і проєктів ГУ, допущених до голосування, за тематичними спрямуваннями в умовах застосування відмінних критеріїв прийняття проєктів ГУ до реалізації; [39] проведено аналіз критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ як фактору формування характеристик портфеля проєктів ГУ; проведена перевірка гіпотези про значущість відмінностей між тематичними спрямуваннями, за якими формуються проєкти ГУ, щодо запиту на обсяг фінансування; [40] – проведена перевірка гіпотези про існування залежності між кількістю голосів, отриманих проєктами ГУ на підтримку, і їх запитом на обсяг фінансування за тематичними спрямуваннями; [41] – на основі проведеного аналізу методологічних підходів до управління портфелями проєктів управління проєктами ГУ визначено як потенційну сферу для застосування портфельно-орієнтованого управління; [42] – запропоновано концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ; [43] – проведено аналіз кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в ТГ міст України; [44] – проведено аналіз умов правового регулювання управління проєктами ГУ; [45] – розглянуто умови впровадження механізму портфельно-орієнтованого управління в ТГ; [46] – проведено зіставно-порівняльний аналіз критеріїв оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ; [47] – запропоновано концепцію формування портфеля проєктів ГУ, розглянуто метод структурування портфеля проєктів ГУ і модель оптимізації складу портфеля проєктів ГУ в контексті даної концепції; [48] – запропоновано метод ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ.

**8. Апробація результатів дисертації.** Результати роботи були представлені на міжнародних і всеукраїнських науково-технічних конференціях і семінарах: LXXIII, LXXIV, LXXIX наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету МОН України (2017, 2018, 2023 рр.); “Відбудова транспортної інфраструктури України” (конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених), 2023 р., Київ, НТУ; XXX міжнародній науково-практичній

конференції “Trends and modern methods of improving scientific ideas”, 2023 р., Мельбурн, Австралія; XI міжнародній науково-практичній конференції “Science and Technology: Problems, Prospects and Innovations”, 2023 р., Осака, Японія; VI міжнародній науково-практичній конференції “Modern Problems of Science, Education and Society”, 2023 р., Київ, Україна; XXXII міжнародній науково-практичній конференції “Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends”, 2023 р., Ванкувер, Канада.

**9. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертацію оформлено відповідно вимог, встановлених МОН України. Роботу виконано у науковому стилі, її зміст викладено з дотриманням чіткої логічної послідовності. Основні результати концентровано і представлено у графічному матеріалі, таблицях, висновках. Автореферат за змістом та структурою відповідає дисертаційній роботі. У ньому достатньо повно викладено основні наукові здобутки, пропозиції і висновки автора.

**10. Дискусійні положення та зауваження до поданої дисертаційної роботи.** Оцінюючи позитивно дисертаційну роботу Божок Ю.О., яка виконана на достатньо високому науковому рівні, слід висловити деякі зауваження, які відносяться до дискусійних питань та побажань:

1. Визначення портфеля проєктів за стандартами управління портфелем, зокрема, стандартом управління портфелем РМІ, не передбачають виокремлення, поруч із підпортфелями, підрозділів, як складової портфеля проєктів. Водночас, здобувач у пропонованому ним у першому розділі дисертаційної роботи визначенні портфеля проєктів громадської участі, ст. 78, виокремлює підрозділи як складову портфеля проєктів громадської участі.

2. У другому розділі дисертаційної роботи представлена розроблена здобувачем концепція формування портфеля проєктів громадської участі. Виходячи із ідентифікованих здобувачем, на основі проведеного ним аналізу і узагальнення кращої практики та уроків застосування громадських бюджетів у містах України, проблем в управлінні проєктами громадської участі, вважаю за доцільне виокремлення за окрему складову в даній концепції такої умови формування портфеля проєктів громадської участі як відповідність проєкту громадської участі стратегії розвитку територіальної громади.

3. У пропонованому здобувачем у третьому розділі дисертаційної роботи методі ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі чітко не зазначається часовий період, на основі баз даних якого

проводяться відповідні розрахунки і приймаються управлінські рішення щодо умов структурування портфеля проєктів громадської участі. Насамперед, незрозуміло мається на увазі поточний часовий період чи часовий період, який передує часовому періоду, стосовно якого приймаються відповідні управлінські рішення.

4. В дисертаційній роботі здобувач пропонує можливість альтернативної постановки завдання стосовно оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі. Даною постановкою передбачається оптимізація складу портфеля проєктів громадської участі на основі єдиної системної позиції громадського бюджету. Проте, дана постановка є суперечливою, оскільки може розглядатися як така, що входить у протиріччя з ініціативою громадського бюджету як такою.

5. У четвертому розділі дисертаційної роботи, розглядаючи умови вдосконалення науково-методичних підходів до моделювання оптимального складу портфеля проєктів громадської участі, здобувач використовує показник приведених поточних витрат, пов'язаних із експлуатацією проєкту громадської участі. Водночас, здобувач не розглядає підходи до визначення вартості капіталу за проєктами громадської участі, яка використовується при визначенні даного показника.

6. У четвертому розділі дисертаційної роботи вказується на можливість розширення сфери застосування розробленої автором концепції формування портфеля проєктів громадської участі щодо бізнесових і небізнесових організацій, які запроваджують партисипативне управління. Разом із тим, механізми реалізації даної концепції для таких організацій не наведено.

7. Кількість загальних висновків по дисертаційній роботі не відповідає кількості визначених основних завдань дисертаційної роботи.

## **10. Загальний висновок.**

За результатами аналізу дисертаційної роботи Божок Ю.О. можна зробити висновок про наступне:

1. Дисертаційна робота Божок Юлії Олександрівни на тему: «Управління портфелями проєктів громадської участі» є цілісною завершеною, самостійно виконаною науковою працею, яка має наукову новизну, значний науковий, практичний інтерес, вирішує важливе наукове завдання щодо підвищення результативності і ефективності управління проєктами громадської участі на основі розроблення науково-методичних засад управління сукупністю проєктів громадської участі територіальної громади як портфелем проєктів громадської участі.

2. Автореферат дисертаційної роботи є ідентичним та не містить інформації, що відсутня у самій роботі. Текст автореферату повною мірою розкриває наукову та практичну значимість дисертації.

3. Зауваження до дисертаційної роботи, що зазначені у відгуку, не ставлять під сумнів основні наукові положення та результати дослідження, які отримали апробацію і впроваджені в Департаменті транспортної інфраструктури Київської міської державної адміністрації, ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” і ТОВ “Центрально-українська транспортна компанія” та у навчальний процес Національного транспортного університету.

4. Дисертаційна робота Божок Юлії Олександрівни «Управління портфелями проектів громадської участі» відповідає паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами і програмами, а саме пункту 3 «Інновації та стандартизація кращої практики/уроків управління проектами/програмами/портфелями проектів» та пункту 5 «Підготовка та прийняття рішень в управлінні проектами/програмами/портфелями проектів».

5. Дисертаційна робота відповідає вимогам до дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук, а її автор Божок Юлія Олександрівна заслуговує присудження наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами і програмами.

**Офіційний опонент:**

доктор технічних наук,  
старший дослідник, доцент,  
виконуючий обов’язки директора  
Державного підприємства “Український  
науково-дослідний інститут  
радіо і телебачення”  
Адміністрації Держспецзв’язку

Дмитро БЕДРІЙ

Підпис в.о. директора, д-ра техн. наук, ст. досл. доц. Бедрія Дмитра Івановича засвідчую.  
Учений секретар науково-дослідного інституту

Микола МИХАЙЛОВ

