

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Національного університету
«Одеська політехніка»,
доктору наук з державного управління,
професору Колісніченко Наталі Миколаївні

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора, доцента кафедри менеджменту навчально-наукового інституту управління та безпеки населення Національного університету цивільного захисту України **Поступної Олени Вікторівни** на дисертацію **Коєвої Христини Олександрівни** на тему «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері», подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 – «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертації

Представлене дисертаційне дослідження присвячене актуальній і надзвичайно важливій темі публічного управління в курортно-рекреаційній сфері. Актуальність обраної проблематики є беззаперечною та має багатоаспектний характер. Насамперед, курортно-рекреаційний сектор слід розглядати не лише як соціально орієнтовану сферу, що виконує оздоровчі та профілактичні функції, але і як ключовий чинник соціальної стабільності, регіонального економічного розвитку та підтримки якості життя населення. Цей сектор є невід'ємною складовою державної політики у сфері охорони здоров'я, що підкреслює його системне значення.

Україна володіє значним і унікальним потенціалом, що включає природні лікувальні ресурси, рекреаційні території, вигідне географічне положення та розвинену санаторно-курортну базу. Проте, незважаючи на ці переваги, спостерігається дисбаланс між наявним потенціалом і фактичною результативністю функціонування національних курортів, які залишаються недостатньо конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Цей парадокс переконливо свідчить про наявність глибоких системних проблем у сфері публічного управління. Низька ефективність управлінських механізмів не дозволяє повною мірою реалізувати економічний та соціальний потенціал курортно-рекреаційного сектору, що зумовлює актуальність досліджень, спрямованих на ідентифікацію цих проблем та розробку ефективних інструментів їх подолання.

Дисертанткою обґрунтовано виділено ключові детермінанти, що стримують розвиток курортно-рекреаційного комплексу, серед них фрагментарність нормативно-правового регулювання, відсутність чіткої державної політики, низький рівень міжвідомчої та міжрівневої координації, неефективне використання природних ресурсів, слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування.

Зазначені проблеми значно загострилися в умовах воєнного стану, що актуалізує потребу в розробці інноваційних підходів до управління процесами відновлення та розвитку. У цьому контексті зростає значущість дослідження механізму публічного управління, який має забезпечити ефективну взаємодію суб'єктів, прозорість процедур, захист довкілля та залучення інвестицій. Особливої актуальності набуває інтеграція сучасних інструментів, таких як проєктно-орієнтований менеджмент, цифровізація, стандартизація та принципи інклюзії, які є невід'ємною складовою національної стратегії відновлення України.

Актуальність дисертації також зумовлена недостатньою теоретичною розробленістю механізму публічного управління в контексті курортно-рекреаційної сфери. Попри значний обсяг наукових досліджень у суміжних галузях (туризм, економіка, регіональний розвиток), комплексний аналіз механізмів управління саме цією сферою в умовах трансформаційних викликів залишається фрагментарним. Це зумовлює об'єктивну потребу в розробці науково-практичних підходів до вдосконалення структури, функцій та інструментарію публічного управління. При цьому необхідно враховувати сучасні тенденції, зокрема децентралізацію, необхідність екологічної стійкості, вплив безпекових загроз.

З огляду на вищевикладене, обрана тема дисертаційного дослідження повністю відповідає актуальним науковим вимогам. Вона спрямована на розв'язання ключових проблем функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, що має важливе теоретичне та практичне значення. Результати роботи сприятимуть подоланню існуючих системних дисбалансів у розвитку рекреаційних територій та підвищенню їх конкурентоспроможності на національному і міжнародному рівнях. Особливої цінності дослідження набуває в контексті повоєнного відновлення України, де ефективне управління цією сферою стане одним із чинників сталого розвитку.

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

У вступі дисертації обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано її мету і завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, вказано

зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Розкрито наукове та практичне значення роботи, наведено особистий внесок здобувачки та апробацію результатів дисертації й публікації.

Структура дисертаційної роботи є логічною та відповідає вимогам до наукових досліджень. Вона включає вступ; три розділи, кожен з яких містить підрозділи та окремі висновки; загальні висновки, що підсумовують результати та відповідають поставленим завданням. Робота має об'ємний список використаних джерел та додатки, що свідчить про ґрунтовність дослідження. Така структура дозволяє послідовно та систематично викласти матеріал, забезпечуючи цілісність і завершеність наукової праці.

Перший розділ «Теоретичні засади механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» присвячено вивченню контенту, діалектики і співвідношення понятійного апарату функціоналу курортно-рекреаційної сфери; квінтесенції механізму публічного управління; розкриттю сутнісних характеристик механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері у контексті детермінант його розвитку.

Авторка ґрунтовно дослідила взаємозв'язок між рекреаційною та туристичною діяльністю, розкрив їхню функціональну взаємодоповнюваність, а також висвітлив особливості організації економічної діяльності у сфері туризму та рекреації з урахуванням форм власності, що впливають на економічні відносини між залученими суб'єктами. Визначається, що сучасна рекреація має виразну соціальну спрямованість, зокрема у контексті реабілітації військовослужбовців та загалом населення в умовах воєнного стану. Акцентовано увагу на необхідності уточнення понять – «рекреаційна діяльність», «рекреаційні ресурси», «туристично-рекреаційний потенціал» з точки зору їхнього правового, економічного та управлінського контексту.

Особливу увагу приділено розкриттю сутності механізму публічного управління з позицій системного та процесного підходів. Автор розглядає механізм публічного управління як багатокомпонентну систему, яка включає нормативно-правові, організаційні, інституційні, інструментальні та інноваційні елементи. Це підкреслює комплексність, взаємозалежність складових механізму публічного управління, його динамічність та здатність адаптуватися до нових викликів та умов.

Дисертантка виявила вміння до концептуального аналізу, зокрема через інтерпретацію таких понять, як «механізм публічного управління», «механізми публічного регулювання», «державне управління» та «державне регулювання», що сприяло поглибленню теоретичних засад механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

У розділі підкреслено, що ключовою умовою сталого розвитку курортно-

рекреаційної сфери є формування екологічно безпечної та енергоефективної інфраструктури, яка сприяє збереженню природних ресурсів і біорізноманіття. Такий підхід відкриває можливості для впровадження інноваційних методів регулювання курортних і туристичних послуг, що передбачають інтеграцію технологічних рішень та моніторинг екологічного стану.

У другому розділі «Аналіз вітчизняного і закордонного досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» авторкою здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері через призму сучасних викликів, зокрема змін, спричинених війною, економічними трансформаціями та необхідністю адаптації до нових умов розвитку, досліджено проблемне поле та проведено аналіз міжнародного досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з акцентом на практики інших країн, які можна запроваджувати в Україні в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення.

Аналіз чинної законодавчої бази, включаючи закони України «Про курорти» і «Про туризм», а також накази Міністерства захисту довкілля та МОЗ України, виявив системні проблеми, що стримують розвиток курортно-рекреаційного комплексу. Було ідентифіковано структурні, процедурні та міжвідомчі недоліки, які ускладнюють ефективне використання природних лікувальних ресурсів. З метою усунення цих проблем обґрунтовано необхідність внесення змін до нормативно-правових документів. Запропоновані зміни спрямовані на: посилення координації між органами публічної влади; удосконалення процедур надання дозволів; впровадження цифрових інструментів для контролю та моніторингу; підвищення прозорості у прийнятті рішень; запровадження механізмів фінансового стимулювання (податкові пільги, субвенції, державні інвестиційні програми). Ці пропозиції мають на меті осучаснення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері та його адаптацію до сучасних вимог.

Варто відзначити, що авторка обґрунтувала необхідність створення єдиного спеціального нормативно-правового акта, який би регулював використання природних лікувальних ресурсів. Такий акт має враховувати їхні лікувальні властивості та специфіку експлуатації. Крім того, здобувачка довела нагальність розробки спрощеної та інтегрованої процедури отримання дозвільних документів, що дозволить оптимізувати управлінські процеси та усунути зайві бюрократичні бар'єри в курортно-рекреаційній сфері.

Аналіз проблем функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері дав змогу обґрунтувати необхідність розробки єдиної національної концепції розвитку курортної інфраструктури. Така

концепція сприятиме формуванню цілісної стратегії, ефективному використанню ресурсів і підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.

В роботі порушено актуальну проблему підвищення ефективності обліку та державного контролю за використанням природних лікувальних ресурсів, які належать до надр (наприклад, морська вода, кліматичні умови). Авторка пропонує формування централізованих електронних баз даних та створення автоматизованої системи ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів, інтегрованої в геоінформаційну систему України. Реалізація цієї пропозиції дозволить забезпечити прозорий облік ресурсів, спростити моніторинг і видачу дозволів, запобігти неконтрольованому використанню ресурсів приватними суб'єктами, сприяти залученню інвестицій та відповідати вимогам цифровізації у публічному управлінні.

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду управління курортно-рекреаційною сферою, авторка дослідила практики таких країн, як Франція, Італія, Туреччина, Канада, Словенія, Іспанія та інші. Цей аналіз дав змогу виявити моделі, які є релевантними для адаптації в українську практику, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Зокрема, існують успішні приклади в таких сферах: кадастрування природних лікувальних ресурсів, міжвідомчої взаємодії, залучення інвестиційних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки. Адаптація цих моделей дозволить оптимізувати механізм публічного управління в Україні та підвищити його ефективність.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» визначено стратегічні орієнтири удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, обґрунтовано напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації, розроблено концептуальну модель інтеграції інструментів проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

У дисертації визначено стратегічні орієнтири, які можуть трансформувати механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, сприяючи економічному, соціальному та екологічному розвитку регіонів.

Особливим досягненням роботи є обґрунтування необхідності адаптації Стратегії розвитку туризму та курортів до 2030 року з урахуванням сучасних викликів. Пропозиції щодо відновлення інфраструктури, спрощення процедур землевідведення та створення спеціальних фондів демонструють практичний підхід до післявоєнної відбудови. Ці заходи спрямовані на повернення втрачених туристичних регіонів (Крим, частини Херсонської та Запорізької областей) та відновлення довіри іноземних туристів.

Крім того, розробка чітких критеріїв і показників для оцінювання

результативності механізму управління є значущим внеском. Це надає дієвий інструментарій для моніторингу прогресу та ефективної реалізації стратегії розвитку туризму та курортів.

У дисертаційній роботі авторка демонструє, як децентралізація дозволяє створювати локальні туристичні продукти, усуваючи бюрократичні бар'єри. Ключові пропозиції стосуються фінансової автономії громад, міжрегіональної співпраці, інвестиційних офісів та екологічної збалансованості.

Щодо першої пропозиції. В розділі запропоновано інструменти, зокрема диференційовані туристичні збори, реінвестування доходів у сталі проекти та міжнародні гранти, що сприяють формуванню фінансової бази для розвитку рекреаційних територій.

Розроблено концепцію міжрегіональної співпраці для ефективного управління ресурсами, що перетинають адміністративні межі. Механізми координації (узгодження екологічних стандартів, спільне використання інфраструктури) дозволяють зменшити фрагментацію ресурсів та підвищити туристичну привабливість.

Запропоновано створення інвестиційних офісів при органах місцевого самоврядування з використанням цифрових платформ. Це сприятиме налагодженню ефективної взаємодії з інвесторами, підвищенню прозорості та залученню ресурсів для відновлення інфраструктури.

Наголошено на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку. Пропозиції включають стратегічне планування з оцінкою впливу на довкілля, впровадження екологічних стандартів та стимулювання «зелених» технологій через пільги та гранти.

Всі ці пропозиції є вагомим внеском у розвиток практичних підходів до публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Одним із ключових здобутків дослідження є розробка концептуальної моделі інтеграції проектно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Ця модель пропонує системний підхід, що забезпечує синергію між стратегічним плануванням та операційною реалізацією, забезпечуючи структуровану основу для подолання, тактичною реалізацією та операційною діяльністю. Модель слугує структурованою основою для подолання ключових викликів, пов'язаних із повоєнним відновленням, як-от бюрократичні бар'єри, обмеженість ресурсів і конфлікти інтересів. Вона базується на чотирьох взаємопов'язаних рівнях – стратегічний (формування цілей), операційний (планування та виконання), інституційний (організаційна підтримка), ресурсний (забезпечення). Така ієрархічна структура сприяє сталому розвитку курортних територій, забезпечуючи ефективне узгодження цілей, дій та ресурсів.

Запропонована концептуальна модель оптимізує управлінські процеси,

підвищує ефективність реалізації проєктів у курортно-рекреаційній сфері та знижує бар'єри інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління.

Наукові результати дослідження є основою для формування висновків та рекомендацій, які мають як теоретичне, так і практичне значення.

Бібліографія дисертаційного дослідження є об'ємною та сучасною, включає 199 джерел, серед яких українські та зарубіжні видання. Ретельний аналіз значної кількості нормативно-правових актів дозволив авторці детально дослідити проблематику, виявити недоліки та обґрунтувати необхідність змін у правовому забезпеченні механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Достовірність і наукова новизна одержаних результатів

У дисертаційній роботі Коевої Х.О. сформульовано та обґрунтовано низку положень, висновків, пропозицій, які відзначаються науковою новизною та мають практичну спрямованість. Наукові положення розроблені авторкою самостійно та відображають його особистий внесок.

Наукова новизна роботи викладена конкретно, послідовно і системно. Особливо слід відмітити те, що дисертанткою вперше розроблено концептуальну модель інтеграції інструментів проєктного менеджменту в систему публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Центральним елементом цієї моделі є ієрархічно структуровані проєктні офіси, які функціонують на різних рівнях публічного управління з метою координації проєктних дій в процесі реалізації стратегії розвитку туризму та курортів.

Авторкою було удосконалено понятійний апарат механізму публічного управління. Це дозволило розкрити суть дефініції «механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» з огляду на його цільову спрямованість та сферу застосування. Такий підхід забезпечує чітке науково-практичне підґрунтя для аналізу управлінських процесів у цій сфері.

Заслуговує на увагу удосконалення класифікації детермінант, які впливають на механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Це сприяє формуванню цілісного розуміння управлінських процесів, дозволяючи ідентифікувати ключові виклики та оптимізувати управлінські рішення.

Цінність наукової новизни підтверджується розробкою стратегічних орієнтирів механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, які опираються на систему критеріїв оцінювання його результативності, що створює практичний інструментарій для моніторингу прогресу та корегування стратегії розвитку туризму та курортів.

Дисертанткою розроблено науково-практичні підходи до функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах

децентралізації. Ці підходи враховують посилення фінансової автономії ОТГ, координацію міжрегіональної співпраці, забезпечення екологічної збалансованості, впровадження стандартів інклюзивності, підвищення інформаційної доступності та прозорості, а також гарантування безпеки на рекреаційних територіях. Такий комплексний підхід дозволяє підвищувати економічну ефективність та соціальну значущість курортних зон, а також сприяє сталому розвитку регіонів.

Набули подальшого розвитку дослідження сучасних зарубіжних практик функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Це дозволяє адаптувати успішний досвід країн до умов України в контексті воєнного стану та повоєнного відновлення. Розроблені управлінські моделі враховують децентралізацію, залучення міжнародної допомоги, публічно-приватне партнерство та екологічні стандарти. Такий підхід забезпечує швидке відновлення курортних територій, підвищення їх конкурентоспроможності та соціально-економічний розвиток регіонів.

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення дисертації, висновки і практичні результати дослідження Коевої Х.О. висвітлені у 9 наукових працях, з них 3 наукових статті, які опубліковані у наукових фахових виданнях України, 5 тез доповідей, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, та 1 наукова стаття в іноземному журналі, яка доповнює дослідження.

Аналіз змісту публікацій дає підстави для висновку, що вони є позитивним показником публікаційної активності автора і свідчать про те, що основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, були доведені до наукової спільноти.

Практична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи

Одержані результати проведеного дослідження знайшли своє практичне втілення у науково-дослідній роботі відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного інституту «Одеська політехніка», затверджених Міністерством освіти і науки України за темою «Інноваційно-інвестиційний розвиток регіональної інфраструктури у повоєнний період».

Теоретичні та практичні положення дисертації знайшли своє відображення в науково-дослідній роботі ДУ «Українській науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України», в діяльності Департаменту цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму Одеської обласної державної адміністрації та ДНП «Український науково-дослідний інститут

реабілітації та курортології Міністерства охорони здоров'я України.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація є самостійною науковою працею. Основні ідеї, результати дослідження, розробки, що характеризують наукову новизну і практичне значення дисертаційної роботи, отримано та здійснено автором особисто. В опублікованих у співавторстві працях автором використано тільки ті результати дослідження, які є особистим науковим доробком автора. Концептуальні засади дисертації, її структура та зміст, постановка проблеми, узагальнення результатів, наукові та практичні висновки є виключно авторськими. Використані в дисертації праці та думки інших вчених мають відповідні посилання.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

В цілому, наукове та практичне значення результатів, отриманих авторкою, заслуговує на високу оцінку. Її робота є важливим внеском у розвиток наукових знань. Проте, з метою подальшого поглиблення дослідження, варто звернути увагу на певні дискусійні положення, які потребують додаткової аргументації та уточнення.

1. Авторське дослідження містить важливі теоретичні узагальнення, що демонструють глибоке розуміння взаємозв'язку між ресурсним забезпеченням території та її туристично-рекреаційним потенціалом (стор. 41). Однак, для підвищення аналітичної глибини та міждисциплінарності підходу, доцільно було б розширити методологію визначення поняття «рекреаційна територія». Пропонується вийти за межі суто лексикографічного аналізу та інтегрувати в дослідження нормативно-правовий контекст. Це дозволило б не лише дати теоретичне визначення, але й показати, як це поняття функціонує у правовому полі України.

2. У першому розділі роботи авторка обґрунтовано розмежує поняття «державне управління» та «державне регулювання» в контексті курортно-рекреаційної сфери, визначаючи, що механізм державного управління є більш широким і орієнтованим на стратегічні цілі, тоді як механізм державного регулювання зосереджений на контролі поточних процесів та дотриманні нормативно-правових вимог. Для посилення доказової бази цього теоретичного твердження та надання йому більшої наукової обґрунтованості, вкрай доцільно звернутися до чинних нормативно-правових актів України, які наочно ілюструють ці відмінності. Аналіз конкретних положень законодавства дозволив би перевести теоретичні висновки на емпіричний рівень.

3. У підрозділі 2.1 представлено широкий перелік законодавчих актів, які регламентують діяльність у курортно-рекреаційній сфері (стор. 81-82). Однак,

для підвищення аналітичної цінності дослідження, необхідно вийти за межі простої констатації наявності нормативної бази. Для досягнення цієї мети доцільно провести системний аналіз змісту кожного з ключових законодавчих актів, визначивши їхній конкретний вплив на функціонування механізму публічного управління у досліджуваній сфері.

4. Підрозділ 2.2 розкриває проблематику координації між органами влади (стор. 99), проте варто зазначити, що у ньому недостатньо поглиблено аналізуються конкретні аспекти міжсекторальної взаємодії, які спричиняють системні проблеми. У роботі не акцентовано увагу на тому, що ключові труднощі виникають на перетині інтересів та компетенцій різних відомств (наприклад, між Міністерством економіки, МОЗ чи місцевою владою).

5. Аналіз міжнародного досвіду, представлений у підрозділі 2.3, що стосується механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, є важливим елементом дослідження. Для підвищення його наукової цінності та релевантності для українського контексту, доцільно акцентувати увагу на досвіді країн, що мають схожі виклики та траєкторію розвитку (наприклад, Грузії, Молдови).

Зазначені зауваження носять рекомендаційний характер, є предметом дискусії й спонукають до наукової полеміки, а відтак не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Представлена дисертаційна робота Коєвої Христини Олександрівни на тему «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни, має теоретичне та практичне значення, відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Автором отримано науково обґрунтовані результати, які є важливим внеском у вирішенні наукового завдання щодо вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Основні положення та результати дисертаційної роботи апробовані на науково-практичних конференціях та опубліковані згідно існуючих вимог у фахових наукових виданнях та зарубіжному журналі.

Дисертація має чітку структуру, включає всі необхідні елементи: вступ, огляд літератури, методологію, результати, висновки, список використаних джерел й оформлена відповідно до встановлених вимог. Мова, використана в дисертації, відповідає академічним стандартам і забезпечує точне й логічне викладення досліджених питань.

З огляду на зміст, наукову обґрунтованість положень і рекомендацій,

сукупність досліджених питань, науковий рівень теоретичне та практичне значення дисертаційна робота Коєвої Х.О. на тему «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44) та наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». Вважаю, що її автор – Коєва Христина Олександрівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент,
доктор наук з державного управління,
професор, доцент кафедри менеджменту
навчально-наукового інституту
управління та безпеки населення
Національного університету
цивільного захисту України

Олена ПОСТУПНА