

Голові разової спеціалізованої вченої ради в
Національному технічному університеті
«Дніпровська політехніка»
доктору наук з державного управління,
професору
Т. В. МАМАТОВІЙ

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора наук з державного управління, професора, професора кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів
Борисенко Ольги Петрівни на дисертаційну роботу здобувача наукового ступеню доктора філософії **Шапран Інни Миколаївни** на тему «**Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму**», подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дослідження, її зв'язок з науковими програмами.

Сьогодні в світі туристична галузь стає однією з найбільш привабливих, оскільки її внесок до світового ВВП з урахуванням непрямого ефекту становить 10 відсотків, загальна кількість робочих місць, що прямо чи опосередковано стосуються сфери туризму становлять 11 відсотків, а кількість галузей, що пов'язані з діяльністю туристичної сфери становлять більш як 50. Україна в цьому контексті може також використати свій туристичний потенціал для забезпечення зайнятості населення, прискорення розвитку регіональної й місцевої інфраструктури, збереження й розвитку культурно-історичної спадщини, природного середовища, укріплення міжнаціональних відносин, відкриття нових талантів українського народу тощо. Україна знаходиться в центрі Європи й має всі умови для належного розвитку туристичної сфери як складової економіки, проте складні геополітичні, соціально-економічні, демографічні умови потребують застосування максимально ефективних підходів до функціонування механізмів публічного управління в галузі туризму.

У вітчизняних і закордонних наукових джерелах досліджуються різні аспекти удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму як становлення механізмів регулювання сталого розвитку туризму як соціально-економічної галузі, формування безпекових вимог до функціонування туристичної галузі як об'єкта публічного управління, вплив форс-мажорних умов на туристичну галузь як бізнес-середовище тощо. Проте, на сьогодні недостатньо розкрито дії окремих механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів, особливо потенціал для повоєнного відновлення держави. Потреба у дослідженні практик становлення і розвитку механізмів публічного управління в галузі туризму, особливості їх модернізації в умовах форс-мажорних обставин актуалізує проведення даного дослідження.

Дисертаційне дослідження виконано в межах комплексного наукового проєкту НТУ «Дніпровська політехніка» в рамках науково-дослідних робіт кафедри державного управління і місцевого самоврядування навчально-наукового інституту державного управління за темами: «Забезпечення стійкості, ревіталізації

та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375, 2022-2024 рр.); «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236, 2022–2024 рр.), де авторкою обґрунтовані теоретичні засади публічного управління в галузі туризму та розроблені відповідні рекомендації практичного характеру, адресовані органам публічної влади.

Зазначене визначає головні аспекти актуальності теми дисертаційного дослідження Шапран Інни Миколаївни, відповідно до поставленої мети стосовно обґрунтування теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність та новизна

Зміст дисертації й її структурна побудова відбиває логіку мети та завдань дослідження. Загалом, пропозиції авторки мають теоретико-методологічну і наукову новизну. Результати мають характер цілісного і практичного спрямування. Вищезазначене підкреслює актуальність, своєчасність і значущість теми дисертаційного дослідження дисертантки. Воно передбачає аналіз як теоретичних проблем з теми дисертаційного дослідження на сучасному етапі, так і питань практичного застосування. Загалом, дисертація характеризується ознакою єдності змісту. Позиції, які формулює та відстоює авторка роботи, ґрунтуються на останніх досягненнях наукової думки у сфері публічного управління туристичною галуззю. Варто зауважити, що наукові положення дисертаційної роботи об'єктивно відображають реальний стан системи і проблеми публічного управління в галузі туризму в Україні. В роботі чітко виділені об'єкт і предмет дослідження, що надало змогу авторці чітко та послідовно викласти результати дослідження та сформулювати обґрунтовані висновки.

Авторка демонструє глибоке розуміння теоретичних засад дослідження, використовуючи сучасні наукові підходи та концепції. Обґрунтованість наукових положень підкріплена аналізом сучасного стану розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні, функціонування інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму, а також вивченням сучасних моделей та механізмів публічного управління у сфері туризму. Особливо цінним є аналіз шляхів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного відновлення України.

Висновки та рекомендації, представлені в дисертації, є логічними та обґрунтованими. Авторка пропонує конкретні шляхи удосконалення механізмів публічного управління туристичною галуззю, а також визначає перспективні напрями розвитку такої модернізації в умовах сучасних викликів і нових можливостей.

Рукопис дисертаційного дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 12 таблиць та 22 рисунки. Список використаних джерел налічує 341 найменування, які

включають праці вітчизняних і закордонних науковців, чинні нормативно-законодавчі акти, аналітичні та статистичні матеріали.

3. Достовірність результатів і наукова новизна дослідження

Достовірність результатів дослідження забезпечується використанням різноманітних методів, включаючи аналіз наукової літератури та вивчення практичного досвіду. Наукова новизна дисертації полягає у всебічному аналізі сучасних моделей і механізмів публічного управління в туристичній галузі, обґрунтуванні теоретичних засад публічного управління в галузі туризму та розробці рекомендацій практичного характеру, адресованих органам публічної влади.

Представлені автором наукові положення, висновки та рекомендації є достатньою мірою обґрунтованими й достовірними, з дотриманням чіткої логіки викладення самостійних суджень. Поставлену мету, яка полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів, досягнуто. Структура дослідження повністю відповідає представленому змісту дисертації з послідовним розкриттям всього переліку заявлених завдань. Для досягнення поставленої мети й вирішення обумовлених нею завдань, забезпечення наукової обґрунтованості дослідження і його результатів дисертанткою було використано широке коло загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень, які гарантували цілісність, комплексність, упорядкованість, структурність і цілеспрямованість дослідження, вирішення наукових завдань щодо проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, підвищення рівня інноваційності функціонуючих механізмів публічного управління у галузі туризму і забезпечили достовірність отриманих наукових результатів. Дисертація оформлена відповідно до чинних вимог. Робота написана науковим стилем, у тексті є необхідні посилання на джерела, що цитуються.

Перелічене свідчить про належний рівень підготовки дисертантки та її ґрунтовний і результативний творчий пошук, що заслуговує на увагу наукової спільноти.

Важливими здобутками роботи є наукова новизна, яка полягає у тому, що авторкою *уперше*: сформовано та обґрунтовано комплекс концептуальних положень, підходів, методів, інструментів та моделей, системне використання яких методологічно забезпечує удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму із застосуванням принципів «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму» (стор. 195), «екологічності та сталості в туристичній галузі» (стор. 190), «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах»; розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді (стор. 193); запропоновано стратегічні пріоритети розвитку галузі (стор. 188), а саме: I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. Міжнародне співробітництво та розвиток туристичного іміджу України (стор. 186-192). II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури. III. Заохочення розвитку внутрішнього туризму та людського капіталу і зайнятості в галузі. IV.

Цифровізація управління в туризмі та промоція галузі. V. Активне впровадження принципів сталого та інклюзивного туризму, для реалізації яких авторкою обґрунтовано необхідність розробки та прийняття нової Стратегії розвитку туристичної галузі України на період до 2033 року (стор.186-192) та інтеграції туризму у ключові вектори розвитку держави та сталого розвитку, а також виділення на рівні місцевого самоврядування у Стратегіях територіальних громад окремого розділу про розвиток індустрії туризму (стор.191-192).

Автором удосконалено: модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в структурі якої визначено інтегровані механізми: інституційно-правовий (охоплює формування ефективної правової системи), організаційно-кадровий (забезпечує функціонування органів публічного управління та забезпечення людськими ресурсами), фінансово-економічний (фінансування туристичної галузі), інформаційно-комунікативний (сприяє комунікації між стейкхолдерами, розвитку цифрових технологій у сфері туризму та формуванню позитивного туристичного іміджу) (стор. 193); періодизацію державної політики розвитку туристичної галузі в повоєнному періоді, що характеризується повною інтеграцією галузі до Європейського простору, враховує екологічність, сталість, інклюзивність та діджиталізованість галузі (стор.183-184); наукові положення щодо розвитку інституційно-правового механізму публічного управління в туристичній галузі та адаптації їх в сучасних умовах (стор. 119-139), типологізацію механізмів публічного управління в туристичній галузі (стор.69-71); наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури (стор. 197-198).

Заслужують на увагу авторські пропозиції, наукова новизна яких дозволила забезпечити подальший розвиток, а саме: система понять та категорій дослідження, у рамках трактування сутності та значення наступних понять: «публічне управління в галузі туризму»; «державне регулювання туристичної сфери»; «система публічного управління в туристичній галузі»; «механізми публічного управління»; «механізми державного управління туристичною галуззю»; «механізми публічного управління в галузі туризму» визначено, як систему, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму) задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва (стор. 66); періодизація становлення та розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні через виділення наступних етапів: 1. Формування основ національної туристичної політики (1991-2000); 2. Інституційне укріплення та європейська орієнтація (2001-2010); 3. Реорганізація та подальше реформування системи (2011-2015); 4. Децентралізація процесів та стратегічна переорієнтація (2016-2019); 5. Зміни системи та її адаптація під час пандемії COVID-19 (2020-

2022); 6. Вплив військових викликів на систему та безпеку загалом (2022- до сьогодні) (стор. 105-106); формалізація принципів публічного управління в галузі туризму в сучасних умовах: «ефективності управління», «безперервності», «системності», «поступовості», «справедливості», «збалансованості», «прозорості», додано нові принципи: «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму» (тобто, інтеграція принципів інклюзивності в процесі будівництва та реконструкції об'єктів на рівні муніципалітетів, надання грантів на зведення екосадиб, інклюзивний аудит туристичних об'єктів)), «екологічність та сталість в туристичній галузі» (підтримка екологічних ініціатив, проведення екоаудитів, навчання задля впровадження принципу, створення екологічних зон), «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах» (забезпечення здатності швидкої адаптації управлінської системи до викликів та здатності працювати в умовах невизначеності, зокрема таких викликів, як пандемія, збройні конфлікти, еко- та демографічні кризи) (стор. 62-63; 195-196).

Відтак вважаємо, що в цілому отримані наукові результати вирішують поставлені наукові завдання, які в сукупності сприяють вирішенню науково-прикладного завдання щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів, спрямованих на підвищення ефективності та результатів їх діяльності.

4. Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях

Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до обґрунтування комплексу положень, підходів і моделей удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та запропоновано напрями та рекомендації для практичної діяльності органів публічної влади, урахування яких сприятиме удосконаленню механізмів публічного управління в індустрії туризму, підвищенню рівня ефективності публічного управління в Україні та його наближення до європейських стандартів, що відображено в результатах дослідження.

Основні наукові положення та здобутки дисертаційної роботи опубліковано у 16 наукових публікаціях, з яких 6 – статті у фахових виданнях України та 10 тез доповідей на наукових комунікативних заходах різного рівня. Аналіз публікацій свідчить про достатню повноту висвітлення результатів дисертаційного дослідження та географію оприлюднення. Обсяг друкованих праць та їх кількість відповідають вимогам щодо публікацій основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Під час розгляду матеріалів дисертаційного дослідження ознак порушення авторкою академічної доброчесності, зокрема випадків оприлюднення, частково або повністю, наукових результатів, отриманих іншими особами як результатів власного дослідження та/або відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення їх авторства, не виявлено.

6. Теоретична та практична цінність, впровадження результатів дослідження

Дисертаційне дослідження являє собою вагомий внесок у наукову галузь «Публічне управління та адміністрування», який полягає у розвитку теоретико-методологічних засад і обґрунтуванні науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів. Висновки, пропозиції та рекомендації, що містяться у дисертації, мають безперечне теоретичне і практичне значення, що підтверджується обґрунтованими висновками і рекомендаціями авторки, реалізацією результатів дослідження, а також довідками про впровадження.

В першому розділі роботи автором представлено багатоаспектне й системне уявлення про стан наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, досліджено й проаналізовано понятійно-категорійний апарат, що використовується у науковому дискурсі, розглянуто механізми публічного управління в галузі туризму як інструментарій імплементації публічної політики, їх типологізацію, предметну структуру, ключові механізми державного регулювання у сфері туризму тощо. Автором обґрунтовано, що в Україні існує нагальна потреба у розробці комплексного механізму публічного управління в галузі туризму, осучаснення визначення й змісту таких понять як «публічне управління в галузі туризму», «механізми публічного управління в галузі туризму» та запропоновані трактування.

У другому розділі дисертанткою здійснювався аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні, в ході якого було визначено періоди розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні, що дозволило визначити проблеми, що формувалися під дією умов певного проміжку часу. Це дало можливість авторці виявити проблеми системи публічного управління в галузі туризму в сучасних реаліях, а саме: невідповідність сучасним вимогам системи публічного управління сферою туризму, недофінансування заходів для підтримки галузі туризму у зв'язку з воєнним періодом, наявність проблем координації та узгодженості діяльності між центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що призводять до зниження ефективності управління в умовах правового режиму воєнного стану. Авторкою був зроблений висновок про застарілість деяких положень Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року та потреби в розробці нового документу. Також авторкою було здійснено аналіз функціонування інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму та аргументовано шляхи їх удосконалення.

У третьому розділі досліджуються напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму. Вивчаючи зарубіжний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні, авторкою запропоновано на основі досвіду держав ЄС: впровадження ІТ-технологій та розвиток електронного туризму (розвиток національного туристичного порталу з інтерактивними сервісами), стимулювання діджиталізації бізнесу в туризмі за прикладом Естонії; надання пріоритетної

державної підтримки та модернізація туристичної інфраструктури (формування цільових програм модернізації, залучення приватного капіталу на умовах ДПП, розвиток транспортної доступності); активна децентралізація в туризмі: започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму (за прикладом Німеччини); захист навколишнього середовища (введення «зелених» стандартів, підтримка екотуризму та екоініціатив місцевих громад, створення механізмів моніторингу впливу туризму на довкілля) (практики держав ЄС).

Також авторкою було запропоновано осучаснені стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні, що мають реалізовуватися до 2033 року, а також необхідність на рівні місцевого самоврядування виділення у Стратегіях територіальних громад окремого розділу про розвиток туристичної галузі.

Вагомим авторським результатом стало формування моделі комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в також запропоновано удосконалений підхід до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму за допомогою індикаторів.

Результати дослідження достатньою мірою відображені у загальних висновках, де висвітлено рекомендації щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, у тому числі і в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів. Отже, отримані в процесі дослідження результати та їх узагальнення дали можливість сформулювати висновки і внести пропозиції, що мають теоретичне та практичне значення. Висновки загалом відповідають поставленій меті та завданням і узагальнюють інформацію, одержану дисертантом в результаті проведених досліджень та опрацювання і аналізу отриманих даних.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що викладені в дисертаційній роботі наукові результати, сформульовані висновки й розроблені підходи можуть бути використані в практичній роботі органів державної влади, муніципальних органів та інституцій громадянського суспільства, зокрема, для: удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі, помітного покращення нормативно-правового забезпечення публічного управління галуззю туризму, формування та реалізації державної політики в галузі туризму в повоєнний час, а також у майбутніх наукових розвідках в полі тематики, що досліджується.

Зокрема, розробки, представлені в дисертаційному дослідженні, знайшли практичне застосування в діяльності: Управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 03.07.2024 № 26-328/0/2-24); Золочівської міської ради Золочівського району Львівської області (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 17.07.2024 № 2377); Відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради Дніпропетровської області (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 25.09.2024 № 192); Навчально-наукового інституту державного управління національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в освітньому процесі підвищення

кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 30.07.2024 № 12-34/148).

7. Оцінка оформлення та змісту дисертації

Дисертаційне дослідження побудовано логічно та послідовно, є структурованим та обґрунтованим. Основні пункти взаємопов'язані між собою та доповнюють зміст, відповідаючи встановленим завданням та меті. Дисертацію оформлено відповідно до вимог МОН України, які висуваються до дисертаційних робіт.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Поряд із загальною позитивною оцінкою дисертації потрібно відмітити, що робота не позбавлена певних недоліків і дискусійних моментів, а саме:

1. У вступі в пункті новизни «удосконалено» автором зазначено: «...розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді...». Як розуміється з тексту роботи, автором удосконалено механізм публічного управління в галузі туризму в Україні на комплексних засадах, що свідчитиме про якісну і вчасну підготовку всіх складових цього механізму як інтегрованої і цілісної системи.

2. У представленій роботі удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму розглядається в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів. Дисертаційна робота виграла б, якби це відбилося у назвах певних підрозділів.

3. Дискусійним є положення автора щодо «...створення Міжвідомчої ради з питань відновлення туризму при Кабінеті Міністрів України, що буде наділена аналітичною, координаційною, нормативною, моніторинговою та комунікаційною функціями...». Чи не доцільніше надати більше функцій Державному агентству розвитку туризму, водночас передавши частину його функцій структурам регіонального та місцевого рівня?

4. У третьому розділі дисертації авторкою пропонується розробити нову Стратегію розвитку туристичної галузі до 2033 року. Можливо слід розглянути перспективи удосконалення діючої Стратегії розвитку туристичної галузі до 2026 року, оскільки це стратегічний документ довгострокового характеру, з урахуванням якого формувалися інші стратегії регіонального порядку, рівня територіальних громад, а також укладалися договори і реалізовувалися завдання суб'єктами господарювання туристичного бізнесу.

5. При розгляді розвитку диджиталізації авторкою доцільно було б розширити і конкретизувати напрями та результати впровадження та використання цифрових підходів, технологій, комунікаційних засобів в публічному управлінні туристичною галуззю.

Проте вищевказані зауваження та висловлені пропозиції щодо уточнення деяких положень дисертації носять дискусійний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження Шапран І.М.

9. Загальна оцінка дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Шапран Інни Миколаївни «Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму», яка підготовлена для захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» є цілісним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що містить нові науково обґрунтовані результати у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

У роботі міститься авторський погляд на висвітлені проблеми, науково обґрунтовані результати та висновки, які спрямовані на вирішення комплексного наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів.

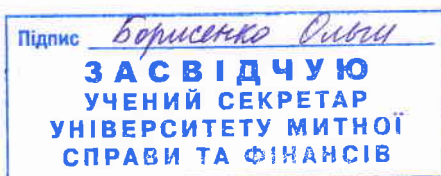
За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертаційна робота Шапран І.М. на тему «Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19.05.2023 р. № 502 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації здобувачів наукових ступенів» та вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019)», а її авторка, Шапран Інна Миколаївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

професор кафедри публічного управління
та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів,
доктор наук з державного управління,
професор



Ольга БОРИСЕНКО



Тетяна Короткія