

Голові разової спеціалізованої вченої
ради державного некомерційного
підприємства «Державний університет
«Київський авіаційний інститут»,
доктору наук з державного управління,
професору, завідувачу аспірантури та
докторантури
ЛЕЛЕЧЕНКО Анжелі

РЕЦЕНЗІЯ

доктора філософії (PhD), доцента кафедри публічного управління та адміністрування Факультету економіки та бізнес-адміністрування ГОРБАТОЇ Людмили Петрівни на дисертаційну роботу СЕРЕДИ Юрія Васильовича на тему: «Удосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність обраної теми дослідження. Актуальність дисертаційної роботи Середи Юрія Васильовича «Удосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні» є беззаперечною. Стан дорожньої інфраструктури є ключовим індикатором соціально-економічного розвитку держави, її інституційної спроможності та здатності забезпечувати мобільність населення, логістичну безпеку й регіональну інтеграцію. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, де ефективне державне управління дорожнім будівництвом є критично важливим для національної стійкості, економічної реконструкції та стратегічного планування.

Дорожнє будівництво виступає однією з ключових галузей, що безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток країни, безпеку громадян, розвиток регіонів і їхню інвестиційну привабливість. Водночас сучасна система державного управління у цій сфері стикається з низкою викликів: фрагментарністю нормативно-правової бази, надмірною централізацією, недостатнім контролем за ефективністю використання бюджетних коштів, відсутністю прозорості процедур та дієвих механізмів координації між органами виконавчої влади і місцевого самоврядування.

Масштабні руйнування дорожньої інфраструктури внаслідок воєнних дій посилюють виклики відновлення мережі, що вимагає не лише оперативних дій, а й стратегічного планування, ефективної міжвідомчої координації, залучення міжнародної допомоги та впровадження інноваційних цифрових технологій управління проектами.

Відповідно до Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення

на 2018-2023 роки (Постанова Кабінету Міністрів України № 382 від 21 березня 2018 року) акцент робиться на модернізації механізмів управління дорожнім сектором, що передбачає підвищення прозорості, цифровізацію, ефективне планування та фінансову дисципліну. Однак успішна реалізація цих завдань потребує системного наукового обґрунтування.

У цьому контексті дисертаційне дослідження спрямоване на виявлення недоліків існуючих механізмів державного управління у сфері дорожнього будівництва, обґрунтування сучасних управлінських підходів і розробку практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Особливу увагу приділено питанням децентралізації управління дорожньою інфраструктурою, впровадженню інноваційних інструментів контролю, а також створенню ефективної взаємодії між державними, приватними та громадськими структурами.

Зазначений підхід відповідає основним стратегічним документам України, зокрема Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Національній транспортній стратегії до 2030 року та операційним планам заходів з її реалізації на 2025–2027 роки. Це підкреслює необхідність формування інституційно стійкої, прозорої та ефективної системи управління, здатної забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити якість інфраструктурних рішень та зміцнити довіру суспільства.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення якості державної політики у сфері дорожнього будівництва, оптимізації нормативно-правової бази, впровадження інноваційних технологій управління та забезпечення прозорості використання бюджетних коштів.

Таким чином, дослідження відповідає актуальним викликам повоєнного відновлення та розвитку країни, сприяє формуванню ефективної, результативної та орієнтованої на потреби суспільства системи державного управління дорожнім будівництвом, що визначає високу наукову і практичну значущість теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота Середи Юрія Васильовича виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут», зокрема за темою: «Теоретико-методологічні засади трансформації публічного управління в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення» (державна реєстрація № 0125U002024).

У рамках зазначеної науково-дослідної теми автор здійснив системний аналіз функціонування механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні, особливо в контексті потреб післявоєнного відновлення дорожньо-транспортної інфраструктури. Дослідження охоплює правові, організаційні, фінансові та інституційні аспекти модернізації дорожнього будівництва, з урахуванням викликів, пов'язаних із реінтеграцією деокупованих територій, підвищенням обороноздатності держави та забезпеченням сталого розвитку регіонів.

Результати дисертаційного дослідження використовувалися при підготовці звітної документації за вказаною темою, а також у процесі реалізації науково-практичних заходів кафедри, спрямованих на удосконалення публічного управління в умовах трансформаційних змін.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність. Достовірність наукових результатів, викладених у дисертації Середи Юрія Васильовича, забезпечується використанням науково обґрунтованих теоретичних і практичних методів дослідження, що відповідають сучасним вимогам Міністерства освіти і науки України щодо академічної доброчесності. У роботі дотримано принципів об'єктивності, верифікованості, доказовості й міждисциплінарного підходу. Здобувач обґрунтовано підібрав методологічний інструментарій, що дозволив повною мірою розкрити мету, завдання та предмет дослідження.

Зокрема, використано такі методи: діалектичний метод, який дозволив проаналізувати чинне законодавство щодо регулювання суспільних відносин у сфері управління автомобільними дорогами, виявити протиріччя і визначити напрями їх подолання; абстрактно-логічний метод для аналізу наукових джерел і нормативно-правової бази, що забезпечив систематизацію і теоретичне осмислення проблематики; логіко-семантичний метод, який поглибив понятійний апарат дослідження та сприяв формулюванню напрямів формування інформаційної системи управління у сфері автомобільних доріг; компаративний, порівняльно-правовий, історичний та статистичний методи були використані для з'ясування організаційно-правових аспектів діяльності Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України, особливостей його взаємодії з іншими органами влади, а також для визначення ролі контрольно-наглядової діяльності у системі державного управління. Системний аналіз дав змогу розглядати механізми державного управління дорожнім будівництвом як цілісну, взаємопов'язану систему. Структурно-функціональний підхід застосовано для дослідження функціональної спроможності інституцій управління в умовах трансформаційних змін. Нормативно-правовий аналіз забезпечив оцінку відповідності чинної законодавчої бази сучасним викликам та потребам галузі. Порівняльний аналіз сприяв вивченню міжнародного досвіду організації управління дорожнім господарством, зокрема у країнах Європейського Союзу. Статистичний аналіз дозволив оцінити динаміку фінансування, ефективність використання бюджетних коштів і результативність програм дорожнього будівництва. Метод моделювання та прогнозування використано для розробки моделей і механізмів удосконалення державного управління, а також для формулювання висновків, пропозицій і пріоритетних напрямів подальшого розвитку. Контент-аналіз стратегічних та планових документів допоміг виявити основні тенденції у формуванні державної політики у сфері дорожнього будівництва.

Застосування цих методів у комплексі забезпечило системний підхід до дослідження, що дозволило об'єктивно оцінити стан, виявити проблемні аспекти та запропонувати науково обґрунтовані рекомендації щодо

удосконалення механізмів державного управління у сфері дорожнього будівництва.

Обґрунтованість висновків підтверджується: аналізом актуальної нормативно-правової бази України; емпіричними даними щодо фінансування, темпів та ефективності дорожнього будівництва; вивченням досвіду країн ЄС щодо децентралізації управління дорожньою інфраструктурою; експертними оцінками щодо практичних проблем реалізації дорожніх проектів в Україні; авторськими пропозиціями щодо реформування механізмів координації, моніторингу та контролю у цій сфері.

Таким чином, у межах дисертаційного дослідження було успішно реалізовано поставлені наукові завдання. Автор здійснив системний аналіз сучасного стану управління дорожнім будівництвом в Україні, ідентифікував основні інституційно-правові проблеми, проаналізував зарубіжний досвід, запропонував шляхи адаптації ефективних моделей до українських умов, а також сформулював практичні рекомендації щодо підвищення ефективності державної політики у цій сфері.

Комплексність, логічна послідовність і глибина дослідження свідчать про високий рівень володіння автором методологією наукової діяльності, а також його здатність формувати практико-орієнтовані управлінські рішення в умовах складних інфраструктурних і соціально-політичних трансформацій.

Достовірність, наукова новизна одержаних результатів. Зміст дисертаційного дослідження, представленого Юрієм Васильовичем Середою, повністю узгоджується з метою, завданнями та логікою наукового пошуку, демонструє високий рівень володіння теоретичними основами публічного управління, а також глибоке розуміння специфіки сфери дорожнього будівництва в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Отримані результати вирізняються науковою обґрунтованістю, достовірністю й мають вагомe значення для розвитку науки публічного управління та удосконалення державної політики у сфері дорожнього будівництва.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом, що забезпечують підвищення ефективності відповідної управлінської діяльності органів публічної влади в Україні. Зокрема, у дисертаційній роботі вперше розроблено структурно-функціональну модель комплексного механізму державного управління дорожнім будівництвом, яка, на відміну від існуючих, базується на принципах системності, функціональної та інституційної детермінованості, внутрішньої і зовнішньої транспарентності. Модель містить нормативно-правовий, організаційно-розпорядчий, фінансово-економічний, інформаційно-комунікаційний, контрольно-наглядовий та технічно-інноваційний блоки з виокремленням їх інтегральної взаємодії для досягнення узгоджених цілей усіх учасників дорожнього будівництва та впровадження ефективних інструментів з урахуванням міжсекторальних зв'язків.

Автором запропоновано чітке виокремлення взаємозв'язків між інституційними, нормативно-правовими, фінансово-економічними та

інформаційно-аналітичними компонентами управлінського процесу, а також обґрунтовано моделі інтеграції європейських управлінських практик у національну систему управління дорожнім будівництвом. Визначено функціональне призначення механізмів управління як засобу забезпечення ефективної реалізації державної політики у сфері транспортної інфраструктури.

У сфері нормативно-правового механізму запропоновано усунення суперечностей у чинних нормативних актах щодо безпеки дорожнього руху, конкретизацію правових принципів управління через внесення змін до законодавства, які передбачають реформування державних підприємств, передачу утримання доріг приватним компаніям, розширення публічно-приватного партнерства, запровадження незалежного технічного нагляду та удосконалення процедур публічних закупівель із акцентом на нецінові критерії оцінки учасників.

В аспекті організаційних, фінансово-економічних, інформаційно-комунікативних, контрольно-наглядових та технічно-інноваційних засад передбачено реформування організаційної структури управління на державному і місцевому рівнях, посилення ролі інститутів співпраці, покращення кадрового забезпечення, зміцнення комунікаційних зв'язків, забезпечення збалансованого фінансування, впровадження програмно-цільового підходу до освоєння бюджетних коштів, а також модернізацію інформаційно-комунікативного механізму через застосування цифрових технологій, інтернету речей, електронних сервісів і каналів зворотного зв'язку. Заслужовує на увагу запропонований автором дисертаційного дослідження контрольно-наглядовий механізм із цифровим моніторингом, незалежним аудитом і звітністю для забезпечення відповідності дорожніх робіт нормативам і стандартам якості, а також технічно-інноваційний механізм, що передбачає впровадження сучасних матеріалів і технологій з урахуванням принципів сталого розвитку – екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності, економічної ефективності та цифрової трансформації. А стратегічні засади удосконалення галузі пов'язано з інтеграцією Цілей сталого розвитку у механізми державного управління, що сприятиме створенню сучасної, безпечної, екологічно чистої та інклюзивної транспортної інфраструктури, яка відповідатиме глобальним стандартам сталого розвитку до 2030 року.

Таким чином, наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до модернізації системи державного управління дорожнім будівництвом в Україні, з урахуванням викликів воєнного стану, завдань післявоєнного відновлення та євроінтеграційних вимог, що забезпечує перехід до більш децентралізованої, прозорої і результативної моделі управління з використанням інноваційних підходів та залучення альтернативних джерел фінансування.

Узагальнено, наукові положення, сформульовані в дисертації, є результатом самостійної, творчої та аналітично глибокої роботи здобувача. Результати дослідження суттєво доповнюють науковий дискурс у сфері публічного управління дорожнім будівництвом та можуть бути використані як

на рівні розробки державної політики, так і у практиці діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. За своїм змістовним наповненням дисертаційна робота здобувача вищої освіти Середи Юрія Васильовича повністю відповідає вимогам Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Робота є цілісним, завершеним і логічно структурованим науковим дослідженням, що підтверджує самостійність автора та його особистий внесок у розвиток теорії та практики публічного управління, зокрема в галузі управління дорожнім будівництвом.

Результати перевірки дисертації на текстові збіги підтверджують її академічну доброчесність. Робота не містить ознак плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних. Усі використані джерела мають коректне бібліографічне оформлення відповідно до чинних стандартів. Текст дисертації дотримується норм наукового стилю, структурно витриманий і оформлений відповідно до вимог до кваліфікаційних наукових праць.

Структура дисертації є логічною та послідовною. Вона включає: вступ, де обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, описано методологію та структуру роботи; три основні розділи, кожен з яких завершується висновками; загальні висновки, що узагальнюють результати дослідження; список використаних джерел; додатки.

Перший розділ «Теоретичні засади державного управління дорожнім будівництвом» присвячений аналізу основних наукових підходів, функцій та принципів публічного управління у сфері інфраструктури. У ньому розглянуто сучасний стан нормативно-правового регулювання та теоретичні засади модернізації механізмів управління.

Другий розділ «Сучасна практика застосування механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні та світі» має аналітичний характер і містить системне дослідження практики управління дорожнім будівництвом в Україні. Проаналізовано управлінські, організаційні, економічні та інформаційні складові, виявлено ключові проблеми та проведено порівняльний аналіз міжнародного досвіду.

Третій розділ «Напрями вдосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом» містить авторські пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських механізмів. Особлива увага приділена впровадженню інноваційних цифрових інструментів, розвитку публічно-приватного партнерства, удосконаленню нормативного регулювання та забезпеченню прозорості процесів будівництва і фінансування.

За результатами перевірки дисертації на наявність текстових збігів встановлено, що виявлені повтори пов'язані виключно з використанням загальноновживаних наукових формулювань, визначень і нормативної термінології, що не суперечить принципам академічної доброчесності.

Таким чином, дисертація Середи Юрія Васильовича є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке відповідає академічним вимогам, критеріям академічної доброчесності.

Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційне дослідження виконано українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, логіки викладення та академічної доброчесності. Текст роботи вирізняється послідовністю, структурованістю та змістовною насиченістю. У дисертації використано загальноприйняту наукову термінологію, що забезпечує однозначність сприйняття, точність формулювань і ясність подання матеріалу.

Стиль мовлення витриманий на рівні наукового дискурсу, характеризується високим ступенем узагальнення, системністю й лексичною коректністю. Автор уникає емоційно забарвлених оцінок, дотримується об'єктивності, що відповідає нормам академічного письма та сучасним стандартам оформлення наукових праць.

Текст дисертаційного дослідження відповідає принципам академічної доброчесності: використані надійні джерела, висновки обґрунтовані та послідовно випливають із представленого матеріалу. Стиль викладу сприяє формуванню довіри до автора як дослідника, який дотримується високих наукових стандартів.

Дисертація оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», що забезпечує її відповідність академічним стандартам і вимогам до наукових досліджень.

Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях. Основні наукові результати дисертаційного дослідження Середи Юрія Васильовича були всебічно апробовані у наукових публікаціях та представлені в академічному середовищі. Загалом здобувач опублікував дванадцять наукових праць, які повністю відображають зміст, логіку та ключові висновки дослідження. З них: шість публікацій опубліковано у фахових наукових виданнях України, що відповідають вимогам до професійної апробації результатів дисертацій; результати роботи було представлено на шести науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародного рівня, що підтверджується публікацією тез доповідей.

Зміст публікацій охоплює всі ключові компоненти дослідження – від теоретико-методологічних основ і аналітичного розділу до практичних рекомендацій та розробленої автором моделі удосконалення державного управління дорожнім будівництвом.

Географія публікацій охоплює як українські, так і міжнародні наукові платформи, що засвідчує відкритість дослідження, його актуальність та практичну значущість для фахової спільноти як в Україні, так і за її межами.

Отже, кількість, рівень і зміст наукових публікацій повністю відповідають сучасним вимогам до дисертаційних робіт, які подаються на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Практичне значення одержаних автором результатів. Результати дисертаційного дослідження Середи Юрія Васильовича мають високу прикладну цінність для сфери публічного управління дорожнім будівництвом в Україні. Основні положення, висновки та науково-практичні рекомендації

можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, профільними установами при: розробці та реалізації державної політики у сфері дорожньої інфраструктури; удосконаленні механізмів державного управління дорожнім будівництвом на національному, регіональному та місцевому рівнях; формуванні нормативно-правової бази, зокрема щодо запровадження нових підходів до публічно-приватного партнерства, цифровізації, прозорості тендерних процедур; розробці програм розвитку дорожньої інфраструктури з урахуванням принципів ефективного управління, сталого розвитку та безпеки дорожнього руху; впровадженні інноваційних інструментів управління, таких як електронні системи моніторингу проєктів, інтегровані платформи управління будівництвом, аналітичні моделі прогнозування.

Практична цінність дисертації підтверджується впровадженням її результатів у діяльність низки установ і органів публічної влади, зокрема: Громадська спілка «Міждержавна гільдія інженерів-консультантів» (довідка про впровадження № 96-08 від 15.08.2025); Державне підприємство «Національний інститут розвитку інфраструктури» (довідка про впровадження № 34 від 18.08.2025).

Таким чином, результати дослідження мають реальне прикладне значення, спрямовані на підвищення ефективності державного управління дорожнім будівництвом, сприяють розробці науково обґрунтованих управлінських рішень і можуть бути використані як основа для формування стратегії модернізації дорожньої інфраструктури України в умовах сучасних викликів.

Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертації. Дисертаційне дослідження Середи Юрія Васильовича, як і будь-яка комплексна та багаторівнева наукова праця, містить низку положень, які можуть викликати дискусію або потребують подальшого поглибленого аналізу. Разом із тим ці зауваження не знижують загального наукового рівня дослідження та не впливають на його позитивну оцінку.

1. Зокрема, у підрозділі 2.1 «Нормативно-правовий та організаційно-розпорядчий механізми державного управління дорожнім будівництвом» наведено зауваження про наявність суперечностей у законодавстві, проте бракує конкретики щодо яких саме норм йдеться. Для посилення аргументації рекомендується більш докладний аналіз із посиланням на конкретні нормативно-правові акти, які дублюють або суперечать одне одному, а також наслідки таких колізій для ефективності управління дорожнім будівництвом.

2. У підрозділі 2.3 Інформаційно-комунікаційний механізм державного управління дорожнім будівництвом (С. 106–119) детально висвітлено значення інформаційно-комунікаційного механізму як ключового інструменту цифрової трансформації державного управління дорожнім будівництвом, проте бракує критичного аналізу існуючих проблем і обмежень впровадження зазначених цифрових технологій. Було б корисно розглянути такі виклики, як недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників органів публічної влади, технічні бар'єри, проблеми інтеграції різнорідних

систем, а також загрози кібербезпеки. Також важливо було б більш чітко окреслити, як інформаційно-комунікаційний механізм взаємодіє з іншими механізмами державного управління (нормативно-правовим, фінансово-економічним, організаційно-розпорядчим). Деталізація цих зв'язків посилить цілісність аналізу.

3. У підрозділі 3.1 «Стратегічні засади вдосконалення галузі дорожнього будівництва в контексті сталого розвитку суспільства» недостатньо критично оцінено ризики надмірної залежності від зовнішнього фінансування, зокрема в межах участі у програмі ЄС «Механізм «Сполучення Європи» (CEF) та співфінансування з боку міжнародних фінансових інституцій (наприклад, ЄІБ). Автором зроблено акцент на перевагах залучення зовнішніх коштів (до 85% фінансування з боку ЄС), однак не проаналізовано потенційні ризики, пов'язані з такою залежністю: наприклад, втрата фінансової автономії – орієнтація переважно на зовнішні джерела може призвести до втрати спроможності самостійно фінансувати інфраструктурні проекти, особливо в умовах нестабільного внутрішнього бюджету; нестабільність фінансування у кризових умовах – у випадку політичної чи економічної турбулентності в ЄС або зміни пріоритетів зовнішніх донорів, Україна ризикує залишитися без належної підтримки для завершення стратегічних проектів; обмеження в реалізації національних пріоритетів – програмні умови міжнародних грантів чи кредитів часто передбачають виконання вимог донорів, що може не завжди повністю відповідати реальним потребам конкретних регіонів або національній специфіці розвитку дорожнього будівництва.

Попри зазначені моменти, варто підкреслити, що вони мають рекомендаційний характер і не впливають на загальну цілісність, наукову новизну та практичну значущість дисертаційної роботи. Навпаки, вони свідчать про масштабність досліджуваної проблематики й відкривають перспективи для подальших наукових розвідок у сфері державного управління дорожнім будівництвом.

Таким чином, дисертація на тему «Удосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні» є актуальним, методологічно обґрунтованим і практико-орієнтованим дослідженням. Автору вдалося виявити ключові проблеми галузі, провести їх системний аналіз та запропонувати реалістичні підходи до їх подолання, що підвищує загальну прикладну цінність роботи.

Загальний висновок по дисертаційній роботі. Дисертаційне дослідження Середи Юрія Васильовича на тему «Удосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні» є завершеним, логічно структурованим і змістовно наповненим науковим дослідженням, що поєднує в собі як теоретичну глибину, так і прикладну цінність. Робота засвідчує високий рівень наукової підготовки здобувача, його здатність самостійно аналізувати складні управлінські процеси та формувати ефективні управлінські рішення, орієнтовані на підвищення результативності державної політики у сфері дорожнього будівництва.

У дисертації ґрунтовно проаналізовано сучасний стан механізмів державного управління дорожнього будівництва, окреслено ключові проблеми нормативного, організаційного та інституційного характеру. Обґрунтовано напрями удосконалення державного управління з урахуванням європейських стандартів, цифрової трансформації та принципів децентралізації. Особливої уваги надано підвищенню ефективності міжвідомчої координації, прозорості управлінських рішень і впровадженню інформаційно-аналітичних систем у цій сфері.

Дисертаційна робота виконана самостійно, відповідає усім критеріям академічної доброчесності, має належне теоретико-методологічне підґрунтя та є актуальною з огляду на стратегічні пріоритети України щодо розвитку дорожнього будівництва.

Враховуючи зазначене, вважаю, що дисертація Середи Юрія Васильовича «Удосконалення механізмів державного управління дорожнім будівництвом в Україні» відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та повністю задовольняє вимоги Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а також вимоги наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 (із наступними змінами) щодо структури, змісту та оформлення дисертаційних робіт.

З огляду на вищевикладене, здобувач заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор філософії (PhD),
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування
Факультету економіки
та бізнес-адміністрування КАІ

Людмила

Людмила ГОРБАТА

03.10.2025р.



Горбатюк Л. Васильівна
секретар КАІ
Горбатюк