

Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 20.051.217 Карпатського
національного університету імені
Василя Стефаника
доктору наук з державного
управління, професору, професору
кафедри публічного управління та
адміністрування Карпатського
національного університету імені
Василя Стефаника
Сурай Інні Геннадіївні

РЕЦЕНЗІЯ

доктора наук з державного управління, доцента, декана факультету
управління Карпатського національного університету імені Василя
Стефаника **П'ятничук Ірини Дмитрівни**
на дисертаційну роботу **Корнієнко Тетяни Богданівни**
на тему «Діджиталізація управлінських процесів у системі вищої освіти»,
подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Карпатського
національного університету імені Василя Стефаника на здобуття ступеня
доктора філософії з галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

1. Обґрунтування актуальності теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами

Актуальність теми дисертаційного дослідження визначається сучасними тенденціями цифрової трансформації системи вищої освіти, що зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до організації та здійснення управлінських процесів у закладах вищої освіти. У контексті реалізації державної політики цифровізації, інтеграції України до Європейського простору вищої освіти, розвитку цифрової держави та післявоєнної модернізації освітньої сфери особливого значення набуває створення ефективних цифрових управлінських систем, здатних забезпечити

прозорість, оперативність, адаптивність і результативність управління. Водночас цифровізація управлінських процесів у закладах вищої освіти України залишається нерівномірною, характеризується фрагментарністю цифрових рішень, недостатньою інтеграцією інформаційних систем, неоднаковим рівнем цифрової зрілості університетів та потребує наукового обґрунтування сучасних механізмів її розвитку.

Зв'язок теми дисертації з науковими програмами та напрямками досліджень визначається її відповідністю пріоритетам державної політики цифрової трансформації, реформування системи вищої освіти, розвитку цифрового врядування, забезпечення відкритості та ефективності публічного управління, а також інтеграції вітчизняної освіти до європейського цифрового та освітнього простору. Дослідження відповідає сучасним науковим напрямкам розвитку галузі знань «Публічне управління та адміністрування», що пов'язані з цифровою трансформацією управлінської діяльності, впровадженням цифрових технологій у діяльність публічних інституцій, розвитком електронного урядування, цифрових сервісів та сучасних моделей управління в освітній сфері.

У цьому контексті розроблення теоретико-методологічних засад діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України, обґрунтування концепції цифрової управлінської системи закладу вищої освіти, формування підходів до оцінювання цифрової зрілості університетів та вироблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських рішень є своєчасним, науково обґрунтованим і має важливе практичне значення для підвищення ефективності функціонування закладів вищої освіти та системи публічного управління вищою освітою загалом. Це повною мірою підтверджує актуальність дисертаційного дослідження Тетяни Богданівни Корнієнко та обґрунтованість поставлених у ньому мети і завдань.

Дисертаційне дослідження органічно поєднується із сучасними науковими дослідженнями у сфері цифрової трансформації публічного управління, цифровізації системи вищої освіти, розвитку цифрових екосистем університетів, удосконалення управлінських процесів, формування цифрової культури, розвитку цифрових компетентностей персоналу та відповідального використання технологій штучного інтелекту в управлінській діяльності.

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи Карпатського національного університету імені Василя Стефаника «Теоретико-методологічні та прикладні засади розроблення і функціонування інноваційних механізмів публічного управління та адміністрування» (номер державної реєстрації 0120U100494). Внесок автора полягає у дослідженні теоретико-методологічних засад діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України, обґрунтуванні концептуальних положень формування цифрової управлінської системи закладів вищої освіти, розробленні підходів до оцінювання цифрової зрілості управлінських процесів та формуванні практичних рекомендацій щодо впровадження елементів діджиталізації в управлінську діяльність закладів вищої освіти.

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

Аналіз змісту дисертаційної роботи Т.Б. Корнієнко дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації є достатньо аргументованими, методологічно обґрунтованими, характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю та високим рівнем достовірності. Дисертаційне дослідження має чітку структуру, побудовану відповідно до визначеної мети та поставлених завдань, а отримані результати є взаємопов'язаними і послідовно розкривають обрану проблематику.

Достатній рівень обґрунтованості наукових результатів забезпечується:

– *логічною побудовою дисертаційного дослідження, у якому послідовно розкрито теоретико-методологічні засади діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти, проаналізовано сучасний стан цифрової трансформації управління в закладах вищої освіти України та запропоновано концептуальні й прикладні підходи до формування цифрової управлінської системи університету. Структура дисертації є цілісною, а зміст кожного розділу логічно впливає з попереднього, забезпечуючи послідовність викладення матеріалу та досягнення поставленої мети дослідження;*

– *використанням широкої інформаційної та нормативної бази дослідження, що охоплює законодавчі та нормативно-правові акти України й*

Європейського Союзу, стратегічні документи у сфері цифровізації та розвитку вищої освіти, рекомендації міжнародних організацій, результати сучасних наукових досліджень, аналітичні матеріали OECD, UNESCO, European Commission, матеріали діяльності закладів вищої освіти, анонімне онлайн-опитування працівників ЗВО, результати веб-аудиту офіційних сайтів університетів, дані Google Analytics та інші джерела, які забезпечили належний рівень доказовості сформульованих висновків;

– комплексним застосуванням сучасного методичного інструментарію, що відповідає предмету дослідження. Автором використано системний, структурно-функціональний, історичний, порівняльний методи, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, а також сучасні стратегічні методи аналізу (SWOT-, PEST- та GAP-аналіз), моделювання, узагальнення та цифрової аналітики. Такий комплекс методів дозволив всебічно дослідити процеси цифрової трансформації управління у закладах вищої освіти, визначити чинники їх розвитку, виявити проблеми та обґрунтувати напрями їх вирішення;

– наявністю вагомих наукових результатів, серед яких особливу увагу привертають обґрунтована концепція цифрової управлінської системи закладу вищої освіти, платформно-екосистемна модель цифрового університету, модель поетапного впровадження елементів діджиталізації управлінських процесів, а також удосконалені підходи до оцінювання цифрової зрілості закладів вищої освіти та визначення ефективності цифрової трансформації управлінської діяльності. Запропоновані положення відзначаються науковою новизною, практичною орієнтованістю та логічно впливають із результатів проведеного дослідження;

– апробацією та практичним упровадженням результатів дослідження, які були представлені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових наукових виданнях, а також упроваджені у діяльність Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, Херсонського державного університету та ТОВ «Елекс Софтвер», що підтверджує їх практичну значущість і достовірність.

Сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації мають важливе прикладне значення й можуть бути використані під час

розроблення стратегій цифрової трансформації закладів вищої освіти, удосконалення системи публічного управління вищою освітою, формування локальної нормативної бази цифрового розвитку університетів, а також у навчальному процесі підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», у програмах підвищення кваліфікації керівників закладів освіти та фахівців, відповідальних за цифрову трансформацію університетів.

Ознайомлення з текстом дисертаційної роботи дає підстави констатувати, що автору вдалося комплексно дослідити одну з актуальних проблем сучасного публічного управління, сформулювати науково обґрунтовані висновки та розробити нові теоретичні й практичні підходи до діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України, що свідчить про належний рівень наукової новизни, достовірності та практичної цінності одержаних результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо теоретико-методологічного обґрунтування та розроблення науково-практичних засад діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України.

Основні результати дисертаційного дослідження, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому. Автором уперше розроблено концепцію цифрової управлінської системи закладу вищої освіти (підрозділ 3.1), яка, на відміну від існуючих підходів, розглядає цифрову трансформацію не як автоматизацію окремих адміністративних функцій, а як цілісну інтегровану систему управління, що об'єднує цифрові сервіси, інформаційні ресурси, управління даними, електронний документообіг, цифрову аналітику, механізми підтримки управлінських рішень та цифрову культуру університету. Запропонована концепція забезпечує комплексний підхід до модернізації управління закладами вищої освіти, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності університетів та формуванню сучасного цифрового освітнього середовища.

Вагомим результатом дослідження є запропонована платформно-екосистемна модель цифрового університету та модель поетапного впровадження елементів діджиталізації управлінських процесів (підрозділи

3.1–3.3), які ґрунтуються на інтеграції цифрових платформ, електронної взаємодії структурних підрозділів, використанні аналітичних інструментів, сервісів відкритої науки, цифрових профілів учасників освітнього процесу та технологій штучного інтелекту. На відміну від існуючих моделей цифрової трансформації, запропоновані автором рішення враховують специфіку функціонування українських закладів вищої освіти, принципи людиноцентричності, відкритості, безпечності та відповідального використання цифрових технологій.

До результатів, що удосконалюють існуючі наукові підходи, слід віднести розроблені методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості закладів вищої освіти, які базуються на комплексному аналізі управлінських процесів, цифрової інфраструктури, цифрової культури, інформаційної взаємодії та організаційної готовності університетів до цифрової трансформації (підрозділ 2.3). Заслужують на позитивну оцінку також удосконалені підходи до формування стратегій цифрового розвитку закладів вищої освіти, нормативного забезпечення цифрової трансформації, організації електронної взаємодії та впровадження локальних політик відповідального використання технологій штучного інтелекту в управлінській діяльності університетів (підрозділ 3.2).

Подальшого розвитку у дисертаційній роботі набули наукові підходи до формування понятійно-категоріального апарату дослідження шляхом уточнення змісту понять «діджиталізація управлінських процесів», «цифрова управлінська система закладу вищої освіти», «цифрова трансформація управління» та розмежування категорій «оцифрування», «цифровізація» і «цифрова трансформація» (підрозділ 1.1). Наукову цінність мають також результати щодо систематизації сучасних проблем цифрової трансформації управління закладами вищої освіти, серед яких недостатня інтегрованість цифрових платформ, фрагментарність цифрових сервісів, неоднорідний рівень цифрової зрілості університетів, недостатній розвиток цифрової культури, потреба в удосконаленні механізмів управління даними та відповідального використання технологій штучного інтелекту (підрозділ 2.2–2.3).

Окремої позитивної оцінки заслуговує удосконалення науково-методичних підходів до узагальнення зарубіжного досвіду цифрової

трансформації університетів (підрозділ 3.1), що, на відміну від існуючих досліджень, ґрунтується на комплексному аналізі інституційних, організаційних, технологічних та управлінських складових цифрового розвитку закладів вищої освіти. Це дозволило автору визначити ключові напрями адаптації кращих міжнародних практик до умов функціонування української системи вищої освіти та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо їх практичного впровадження.

Загалом дисертаційна робота характеризується системністю дослідження, високим рівнем теоретичного узагальнення, методологічною цілісністю та логічністю викладення матеріалу. Сформульовані автором наукові положення, висновки й практичні рекомендації є достатньо аргументованими, відзначаються науковою новизною, повністю впливають із проведеного дослідження та мають вагоме значення як для розвитку теорії публічного управління, так і для практики цифрової трансформації системи вищої освіти України.

3. Оцінка змісту роботи та повноти викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Дисертаційна робота характеризується чіткою та логічною структурою, що відповідає вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 327 сторінок, із яких 205 сторінок займає основний текст. Робота містить ілюстративний матеріал, 39 таблиць, 9 рисунків та 5 додатків, що підвищують наочність викладених результатів дослідження. Список використаних джерел налічує 249 найменувань і охоплює значний масив нормативно-правових актів, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, міжнародних документів, аналітичних матеріалів та електронних ресурсів, що забезпечує належний рівень теоретичного й інформаційного обґрунтування проведеного дослідження.

У першому розділі дисертації «Теоретичні основи забезпечення діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти» (с. 38-92) автором комплексно досліджено еволюцію наукових підходів до цифрової трансформації управління у сфері вищої освіти. Особливу увагу приділено

аналізу понятійно-категоріального апарату дослідження, уточненню змісту понять «оцифрування», «цифровізація», «цифрова трансформація», «діджиталізація управлінських процесів», а також визначенню особливостей функціонування цифрових управлінських систем у закладах вищої освіти України. Важливим результатом цього розділу є формування теоретико-методологічного підґрунтя подальшого дослідження та обґрунтування необхідності переходу до цілісної цифрової моделі управління університетом.

У другому розділі «Сучасний стан діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України» (с. 93-157) здійснено всебічний аналіз сучасного стану цифрової трансформації управлінської діяльності закладів вищої освіти. Автором досліджено сучасні управлінські моделі університетів, визначено основні тенденції та проблеми впровадження цифрових технологій, проведено стратегічний аналіз перспектив розвитку цифрового управління із застосуванням сучасного аналітичного інструментарію, зокрема SWOT-, PEST- та GAP-аналізу. Науковий інтерес становлять результати веб-аудиту офіційних сайтів університетів, аналіз цифрової взаємодії та оцінювання цифрової зрілості управлінських процесів, що дозволило автору сформулювати об'єктивне бачення сучасного стану цифровізації системи вищої освіти України.

У третьому розділі «Напрями діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України» (с. 158-245) представлено основні авторські наукові результати. Обґрунтовано концепцію цифрової управлінської системи закладу вищої освіти, запропоновано платформно-екосистемну модель цифрового університету, визначено стратегію та тактику організаційно-нормативного забезпечення цифрової трансформації управлінських процесів, а також розроблено модель поетапного впровадження елементів діджиталізації в діяльність закладів вищої освіти. Практичне значення мають рекомендації щодо розвитку електронного документообігу, цифрової взаємодії структурних підрозділів, використання цифрової аналітики, управління даними, впровадження цифрових профілів науковців та відповідального використання технологій штучного інтелекту в управлінні університетами.

У цілому структура дисертаційної роботи є логічною, послідовною та повністю відповідає поставленим меті й завданням дослідження. Виклад матеріалу характеризується системністю, належним рівнем наукового узагальнення та аргументованістю, а сформульовані висновки органічно випливають із результатів проведеного дослідження.

Основні результати дисертації достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях автора. За результатами дослідження опубліковано 7 наукових праць, серед яких 1 стаття у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, 3 статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б», а також 3 публікації у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Зміст опублікованих праць повною мірою відображає основні положення дисертації, її наукову новизну, теоретичні положення та практичні результати, а їх кількість і рівень відповідають вимогам, встановленим для дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

4. Значення роботи для науки, практики та суспільства

Вагоме наукове та практичне значення мають розроблені автором концептуальні положення, моделі та рекомендації щодо діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України, спрямовані на підвищення ефективності управління закладами вищої освіти, розвиток цифрової інфраструктури університетів, удосконалення організаційно-управлінських механізмів та забезпечення сталого цифрового розвитку освітньої сфери. Запропоновані у дисертації концепція цифрової управлінської системи закладу вищої освіти, платформно-екосистемна модель цифрового університету, модель поетапного впровадження елементів діджиталізації управлінських процесів, а також рекомендації щодо оцінювання цифрової зрілості закладів вищої освіти можуть бути використані Міністерством освіти і науки України, закладами вищої освіти, іншими органами публічного управління та установами, відповідальними за реалізацію державної політики цифрової трансформації освіти.

Практичну цінність становлять також запропоновані автором підходи до формування стратегій цифрового розвитку університетів, удосконалення

організаційно-нормативного забезпечення цифрової трансформації, розвитку електронного документообігу, цифрової взаємодії структурних підрозділів, управління даними, використання цифрової аналітики, сервісів відкритої науки, цифрових профілів науковців та впровадження локальних політик відповідального використання технологій штучного інтелекту. Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час розроблення внутрішніх нормативних документів закладів вищої освіти, реалізації програм цифрового розвитку, модернізації управлінських процесів та проєктування сучасних цифрових сервісів для освітньої сфери.

Практичну значущість результатів дослідження підтверджено їх впровадженням у діяльність Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (довідка № 01-23/227 від 22.09.2025 р.), Херсонського державного університету (довідка № 03-32/1280 від 29.08.2025 р.) та ТОВ «Елекс Софтвер» (довідка № 2025/07/10-1 від 10.07.2025 р.), де використано окремі положення дисертації щодо цифрової трансформації управлінських процесів, організації електронної взаємодії, оптимізації процесів, впровадження моделей відповідального використання технологій штучного інтелекту, розвитку цифрової інфраструктури та проєктування цифрових сервісів для організацій публічного сектору (с. 297-301, додатки).

Результати дослідження мають важливе значення і для розвитку науки публічного управління, оскільки поглиблюють теоретико-методологічні засади цифрової трансформації управлінських процесів у системі вищої освіти, розширюють сучасні наукові уявлення про цифрові управлінські системи, цифрову зрілість університетів, платформні екосистеми та механізми цифрового врядування у сфері вищої освіти.

Водночас результати дисертації становлять практичний інтерес для освітньої та суспільної сфер, оскільки можуть бути використані під час підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», у процесі викладання дисциплін із цифрової трансформації, публічного управління, управління закладами вищої освіти, інформаційних технологій в управлінні, а також у системі підвищення кваліфікації керівників і працівників закладів вищої освіти. Реалізація запропонованих автором рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності

управління університетами, розвитку цифрової культури, зміцненню інституційної спроможності закладів вищої освіти, забезпеченню відкритості й прозорості управлінських процесів та успішній інтеграції української системи вищої освіти до Європейського простору вищої освіти і сучасного цифрового суспільства.

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

За результатами аналізу рукопису дисертаційної роботи, анотації та наукових публікацій Т.Б. Корнієнко порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Дисертація виконана самостійно, із дотриманням вимог академічної етики та норм наукової діяльності. Використані автором наукові положення, концепції, статистичні матеріали, результати досліджень інших учених, нормативно-правові акти та інші джерела належним чином процитовані із зазначенням відповідних бібліографічних посилань. Ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації результатів дослідження чи інших порушень академічної доброчесності під час ознайомлення з дисертаційною роботою та опублікованими працями здобувача не встановлено.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертації

Загалом позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Т.Б. Корнієнко, її високий теоретичний рівень, практичну спрямованість та актуальність порушеної проблематики, вважаємо за доцільне висловити дискусійні положення, які не впливають на загальну позитивну оцінку дослідження, однак можуть стати підґрунтям для подальших наукових пошуків автора.

1. Емпірична база дослідження ґрунтується на аналізі нормативно-правових документів, веб-аудиті офіційних сайтів закладів вищої освіти, результатах самооцінювання цифрової трансформації та даних цифрової аналітики. Разом із тим результати дослідження могли б бути ще більш переконливими за умови ширшого використання соціологічних методів, зокрема опитування керівників різних рівнів управління у системі вищої

освіти України щодо ефективності існуючих цифрових управлінських процесів.

2. У дисертації автором розроблено типологію управлінських процесів закладу вищої освіти як об'єктів діджиталізації (с. 166), до складу яких віднесено адміністративно-документаційні, кадрові, освітньо-адміністративні, науково-управлінські та інші процеси. Запропонована класифікація є логічною та методично обґрунтованою. Разом із тим на рис. 3.1.5 (с. 187), де представлено місце штучного інтелекту у цифровій управлінській системі ЗВО, освітні, наукові та управлінські процеси подано як окремі самостійні групи процесів. Це потребує додаткового теоретичного пояснення, оскільки виникає питання щодо критеріїв класифікації: чи йдеться про процеси діяльності університету загалом, чи виключно про управлінські процеси як об'єкти діджиталізації.

3. У дисертації запропоновано авторську модель рівнів упровадження елементів діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти (табл. 3.3.8), яка має практичну цінність та відображає послідовність реалізації цифрових змін. Водночас дискусійним видається співвідношення цієї моделі з наведеною у першому розділі характеристикою системи управління вищою освітою та суб'єктів публічного управління у цій сфері (табл. 1.3.1, рис. 1.3.1). Доцільним було б більш чітко обґрунтувати критерії виокремлення державного, галузевого, інституційного, підрозділового та індивідуального рівнів діджиталізації, а також конкретизувати їх взаємозв'язок із чинною системою суб'єктів управління вищою освітою. Таке уточнення посилило б методологічну цілісність запропонованої авторської концепції та спростило б її практичне застосування.

4. Запропонована модель поетапного впровадження елементів діджиталізації має універсальний характер і може бути використана більшістю закладів вищої освіти. Водночас перспективним напрямом подальших досліджень видається її адаптація до різних типів університетів (класичних, галузевих, приватних, релокованих), які суттєво відрізняються рівнем цифрової зрілості, кадровим потенціалом, масштабами діяльності та фінансовими можливостями.

Разом із тим наведені положення мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не знижують її наукової новизни, теоретичної та практичної значущості, а лише окреслюють перспективні напрями подальшого розвитку досліджень у сфері діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України.

7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Таким чином, за результатами аналізу тексту дисертаційної роботи, анотації та наукових публікацій Т.Б. Корнієнко можна зробити висновок, що основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертації «Діджиталізація управлінських процесів у системі вищої освіти», є достатньо обґрунтованими, достовірними, характеризуються належним рівнем наукової новизни та мають вагоме теоретичне і практичне значення. Подана дисертаційна робота є самостійним, завершеним і цілісним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо розвитку теоретико-методологічних засад та розроблення практичних механізмів діджиталізації управлінських процесів у системі вищої освіти України.

З урахуванням актуальності обраної теми, належного рівня обґрунтованості наукових результатів, їх достовірності, наукової новизни, практичної значущості, повноти апробації та відповідності змісту дисертації вимогам, що ставляться до наукових досліджень такого рівня, дисертаційна робота Корнієнко Тетяни Богданівни відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», встановленим Порядком 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) (зі змінами) та Вимогами до оформлення дисертації (наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40) (зі змінами). Автор дисертаційної роботи, Корнієнко Тетяна Богданівна, заслуговує на присудження ступеня доктора

філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор наук з державного управління,
доцент, декан факультету управління
Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника

Ірина П'ЯТНИЧУК