

Голові разової спеціалізованої вченої
ради ДФ 38.053.030

Чорноморського національного
університету імені Петра Могили,
доктору наук з державного управління,
професору
Антоновій Людмилі Володимирівні

ВІДГУК

Ковтун Оксани Анатоліївни, кандидата наук з державного управління, професора кафедри публічного управління та проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України на дисертаційну роботу **Непши Олексія Івановича** на тему: **«Механізм впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні»** на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність обраної теми визначається тим, що сучасна антикорупційна діяльність держави потребує переходу від переважно реактивної моделі, коли порушення виявляється вже після його вчинення, до превентивної моделі, здатної завчасно ідентифікувати ризики, аномалії та потенційні зловживання. У контексті реформування судової влади України ця потреба набуває особливого значення, адже довіра до суду є одним із ключових показників легітимності держави, ефективності правосуддя та реальності принципу верховенства права. Корупційні прояви у сфері правосуддя мають не лише юридичний, а й глибокий соціальний ефект: вони руйнують віру громадян у справедливість, послаблюють інвестиційну привабливість країни, ускладнюють європейську інтеграцію та підривають авторитет публічної влади. Саме тому пошук нових технологічних інструментів протидії корупції стає одним із найважливіших напрямів модернізації державної політики.

Штучний інтелект у цій площині виступає не просто технічним інструментом, а потенційним елементом нової архітектури антикорупційного управління. Його використання здатне підвищити об'єктивність аналізу даних, зменшити вплив людського фактору, пришвидшити перевірку інформації, виявляти нетипові закономірності у поведінці посадових осіб, судових процесах, адміністративних рішеннях і фінансових операціях. Разом із тим упровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність не може бути хаотичним або суто технократичним: воно потребує чіткого правового механізму, етичних стандартів, гарантій захисту персональних даних,

прозорості алгоритмів і належного контролю за їх застосуванням. Проект Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки, за повідомленням НАЗК, розглядається як комплексне рішення державної політики, що додатково актуалізує потребу в науковому осмисленні нових інструментів запобігання корупції.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку нових, більш ефективних механізмів запобігання корупції в умовах реформування судової влади України, цифрової трансформації публічного управління та посилення суспільного запиту на прозорість, підзвітність і доброчесність державних інституцій. У цьому контексті дослідження можливостей упровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки спрямоване на формування інноваційного підходу щодо мінімізації корупційних ризиків у судовій системі.

З огляду на вищезазначене, актуальність теми дисертаційного дослідження Непши Олексія Івановича не викликає сумнівів.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тем науково-дослідної роботи Чорноморського національного університету імені Петра Могили: «Трансформація публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції: політико-правові, історичні та регіональні аспекти» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201630), у рамках якої автором представлено механізм імплементації новітнього цифрового інструмента – штучного інтелекту – в антикорупційну діяльність держави; «Організація публічної влади в Україні, реалізація державної політики в соціогуманітарній сфері: культури, освіти, охорони здоров'я, інформаційної безпеки» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201631), у рамках якої автором представлено пропозиції, що спрямовані на оптимізацію нормативного врегулювання застосування технології штучного інтелекту в судовій системі.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи характеризуються високим ступенем обґрунтованості й достовірності, що досягнуто завдяки використанню репрезентативної джерельної бази, логічній побудові дослідження та поєднанню загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, застосування методів аналізу, синтезу, дедукції, індукції, систематизації, порівняння та узагальнення дало змогу автору комплексно розкрити теоретичні засади досліджуваної проблематики, виявити основні чинники неефективності традиційних антикорупційних інструментів у судовій владі та обґрунтувати доцільність використання штучного інтелекту як інноваційного засобу мінімізації корупційних ризиків.

Авторська позиція базується на ґрунтовному вивченні нормативно-правового забезпечення антикорупційної діяльності в Україні, положень чинного законодавства у сфері судоустрою, запобігання корупції, цифровізації

публічного управління, електронного врядування та розвитку штучного інтелекту. Важливим є також звернення здобувача до європейського досвіду й міжнародних стандартів, що дозволило розглянути досліджувану проблему в ширшому правовому та управлінському контексті. Такий підхід забезпечив належну аргументованість сформульованих висновків і практичних рекомендацій, а також підтвердив наукову самостійність дисертаційної роботи.

Обґрунтованість результатів посилюється тим, що автор не обмежився суто теоретичним аналізом, а поєднав його з оцінкою сучасного стану антикорупційної діяльності держави в судовій владі, аналізом переваг і ризиків впровадження штучного інтелекту, а також розробленням конкретних пропозицій щодо його застосування в організаційному, предметно-процедурному та кадровому напрямках. Це дало змогу сформулювати цілісне бачення механізму впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави та надати дослідженню виразної практичної спрямованості.

Джерельну базу дисертаційної роботи становлять законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти України, що визначають правові засади запобігання та протидії корупції, організації й функціонування судової влади, цифрової трансформації публічного управління, електронного врядування та розвитку штучного інтелекту. У роботі також використано стратегічні й програмні документи, інформаційно-аналітичні матеріали органів державної влади, судових органів, антикорупційних інституцій, міжнародних організацій, а також наукові напрацювання українських і зарубіжних учених. Комплексне опрацювання зазначених джерел забезпечило достовірність наукових положень, висновків і практичних рекомендацій щодо формування механізму впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні.

Високий рівень достовірності та практичної значущості отриманих результатів дослідження підтверджується їх апробацією та впровадженням у практичну діяльність благодійних, неурядових, судових і освітніх інституцій.

Дисертаційна робота Непши Олексія Івановича побудована логічно, структуровано та послідовно. Усі три розділи роботи взаємопов'язані між собою й утворюють цілісне наукове дослідження. Дисертація має чітку, науково обґрунтовану структуру, що дало змогу автору повною мірою розкрити предмет дослідження. Зміст розділів свідчить про глибоке опрацювання теоретичного матеріалу та прикладних аспектів обраної теми.

Структура дисертаційної роботи є логічною та послідовною, а зміст її розділів свідчить про комплексне розкриття заявленої наукової проблеми. У першому розділі дисертації здобувачем сформовано теоретичне підґрунтя дослідження, зокрема розкрито сутність корупції як складного соціального, правового й управлінського явища, охарактеризовано особливості її прояву в судовій владі та визначено причини недостатньої ефективності традиційних антикорупційних інструментів. Значну увагу приділено аналізу амбівалентної ролі судової влади в механізмі протидії корупції, оскільки суд одночасно виступає як об'єкт антикорупційного контролю та як ключовий суб'єкт фіналізації антикорупційних проваджень. Такий підхід дозволив автору

обґрунтувати необхідність пошуку нових, більш ефективних інструментів мінімізації корупційних ризиків у судовій системі.

Другий розділ дисертаційної роботи присвячено аналізу сучасного стану антикорупційної діяльності держави в судовій владі та визначенню потенціалу штучного інтелекту як інноваційного цифрового інструмента запобігання корупції. Здобувачем досліджено рівень суспільної довіри до судової влади, проблеми функціонування наявних антикорупційних механізмів, а також передумови застосування технологій штучного інтелекту в правосудді. Окрему увагу в розділі приділено аналізу переваг і ризиків імплементації штучного інтелекту в судову систему, що дало змогу автору уникнути однобічного підходу до цифровізації правосуддя та розглянути її як складний управлінський процес, який потребує належного правового, етичного, організаційного й технічного забезпечення.

У третьому розділі дисертації автор переходить від теоретико-аналітичного рівня дослідження до формулювання конкретних практичних пропозицій щодо впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в судовій владі. Здобувачем запропоновано напрями модернізації організаційного забезпечення судової діяльності, зокрема шляхом удосконалення автоматизованого розподілу судових справ із використанням прогностичного коефіцієнта складності справи та її орієнтовної ваги. Крім того, у розділі обґрунтовано можливості застосування штучного інтелекту в предметно-процедурному аспекті правосуддя та в кадровому доборі суддів, що має сприяти зменшенню суб'єктивізму, підвищенню прозорості процедур, запобіганню маніпуляціям і посиленню доброчесності судової системи.

Загалом зміст розділів дисертації демонструє поступовий перехід від виявлення проблем судової корупції та недоліків чинного антикорупційного механізму – до обґрунтування потенціалу штучного інтелекту й розроблення прикладних рекомендацій щодо його впровадження. Така логіка побудови роботи забезпечує цілісність дослідження, внутрішню узгодженість його структурних частин та практичну спрямованість отриманих наукових результатів.

Загалом, структура дисертації чітка і зрозуміла, матеріал викладено грамотно та послідовно, авторські висновки та узагальнення підтверджені науковим аналізом. Висновки за кожним розділом є обґрунтованими, достовірними, повними та відповідають поставленим завданням.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Достовірність одержаних наукових результатів, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи забезпечується чітко визначеною методологічною основою дослідження, логічною послідовністю викладу матеріалу, відповідністю обраних методів об'єкту, предмету, меті та завданням наукового пошуку. Автором використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дало змогу всебічно розкрити проблематику впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні. Обґрунтованість

результатів підтверджується також опрацюванням значного масиву наукової літератури, чинної нормативно-правової бази, стратегічних документів, аналітичних матеріалів, міжнародних актів, статистичних і соціологічних даних, що дозволило здобувачеві сформулювати репрезентативні висновки, які мають належний рівень наукової достовірності та практичної значущості.

Дисертаційна робота містить низку нових наукових положень, які в сукупності спрямовані на розв'язання важливого науково-прикладного завдання у сфері публічного управління та адміністрування. Йдеться про теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні. Особливу наукову цінність становить авторський підхід до розгляду штучного інтелекту не лише як технологічного інструмента цифровізації, а як потенційного елемента модернізації антикорупційної політики держави, здатного мінімізувати корупційні ризики, підвищити прозорість управлінських і судових процедур, забезпечити більш об'єктивний аналіз даних та сприяти зростанню довіри до публічних інституцій.

Автором розроблено науково-практичні рекомендації, що мають важливе значення для вдосконалення управлінської діяльності, підвищення ефективності функціонування системи публічного управління, забезпечення прав і свобод громадян, а також зміцнення принципів відкритості, підзвітності та доброчесності в діяльності держави. Практична спрямованість дисертації виявляється у формулюванні пропозицій щодо використання штучного інтелекту в організаційному, предметно-процедурному та кадровому напрямках функціонування судової влади, зокрема під час автоматизованого розподілу судових справ, оцінювання суддівського навантаження, аналізу ризикових управлінських рішень, виявлення ознак недоброчесності та підвищення якості кадрового добору в судовій системі.

Логіка дослідження повно й змістовно розкрита в дисертаційній роботі та відповідає визначеній меті, об'єкту, предмету й поставленим завданням. Структура роботи є послідовною і внутрішньо узгодженою: від теоретичного осмислення феномену судової корупції та чинників неефективності традиційних антикорупційних інструментів – до аналізу потенціалу, переваг і ризиків використання штучного інтелекту та розроблення прикладних рекомендацій щодо його впровадження. Така побудова дослідження дала змогу автору забезпечити цілісність наукового пошуку, аргументованість висновків і практичну орієнтованість запропонованих рекомендацій.

Наукова новизна дисертаційної роботи **Непши Олексія Івановича** є належним чином обґрунтованою та полягає в розробленні цілісного наукового підходу до впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні. Здобувачем запропоновано авторське бачення використання штучного інтелекту як інноваційного антикорупційного інструмента, що охоплює організаційний, предметно-процедурний та кадровий напрями його імплементації в судову систему. Особливої уваги заслуговує обґрунтування можливості застосування

штучного інтелекту під час автоматизованого розподілу судових справ, оцінювання суддівського навантаження, визначення прогнозного коефіцієнта складності справи та її орієнтовної ваги, а також у процедурах добору кандидатів на посаду судді.

До найбільш вагомих положень наукової новизни слід віднести те, що автором уперше науково обґрунтовано доцільність імплементації технологій штучного інтелекту в національну судову систему України як засобу мінімізації корупціогенних ризиків. Удосконалено теоретико-прикладний підхід до предметно-процедурного напрямку використання штучного інтелекту в правосудді, який передбачає поєднання моделей «асистивної технології» та «цифрового судді». Також удосконалено механізм застосування штучного інтелекту в кадровому доборі суддів через формування об'єктивного цифрового профілю кандидата, перевірку достовірності поданих ним відомостей, виявлення ознак недобросовісності та потенційного конфлікту інтересів.

Важливе значення мають положення, що дістали подальшого розвитку. Зокрема, здобувачем поглиблено наукові підходи до розуміння судової корупції як особливо небезпечного соціального та публічно-владного явища, що негативно впливає на права людини, верховенство права, легітимність державної влади, економічний розвиток, національну безпеку та суспільну довіру. Заслугує на увагу авторська класифікація наслідків судової корупції, чинників неефективності традиційних антикорупційних інструментів у судовій владі, а також переваг і ризиків використання штучного інтелекту як цифрового інструмента антикорупційної діяльності держави.

Загалом сформульовані в дисертації положення наукової новизни свідчать про самостійний характер дослідження, наявність авторського підходу до розв'язання актуальної науково-прикладної проблеми та практичну спрямованість отриманих результатів. Запропоновані здобувачем положення мають теоретичне значення для розвитку науки публічного управління та адміністрування, а також прикладну цінність для вдосконалення антикорупційної діяльності держави в судовій владі України.

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що за результатами дисертаційного дослідження з урахуванням ідентифікованих переваг і ризиків застосування штучного інтелекту розроблено механізм його імплементації як інноваційного цифрового інструмента антикорупційної діяльності держави в національній судовій владі. Одержані наукові результати можуть бути використані центральними органами влади як структурований методичний орієнтир для здійснення заходів із запобігання корупції в судовій системі в умовах її реформування із застосуванням штучного інтелекту.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності використано:

- національним благодійним фондом «Рокада» під час підготовки та перевірки штучним інтелектом наративних і фінансових звітів для зарубіжних донорів, що дало змогу мінімізувати корупційні ризики, підвищити прозорість

діяльності фонду під час процедур звітування та забезпечити організаційну спроможність в сфері моніторингу, аналізу даних і запобігання корупційним проявам (довідка про впровадження № 11/02-1 від 11.02.2026 р.);

– німецькою неурядовою організацією AWO International в ході підготовки та перевірки штучним інтелектом змістовних та фінансових звітів для інституційних (урядових) донорів, що сприяло підвищенню підзвітності організації під час операційно-управлінських процесів та організаційної спроможності в запобіганні недоброчесним практикам (сертифікат про впровадження № 1 від 11.02.2026 р.);

– територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Миколаївській області для ініціювання перед Радою суддів України питання про вироблення й внесення відповідних змін в Положення про автоматизовану систему документообігу суду з метою впровадження нової моделі автоматизованого розподілу судових справ і матеріалів із застосуванням штучного інтелекту на підставі прогностичного коефіцієнту складності справи та її орієнтовної ваги, що дасть змогу мінімізувати корупційні ризики та запобігти маніпуляціям під час розподілу (довідка про впровадження № 4/2-793/26 від 23.04.2026 р.);

– Вітовським районним судом Миколаївської області для розгляду на зборах суддів з метою ініціювання перед Радою суддів України питання про вироблення й внесення відповідних змін в Положення про автоматизовану систему документообігу суду задля прикладного впровадження інноваційної моделі автоматизованого розподілу судових справ і матеріалів із застосуванням штучного інтелекту, що здатна мінімізувати корупційні ризики, запобігти маніпуляціям під час розподілу, усунути суб'єктивізм у визначенні коефіцієнту складності справи та збалансувати суддівське навантаження (довідка про впровадження № 03-16/1/2026 від 27.04.2026 р.).

Крім того, теоретико-методичні положення та наукові результати дисертаційного дослідження використано в освітньому процесі Чорноморського національного університету імені Петра Могили при викладанні здобувачам вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» таких дисциплін, як «Публічна політика», «Право в публічному управлінні» та «Державна інформаційна політика та електронне врядування» (довідка про впровадження № 854/Д від 04.12.2025 р.).

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Результати дослідження опубліковано в 17 наукових працях загальним обсягом 6,0 друк. арк. (особистий внесок автора – 5,2 друк. арк.), серед яких: 4 статті в наукових фахових виданнях України та 13 публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Непши О. І. дозволяє відзначити змістовність та логічність побудови викладеного матеріалу,

обґрунтованість основних наукових положень, висновків і пропозицій, які сформульовані здобувачем самостійно.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 286 сторінок, основного тексту – 199 сторінок. Список використаних джерел налічує 259 найменувань. Робота містить 14 таблиць і 8 рисунків.

Дисертаційна робота написана на високому науково-теоретичному рівні, узагальнює багатий теоретичний і практичний матеріал. Стиль дисертації відповідає вимогам науковості, логічності, послідовності. Широка джерельна база роботи, аналіз великої кількості нормативних вітчизняних та зарубіжних документів свідчать про наукову ерудицію та компетентність дисертанта.

Дисертаційна робота оформлена з дотриманням вимог, встановлених для такого виду робіт.

Дотримання принципів академічної доброчесності

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Дисертант дотримувався норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Оцінюючи загалом позитивно дисертаційне дослідження **Непши Олексія Івановича**, зазначаємо деякі дискусійні положення:

1. Автор переконливо обґрунтовує амбівалентну природу судової влади в механізмі протидії корупції, проте цей підхід потребує більш чіткого структурного оформлення. Так, у тексті (пп.1.2) слушно зазначено, що суддя одночасно є суб'єктом, на якого поширюються антикорупційні обмеження, і ключовим елементом фіналізації антикорупційних проваджень. Водночас доцільно було б подати цю ідею у вигляді окремої авторської моделі або схеми, де були б чітко розмежовані ролі судді як «об'єкта» антикорупційного контролю та як «суб'єкта» реалізації антикорупційної функції держави.

2. Авторська класифікація чинників неефективності антикорупційної діяльності в судовій владі (п.п.1.3) є актуальною та логічною, проте потребує певного уточнення окремих критеріїв. Автор виокремлює інституційно-кадрові, морально-етичні та правозастосовні чинники, однак деякі з них можуть одночасно належати до кількох груп. Наприклад, нестабільність судової практики має не лише правозастосовний, а й інституційний вимір, а девальвація етичних норм може бути пов'язана з кадровою політикою та процедурами добору суддів. Тому доцільно було б чіткіше обґрунтувати критерії розмежування цих груп або вказати на їхню взаємопов'язаність.

3. У підрозділі 2.1 автор ґрунтовно аналізує сучасний стан антикорупційної діяльності держави в судовій владі та наводить значний масив соціологічних даних щодо рівня довіри до суду, однак окремі висновки

потребують більш обережного формулювання. Зокрема, твердження про пряму залежність між корупційними скандалами в судовій владі та різким зростанням недовіри до судів виглядає логічним, але потребує додаткового емпіричного підтвердження. Доцільно було б чіткіше відмежувати авторське припущення від статистично доведеного причинно-наслідкового зв'язку, оскільки на рівень довіри до судів можуть впливати також медійні кампанії, політична риторика, особистий досвід громадян, загальний рівень довіри до державних інституцій та умови воєнного стану.

4. У пп.3.2 автор слушно пропонує законодавчо визначити категорії справ, які можуть бути передані на розгляд штучного інтелекту, однак окремі приклади такої «підсудності» потребують обережнішого підходу. Зокрема, ідея можливого використання штучного інтелекту у кримінальному судочинстві, навіть щодо кримінальних проступків або нетяжких злочинів, є надзвичайно чутливою, оскільки може стосуватися обмеження особистої свободи, презумпції невинуватості, оцінки доказів, мотивів поведінки особи та призначення покарання. Доцільно було б запропонувати поетапну модель: спочатку застосування штучного інтелекту у типових цивільних, адміністративних або господарських справах незначної складності, потім – у ролі електронного медіатора чи асистента судді, і лише після тривалого тестування, незалежного аудиту та суспільного обговорення – розгляд питання щодо його застосування у кримінальному провадженні.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний і дискусійний характер. Вони спрямовані переважно на вдосконалення стилістики викладу, структурного представлення окремих авторських положень та посилення зв'язку між теоретичним аналізом судової корупції і прикладним потенціалом штучного інтелекту. Водночас ці зауваження не знижують наукової новизни, практичної значущості та загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Дисертаційна робота **Непши Олексія Івановича** на тему: «**Механізм впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні**», є самостійним, завершеним науковим дослідженням. Актуальність теми, обґрунтованість наукових положень та висновків, запропонованих автором рекомендацій, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про високий науковий рівень дослідження.

Дисертаційна робота **Непши Олексія Івановича** на тему: «**Механізм впровадження штучного інтелекту в антикорупційну діяльність держави в умовах реформування судової влади в Україні**» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти,

наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (із змінами, внесеними згідно з постановою КМУ № 341 від 21.03.2022 р.) а її автор – **Непша Олексій Іванович** – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та
проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту
та психології державного закладу вищої освіти
«Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних
наук України (м. Київ).



Оксана КОВТУН

Підпис кандидата наук з державного
управління, професора кафедри
публічного управління та
проектного менеджменту
ННІМП ДЗВО «УМО» НАПН України
ЗАСВІДЧУЮ

Учений секретар ДЗВО «УМО»



Алла ВІНІЧЕНКО