

Голові разової спеціалізованої вченої ради
ДФ 38.053.031 PhD13270

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

ВІДГУК

Гололобова Сергія Миколайовича, кандидата наук з державного управління, доцента кафедри соціальних та поведінкових наук Херсонського державного аграрно-економічного університету на дисертаційну роботу **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»**, 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 зростанням ролі людського потенціалу в системі публічного управління. В умовах глобальних трансформацій, воєнного стану, післявоєнного відновлення, євроінтеграційних процесів та цифровізації державного управління саме якість управлінських кадрів значною мірою визначає спроможність органів публічної влади ефективно виконувати свої функції. Сучасні виклики потребують від публічних службовців не лише професійної компетентності, а й здатності брати відповідальність, працювати в команді, мотивувати персонал, забезпечувати комунікацію з громадськістю та діяти в умовах складних управлінських ситуацій.

У цьому контексті лідерство постає як необхідна складова професійного розвитку публічних службовців і важливий ресурс модернізації державної служби. Воно забезпечує здатність органів влади до адаптації, внутрішньої згуртованості, стратегічного планування та результативної реалізації управлінських рішень. Формування лідерських компетентностей має особливе значення для керівників і посадових осіб органів публічної влади, оскільки саме від їхньої управлінської культури, ціннісних орієнтирів та організаційної поведінки залежить якість взаємодії в колективах і рівень довіри громадян до державних інституцій.

Разом із тим, наявні підходи до підготовки, підвищення кваліфікації, оцінювання та мотивації публічних службовців не завжди забезпечують послідовне формування лідерського потенціалу. Це актуалізує потребу в розробленні цілісного організаційно-управлінського механізму, який поєднував би освітні, кадрові, мотиваційні, комунікаційні та інституційні інструменти

розвитку лідерства. Такий механізм має сприяти не лише професійному зростанню окремих службовців, а й підвищенню загальної ефективності органів публічної влади.

З огляду на це, дослідження організаційно-управлінського механізму формування лідерства є своєчасним, науково обґрунтованим і практично значущим. Запропонований здобувачем підхід дозволяє поглибити теоретичні уявлення про лідерство в публічному управлінні та виробити практичні рекомендації щодо розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади. Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження є беззаперечною.

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 межах якої автором обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування організаційно—управлінського механізму розвитку лідерства в умовах глобальних трансформацій та системно розкрито особливості його функціонування в системі публічного управління; «Організація публічної влади в Україні, реалізація державної політики в соціогуманітарній сфері: культури, освіти, охорони здоров'я, інформаційної безпеки» (державний реєстраційний номер: ID 0122U201631), у межах якої автором розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади, зокрема через інтеграцію інституційних, кадрових та інноваційно-цифрових інструментів управління.

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, визначити сутність і зміст лідерства як важливого чинника розвитку публічного управління, а також виявити основні організаційні, кадрові, освітні, цифрові та інституційні чинники, що впливають на формування лідерського потенціалу в органах публічної влади.

Використання зазначених методів дозволило обґрунтувати необхідність удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій, воєнних викликів, цифровізації, європейської інтеграції та потреб післявоєнного відновлення України. Це забезпечило належну теоретичну основу для розроблення практичних

рекомендацій щодо розвитку лідерських компетентностей, підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та модернізації системи підготовки управлінців-лідерів.

Авторська позиція базується на ґрунтовному вивченні теоретичних засад лідерства, сучасних підходів до публічного управління, організаційного розвитку, кадрової політики, цифрової трансформації та формування управлінських компетентностей у системі органів публічної влади. У роботі належну увагу приділено аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових актів України, аналітичних матеріалів міжнародних організацій, а також сучасних тенденцій розвитку публічного лідерства в умовах глобальних трансформацій.

Важливим є також звернення здобувача до зарубіжного досвіду, європейських підходів до розвитку публічної служби, компетентнісних моделей підготовки управлінців, цифрових інструментів оцінювання та професійного розвитку лідерських якостей. Це дозволило розглянути досліджувану проблему в ширшому управлінському, інституційному та ціннісному контексті.

Такий підхід забезпечив належну аргументованість сформульованих висновків і практичних рекомендацій, підтвердив наукову самостійність дисертаційної роботи та засвідчив її спрямованість на розв'язання актуального завдання – удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Обґрунтованість результатів посилюється тим, що автор не обмежився суто теоретичним аналізом феномену лідерства, а поєднав його з дослідженням сучасних чинників формування лідерського потенціалу в органах публічної влади, аналізом інструментів розвитку лідерських компетентностей, оцінювання та відбору лідерів, а також розробленням практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в умовах глобальних трансформацій. Це дало змогу сформулювати цілісне бачення лідерства як важливого ресурсу інституційної спроможності, адаптивності та ефективності публічного управління.

Джерельну базу дисертаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем лідерства, публічного управління, організаційного розвитку, управління персоналом, цифровізації та формування управлінських компетентностей. У роботі також використано нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали, звіти міжнародних організацій, довідкові та інформаційні видання, а також емпіричні матеріали, що відображають сучасний стан розвитку лідерства в органах публічної влади. Комплексне опрацювання зазначених джерел забезпечило достовірність наукових положень, висновків і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-управлінського механізму лідерства в умовах глобальних трансформацій.

Високий рівень достовірності та практичної значущості отриманих результатів дослідження підтверджується їх апробацією, впровадженням у практичну діяльність органів публічної влади, установ та організацій, а також

використанням у освітньому процесі підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Дисертаційна робота **Хлановського Владислава Сергійовича** 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 розкрито теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно-управлінської стратегії. Проаналізовано сучасні концепції лідерства, його формальні й неформальні прояви, ключові якості лідера, а також трансформаційні, ситуаційні та інноваційні моделі. Особливу увагу приділено ролі лідера у формуванні довіри, спільного бачення, командної взаємодії та здатності управляти змінами в умовах глобальних трансформацій.

У другому розділі розглянуто сучасний інструментарій розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності України. Визначено, що реалізація лідерського потенціалу залежить від поєднання внутрішніх чинників – освіти, організаційної культури, політичного середовища, технологічного розвитку – та зовнішніх впливів, зокрема глобалізації, цифровізації й кризових явищ. Обґрунтовано значення системних програм розвитку, оцінювання й відбору лідерів, а також виявлено потребу в посиленні зворотного зв'язку, розвитку цифрових компетентностей і переході від адміністративної до партнерської моделі лідерства.

У третьому розділі обґрунтовано практичні засади реалізації організаційно-управлінського механізму формування лідерства. Запропоновано інноваційно орієнтований інструментарій розвитку інституту лідерства із застосуванням багатокритеріального підходу та методу VIKOR. За результатами оцінювання найбільш доцільною визначено гібридну інституційно-цифрову модель, що поєднує нормативне закріплення, цифрові інструменти, аналітичне оцінювання та масштабованість. Також запропоновано шляхи вдосконалення підготовки управлінців-лідерів через компетентнісне навчання, персоналізовані траєкторії, наставництво, коучинг і міжнародне партнерство.

Отже, зміст розділів дисертаційної роботи свідчить про послідовне розкриття заявленої наукової проблеми: від теоретичного осмислення лідерства – до аналізу сучасного інструментарію його розвитку та розроблення концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

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.

Логіка дослідження повно й змістовно розкрита в дисертаційній роботі та відповідає визначеній меті, об'єкту, предмету й поставленим завданням.

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 обґрунтування теоретичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Наукова новизна дисертаційної роботи **Хлановського Владислава Сергійовича** є належним чином обґрунтованою та логічно пов'язаною із поставленою метою, завданнями, об'єктом і предметом роботи. Найбільш вагомим результатом, що отримано вперше, є розроблення концептуальної моделі організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Запропонована модель інтегрує інституційний, компетентнісний, освітній, оціночний та цифровий компоненти, що дозволяє розглядати формування лідерства не як окремий елемент кадрової політики, а як цілісну систему розвитку лідерського потенціалу державних службовців.

Логічним продовженням зазначеного наукового результату є удосконалення компетентнісного підходу до розвитку лідерських навичок у системі публічного управління. Автор переконливо обґрунтовує, що сучасне лідерство потребує поєднання різних інструментів розвитку, зокрема коучингу, наставництва, навчання через практику та 360°-зворотного зв'язку. Такий підхід спрямований не лише на індивідуальне вдосконалення управлінця, а й на розвиток співпраці, командної взаємодії та організаційної культури, що в підсумку підвищує якість управлінських рішень та інституційну стійкість органів публічної влади.

У межах цієї логіки також удосконалено методичні підходи до оцінювання результативності розвитку лідерства. Важливим є те, що автор пропонує використовувати не лише формальні показники ефективності, а й поведінкові індикатори управлінської діяльності. Це дозволяє оцінювати лідерство як практичну управлінську здатність, що проявляється у комунікативній відкритості, взаємодії з персоналом, цифровій орієнтованості,

готовності до змін та спроможності забезпечувати результативність діяльності органу влади.

Подальшого розвитку в дисертації набуло наукове розуміння лідерства в системі публічного управління. Автор розглядає лідерство як інтегративний феномен, що поєднує адміністративні, комунікативні, ціннісні, мотиваційні та адаптивні функції. Такий підхід дозволяє відійти від вузького трактування лідера лише як формального керівника і обґрунтувати вимоги до сучасного публічного лідера як носія професійної компетентності, стратегічного мислення, емоційної зрілості, етичності та ціннісної орієнтації.

Важливим теоретичним здобутком є також подальший розвиток положень щодо управлінської функції інноваційного лідерства в системі публічного управління. У роботі обґрунтовано, що інноваційне лідерство виступає чинником ініціювання та реалізації організаційних змін, оскільки поєднує інноваційне мислення, трансформаційне лідерство, розвиток людського капіталу, командну взаємодію та сервісну спрямованість публічної влади. Це має важливе значення для підвищення результативності реформ і посилення організаційної спроможності органів влади.

Окремої уваги заслуговує те, що автор розвинув теоретичне підґрунтя для визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на реалізацію лідерського потенціалу. До внутрішніх чинників віднесено освіту, організаційну культуру, політичне середовище та технології, а до зовнішніх – глобалізацію, цифровізацію та кризові явища. Такий підхід дозволяє показати, що розвиток лідерських компетентностей залежить не від одного окремого фактора, а від синергічної взаємодії управлінського середовища, професійної підготовки, цифрових змін і зовнішніх викликів.

Практичну значущість наукової новизни посилює застосування методу багатокритеріального прийняття рішень VIKOR у процесі вибору оптимальної моделі формування інструментарію розвитку інституту лідерства в органах публічної влади. Використання цього методу дозволило здійснити порівняльне оцінювання альтернативних управлінських моделей та визначити найбільш ефективні механізми їх реалізації. Це свідчить про прагнення автора поєднати теоретичне обґрунтування проблеми з прикладним інструментарієм прийняття управлінських рішень.

Отже, наведені положення наукової новизни мають внутрішню логіку, взаємно доповнюють одне одного та підтверджують самостійність, цілісність і завершеність дисертаційного дослідження. Вони демонструють авторський внесок у розвиток науки публічного управління та можуть бути використані для подальшого вдосконалення кадрової політики, професійної підготовки та розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади.

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 формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій.

Практичне значення результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та запропонована концептуальна модель організаційно-управлінського механізму формування лідерства можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для підвищення ефективності управління, розвитку лідерського потенціалу державних службовців і вдосконалення кадрової політики.

Результати дослідження були використані у роботі: Головного управління ДПС у Миколаївській області (довідка № 22/1–09/64 від 12.01.26), Константинівської селищної ради (довідка № 78 від 03.03.26), Управління інформаційними системами АТ КБ «ПриватБанк» (довідка №15-2/26 від 05.02.26).

Теоретичні положення та наукові результати, обґрунтовані у дисертаційній роботі, впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів вищої освіти за освітніми рівнями «бакалавр» та «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання у Чорноморський національний університет імені Петра Могили (довідка № 6 від 03.02.2026).

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення дисертаційної роботи достатньо повно відображено в наукових публікаціях автора. За темою дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць, зокрема 3 статті у наукових фахових виданнях з державного управління та 9 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій.

У зазначених працях висвітлено ключові теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження, пов'язані з обґрунтуванням організаційно-управлінського механізму формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій. Зокрема, у публікаціях розкрито сутність лідерства в системі публічного управління, особливості розвитку лідерського потенціалу державних службовців, роль інноваційного та трансформаційного лідерства, а також значення цифрових, освітніх, кадрових і оціночних інструментів у формуванні сучасного управлінця-лідера.

Публікації автора засвідчують належний рівень апробації результатів дисертаційної роботи та їх обговорення в науковому середовищі. Матеріали конференцій дали можливість представити окремі положення дослідження, отримати наукову дискусію щодо актуальних аспектів формування лідерства в публічному управлінні та поглибити прикладну спрямованість запропонованих рекомендацій.

Зміст опублікованих праць відповідає темі, меті та завданням дисертаційного дослідження. Вони достатньою мірою розкривають основні наукові результати, підтверджують самостійність наукового пошуку автора та

засвідчують повноту викладу основних положень дисертації в наукових публікаціях

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи **Хлановського Владислава Сергійовича** дозволяє відзначити змістовність та логічність побудови викладеного матеріалу, обґрунтованість основних наукових положень, висновків і пропозицій, які сформульовані здобувачем самостійно.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 243 сторінки, з них 209 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел із 316 найменувань викладено на 33 сторінках.

Дисертаційна робота написана на високому науково-теоретичному рівні, узагальнює багатий теоретичний і практичний матеріал. Стил ь 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 **Хлановського Владислава Сергійовича**, зазначаємо деякі дискусійні положення:

1. У роботі досить широко представлено теоретичні підходи до розуміння феномену лідерства, наведено значну кількість наукових позицій, класифікацій, функцій і моделей лідерської поведінки. Водночас окремі положення мають переважно описовий характер, тому доцільно було б посилити авторську аналітичну позицію щодо того, які саме концепції лідерства є найбільш придатними для органів публічної влади в сучасних українських умовах. Це дозволило б не лише систематизувати наукові підходи, а й чіткіше визначити власне бачення здобувача щодо формування лідерства як державно-управлінської стратегії.

2. Окремі положення розділу 1 мають переважно загальнотеоретичний характер і частково тяжіють до психологічного та менеджерського трактування лідерства. У зв'язку з цим бажано було б виразніше розмежувати лідерство у бізнес-організаціях, політичних структурах та органах публічної влади. Така деталізація дала б змогу глибше розкрити специфіку публічного лідерства як

явища, що пов'язане не лише з впливом на колектив, а й із суспільною відповідальністю, служінням громадянам, дотриманням принципів доброчесності, прозорості та публічного інтересу.

3. У роботі наведено конструктивний зарубіжний приклад дослідження трансформаційного лідерства у публічній адміністрації Боснії і Герцеговини, що посилює порівняльний аспект дослідження. Водночас доцільно було б ширше обґрунтувати можливості адаптації цього досвіду до українського контексту, з урахуванням особливостей воєнного стану, європейської інтеграції, децентралізації, цифровізації та реформування державної служби. Це дозволило б посилити прикладне значення роботи та чіткіше показати практичну корисність зарубіжного досвіду для України.

4. У роботі достатньо змістовно розкрито основні чинники, що впливають на реалізацію лідерського потенціалу в органах публічної влади, зокрема освітній, організаційно-культурний, політичний, технологічний та глобалізаційний. Водночас доцільно було б більш чітко визначити ієрархію цих чинників та показати, які з них мають пріоритетне значення саме для української системи публічного управління в умовах воєнного стану, реформування державної служби та європейської інтеграції. Це дозволило б посилити аналітичну глибину дослідження та уникнути рівнозначного подання чинників, які на практиці можуть мати різну силу впливу.

5. Певного уточнення потребує зв'язок між запропонованими інструментами розвитку лідерських навичок та конкретними категоріями публічних службовців. У роботі розглянуто розвиток лідерства загалом, однак варто було б окремо показати, які підходи є доцільними для керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, молодих управлінців. Така деталізація надала б дослідженню більшої прикладної цінності та дозволила б адаптувати запропоновані інструменти до різних управлінських рівнів.

6. Позитивної оцінки заслуговує те, що автор у п.п. 3.3 розглядає адаптивного публічного лідера як центральний елемент запропонованої моделі. У роботі слушно наголошено на таких характеристиках, як здатність діяти в умовах невизначеності, стратегічне мислення, готовність до управління змінами, міжсекторальна координація, інноваційність, етична відповідальність і цифрова компетентність. Разом із тим, бажано було б більш чітко визначити критерії або індикатори, за якими можна оцінити сформованість зазначених характеристик адаптивного лідера. Наприклад, доцільно було б показати, як саме вимірювати стратегічне мислення, етичну відповідальність, цифрову компетентність або здатність діяти в умовах невизначеності у практиці державної служби. Це посилило б прикладну значущість запропонованої моделі та зробило б її більш придатною для використання у кадровому оцінюванні.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний і дискусійний характер. Вони спрямовані на посилення практичної деталізації, оцінювальної чіткості та управлінської реалізованості запропонованої концептуальної моделі, однак не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Дисертаційна робота **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»** 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 **Хлановського Владислава Сергійовича** на тему **«Організаційно-управлінський механізм формування лідерства в органах публічної влади в умовах глобальних трансформацій»** 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 – **Хлановський Владислав Сергійович** – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри соціальних та
поведінкових наук
Херсонського державного
аграрно-економічного університету

Сергій ГОЛОЛОБОВ

Підпис к.держ.упр. Сергія Гололобова засвідчую
начальник відділу кадрів Херсонського
державного аграрно-економічного університету



Юлія ЯВОРСЬКА