

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
доктору наук з державного управління,  
доценту **Воронову Олександрову Ігоровичу**

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора педагогічних наук, професора  
**Атаманчука Юрія Миколайовича**  
на дисертацію **Арутюняна Володимира Едуардовича**  
на тему: «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції  
штучного інтелекту в публічне управління України»,  
подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду  
Національного університету «Одеська політехніка»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

### **1. Актуальність теми дисертації**

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління та посилення запиту на ефективне державне регулювання, особливої значущості набувають питання впровадження інноваційних технологій, що базуються на принципах автоматизації, аналізу даних та проактивного врядування. Одним із перспективних напрямів є розвиток комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту (ШІ) - інструменту, що поєднує інституційну адаптивність органів влади з можливостями сучасних інформаційних технологій.

Тема дисертаційного дослідження Арутюняна Володимира Едуардовича є надзвичайно актуальною, оскільки пов'язана з пошуком нових форм інституціоналізації державного управління в умовах євроінтеграції, зростання ролі даних у прийнятті рішень, а також необхідності підвищення ефективності управлінських процесів у різних секторах публічної влади. Наукова увага до інституту комплексного механізму інтеграції ШІ зумовлена необхідністю формування дієвої моделі публічного врядування, що відповідає викликам сучасності, зокрема викликам війни та післявоєнної реконструкції України.

Актуальність роботи зумовлена потребою дослідити проблематику інтеграції ІІІ саме в контексті його застосування до системи публічного управління в Україні.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Аналіз структури, методології та змістовного наповнення дисертації Арутюняна Володимира Едуардовича дозволяє зробити висновок про високий рівень логічної цілісності, аналітичної глибини та методологічної коректності наукового дослідження.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної тематики у контексті необхідності трансформації інституційного середовища публічного управління шляхом впровадження елементів ІІІ. Визначено мету дослідження – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й реалізації комплексного механізму інтеграції ІІІ в публічне управління України. Автор окреслив об'єкт і предмет, сформулював 6 наукових завдань, обґрунтував наукову новизну, методи дослідження та практичну значущість результатів. Подано інформацію про власний внесок здобувача, апробацію та публікації за темою роботи.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методологічні засади дослідження використання інформаційних технологій в публічному управлінні» досліджено теоретико-філософські підходи до феномену ІІІ, розкрито сутність інформаційних технологій у соціальному та управлінському дискурсі, проведено огляд ключових теорій публічного управління (електронного врядування, data-driven governance) в аспекті інтеграції ІІІ. Автором глибоко проаналізовано категоріальний апарат, що стало важливою основою для подальшого дослідження.

Другий розділ – «Сучасні можливості впровадження штучного інтелекту для покращення ефективності публічного управління» – присвячено аналізу інституціональної природи механізмів ІІІ. Розглянуто їхнє місце у системі публічного врядування, ретроспективу розвитку ІІІ в Україні, а також проведено компаративний аналіз чинників, що визначають ефективність data-driven governance. Автором застосовано елементи порівняльного аналізу зарубіжного досвіду, хоча окремі позиції потребують поглиблення.

У третьому розділі – «Комплексний механізм інтеграції штучного інтелекту у проактивну систему публічного управління» – автор формулює стратегії розвитку державної політики у сфері інтеграції ІІІ, досліджує практику функціонування проактивних систем (зокрема у сферах цифрової трансформації), а також пропонує структурно-функціональну модель комплексного механізму інтеграції ІІІ, яка включає механізми координації, інституціональної легітимності, контролю та відповідальності. Методологічна

база дослідження включає застосування комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема:

- системного аналізу – для дослідження структури публічного управління та місця в ній ІІІ;
- інституціонального підходу – при аналізі взаємодії формальних і неформальних норм у регулюванні;
- методу моделювання – для побудови перспективної моделі комплексного механізму інтеграції ІІІ;
- порівняльного аналізу – для дослідження досвіду впровадження ІІІ в Україні та за кордоном;
- структурно-функціонального підходу – для обґрунтування взаємозв'язків між рівнями інституційної побудови.

Висновки, сформульовані в дисертації, мають цілісний характер, логічно завершують кожен з розділів і підтверджують досягнення поставлених у вступі цілей. Вони відображають як теоретичне, так і прикладне наповнення дослідження. Слід наголосити, що автор не обмежується теоретичними узагальненнями, а подає приклади реальних застосувань (зокрема в data-driven governance), що забезпечує високий рівень валідації висунутих положень. Узагальнені висновки дисертації є логічним підсумком наукової роботи. Вони містять декілька структурованих тез, що підсумовують як теоретичні, так і практичні результати дослідження. Автор продемонстрував здатність до узагальнення, побудови наукової аргументації та формулювання стратегічних рекомендацій для державної політики у сфері інтеграції ІІІ.

Таким чином, основні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження Арутюняна Володимира Едуардовича є науково обґрунтованими, логічно послідовними, відповідають вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а методологічна основа дослідження забезпечила достовірність та репрезентативність отриманих результатів.

### **3. Наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна дисертаційного дослідження Арутюняна Володимира Едуардовича зумовлена теоретичним обґрунтуванням і практичною розробкою інституту комплексного механізму інтеграції ІІІ як складової інституційного механізму публічного управління. В умовах трансформації державної регуляторної політики, зростання складності управлінських процесів та необхідності залучення цифрових технологій до врядування, дослідження автора виступає вагомим внеском у розвиток наукової думки у сфері публічного управління та адміністрування.

Вперше у межах спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»:

- обґрунтовано концептуальні та прикладні засади комплексного механізму інтеграції ІІІ, що дозволило визначити передумови, чинники, переваги, ризики, умови та напрями залучення ІІІ до інституційного середовища публічного управління. Автор не лише висвітлив загальні принципи існування ІІІ, але й детально окреслив особливості його функціонування у межах секторальних утворень, що суттєво доповнює наявний науковий дискурс;

- сформульовано і деталізовано цілі, завдання, зміст та спрямованість державної політики у сфері інтеграції ІІІ. Запропонована автором концептуальна рамка цієї політики включає комплекс стратегічних завдань і системних заходів, спрямованих на розвиток і підтримку ІІІ як повноцінного партнера органів державної влади в системі публічного врядування;

- розроблено структурно-функціональну модель комплексного механізму інтеграції ІІІ, в якій визначено інституційні рівні взаємодії, механізми координації та балансування інтересів, а також елементи моніторингу, відповідальності та управлінської відповідності. Особливу увагу автор приділяє внутрішньому нормативному регулюванню, принципам добровільності, автономності, взаємної відповідальності між ІІІ та державними інституціями.

Удосконалено:

- визначення управлінського характеру комплексного механізму інтеграції ІІІ як багатокомпонентної системи взаємодії суб'єктів влади в межах певного сектору, що функціонує на основі автоматизованих норм і механізмів контролю, санкцій і коригування поведінки. Запропоноване уточнення відображає сучасні інституційні та управлінські тенденції делегування повноважень та співврядування;

- інтерпретацію понять «інституціональне середовище публічного управління» та «інституціональна інтеграція ІІІ», яка в роботі автора має операціональне навантаження і виступає основою для моделювання взаємодії ІІІ з органами державної влади;

- інституційно-правовий підхід до легітимізації механізмів ІІІ, у межах якого автор запропонував поєднання нормативного визнання, практичної ефективності та етичної відповідальності як критичних умов визнання ІІІ суб'єктами публічного управління.

Подальшого розвитку набули:

- підходи до класифікації типів механізмів інтеграції ІІІ, зокрема автор виокремив ознаки відмінності між організаційними, кадровими, фінансово-економічними та правовими механізмами, що дозволяє детальніше структурувати це поняття у науково-прикладному вимірі;

- уточнення змістовних характеристик таких понять, як «проактивна система публічного управління», «цифрова трансформація публічного управління», «електронне урядування» та «електронна демократія»;
- обґрунтування процедур гармонізації українського законодавства з європейськими нормами щодо інтеграції ІІІ.

Наукова новизна результатів є безсумнівною та відображає як теоретичну оригінальність, так і практичну цінність запропонованих підходів. Усі нові положення логічно випливають з аналітичної бази дослідження, мають методологічну обґрунтованість і відображені в опублікованих працях здобувача. Вони становлять вагомий внесок у розвиток науки публічного управління та адміністрування в частині інституційного дизайну системи врядування з урахуванням інноваційних форм інтеграції штучного інтелекту.

#### **4. Практичне значення результатів дослідження**

Наукове значення дисертаційної роботи Арутюняна Володимира Едуардовича полягає в розвитку теоретичних основ формування комплексного механізму інтеграції ІІІ у публічне управління, що збагачує спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» новими концепціями та моделями. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення цифрової трансформації державного сектору, аналізу ефективності ІІІ в публічному врядуванні, а також розробки стратегій проактивного управління.

Насамперед, слід відзначити, що результати дослідження знайшли реальне практичне застосування, що підтверджено відповідними актами впровадження у діяльність:

- Асоціації дослідників державного управління, де запропоновані автором підходи використано у формуванні аналітичних матеріалів для формування пропозицій до стратегій інтеграції ІІІ в публічне управління;
- Центру підвищення кваліфікації кадрів Національного університету «Одеська політехніка», у якому результати дисертації стали основою для оновлення тематичних модулів навчальних курсів із врядування, щодо сучасних інституційних підходів у сфері публічного управління з використанням ІІІ;
- Якимівської селищної військової адміністрації Мелітопольського району Запорізької області, де було розроблено пропозиції до стратегічного плану цифровізації 2025-2030 та пілотну програму навчання працівників сільської ради з базових навичок роботи з ІІІ-системами;
- Широківської сільської ради Запорізького району Запорізької області, де були напрацьовані рекомендації щодо впровадження ІІІ для моніторингу інфраструктури та використанню ІІІ для автоматизації документообігу та аналізу звернень громадян;

– Дніпрорудненської міської військової адміністрації Василівського району Запорізької області, де були напрацьовані методологічні підходи до інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у муніципальне управління, зокрема для автоматизації адміністративних процесів, моніторингу та оптимізації розподілу місцевих ресурсів у контексті післявоєнної відбудови.

Практичне значення результатів дисертації полягає в розробці рекомендацій для органів публічної влади (Міністерство цифрової трансформації, НАДС) щодо впровадження ШІ, включаючи правові, організаційні та кадрові аспекти.

Запропонована модель комплексного механізму може бути застосована для оптимізації управлінських процесів у реальному секторі, зокрема в умовах післявоєнного відновлення України, євроінтеграції та цифрової трансформації. Результати дисертації апробовані в публікаціях та можуть слугувати основою для розробки нормативних актів, програм навчання державних службовців та стратегій розвитку.

## **5. Структура та зміст дисертації**

Дисертаційне дослідження Арутюняна Володимира Едуардовича на тему «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України» є цілісною завершеною науковою працею, що має чітко вибудовану логіко-змістову структуру, відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії та гармонійно поєднує теоретико-методологічний і прикладний компоненти.

Дисертація викладена на 265 сторінках основного тексту. Її структура охоплює:

- вступ;
- три змістовно пов'язані розділи;
- загальні висновки;
- список використаних джерел (297 найменувань);
- додатки, що мають ілюстративний, аналітичний та нормативний характер.

Кожен з розділів логічно пов'язаний із попереднім і наступним, демонструючи послідовність реалізації наукового задуму. У вступі чітко окреслено актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено методологічне підґрунтя, показано зв'язок із науковими програмами, обґрунтовано наукову новизну й практичну цінність результатів. У трьох розділах системно подано теоретичний аналіз, концептуальні підходи, емпіричну верифікацію та власні розробки автора. Загальні висновки адекватно відображають здобуті результати, узагальнюють

основні наукові положення дисертації та окреслюють напрями подальших наукових розвідок.

Стиль викладення відповідає академічним стандартам:

- мовна культура тексту – висока, термінологічний апарат чіткий, системно застосований і належно верифікований;
- посилання на джерела – оформлені коректно, відповідно до чинних вимог академічної доброчесності та нормативів оформлення;
- наведені таблиці, графіки, схеми – не лише ілюстративні, а й аналітично значущі, що дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування секторального саморегулювання.

Апробація результатів дослідження здійснена на належному рівні:

- опубліковано 16 праць, зокрема 8 – у фахових наукових виданнях України, що відповідає вимогам до здобуття наукового ступеня доктора філософії;
- результати представлені на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, що засвідчує їхню відкритість до фахової дискусії;
- відображено реальний досвід впровадження напрацювань у практичну діяльність низки професійних і наукових організацій.

Таким чином, структура дисертації є цілком відповідною меті дослідження, забезпечує повноту, послідовність і аргументованість розкриття наукової проблематики. Зміст роботи підтверджує самостійність, інноваційність і високий рівень наукової компетентності здобувача.

## **6. Значення роботи для науки, практики і суспільства**

Дисертаційне дослідження Арутюняна Володимира Едуардовича має вагоме значення для розвитку наукового знання у галузі публічного управління та адміністрування, сприяє удосконаленню інструментів державної політики, а також актуалізує соціально значущі питання цифрової трансформації управління та взаємодії держави з інститутами інформаційних технологій.

У науковому контексті робота становить вагомий внесок у розвиток теорії публічного управління, зокрема в частині інституціоналізації форм інтеграції штучного інтелекту в механізмах врядування. Розроблена автором концепція комплексного механізму інтеграції ШІ доповнює сучасні підходи до моделювання інституційних структур управління, розширює понятійний апарат та поглиблює методологічну базу аналізу публічно-цифрової взаємодії. У дисертації запропоновано новий погляд на співвідношення формального державного регулювання та автоматизованого управлінського впливу, що створює основу для подальших наукових розвідок у сфері інституційного дизайну.

З погляду практичного застосування, результати дослідження мають значну прикладну цінність. Запропоновані автором підходи та моделі можуть бути використані при розробленні нормативно-правових актів, що регулюють статус, функції та відповідальність систем ІІІ. Вони є корисними для інституцій, які формують і реалізують цифрову політику, зокрема у сферах електронного урядування, аналізу даних, проактивного управління та контролю. Концептуальні положення дисертації можуть слугувати методологічною основою для запровадження нових управлінських практик у діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, Міністерства цифрової трансформації України, галузевих асоціацій.

В умовах цифрової трансформації та євроінтеграції, а також у процесі післявоєнного відновлення України, результати дослідження мають особливу актуальність, оскільки комплексний механізм інтеграції ІІІ може слугувати інструментом оперативного, експертного та гнучкого управлінського реагування в секторах із обмеженими державними ресурсами.

У суспільному вимірі робота сприяє формуванню ефективних механізмів партнерської взаємодії між державою та громадянським суспільством, підвищенню рівня публічної довіри до управлінських рішень, розвитку відкритого врядування та інституційної прозорості. Сформульовані в дисертації положення можуть бути використані для запровадження нових моделей участі громадськості у прийнятті рішень, що є важливою складовою демократизації управлінських процесів та інституційної стійкості держави.

Таким чином, результати дисертації мають міждисциплінарний характер і створюють підґрунтя для подальших теоретичних досліджень, нормативного регулювання та прикладного впровадження в системі публічного управління та адміністрування.

## **7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертації, а також публікацій здобувача свідчать про відсутність ознак порушення вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень та відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси. Посилання на першоджерела є конкретними, навмисних спотворень не виявлено.

## **8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Оцінюючи в цілому позитивно подану до захисту дисертаційну роботу Арутюняна Володимира Едуардовича, слід зазначити, що вона відповідає

сучасним науковим вимогам, вирізняється належним рівнем теоретико-методологічного опрацювання, аргументованістю висновків і практичною значущістю отриманих результатів. Водночас, з огляду на складність і багатовимірність обраної проблематики, доцільно звернути увагу на низку дискусійних положень, які потребують додаткового уточнення або подальшої розробки.

1. У підрозділі 1.1 достатньо ґрунтовно представлені класичні та сучасні західні теорії і моделі оцінювання ефективності інформаційних технологій у публічному управлінні. Водночас аналіз має переважно універсалістський характер і майже не враховує специфіку трансформаційних адміністративних систем, що формувалися в пострадянському просторі. Це певною мірою звужує аналітичну рамку дослідження, оскільки Україна історично розвивалася в умовах радянської адміністративної моделі, а процеси цифровізації та впровадження ІТ відбувалися паралельно з інституційною перебудовою, дерегуляцією, децентралізацією та подоланням патерналістських управлінських практик. Було б методологічно доцільно доповнити підрозділ коротким, але концептуально вивіреним оглядом моделей ефективності ІТ у публічному управлінні, що застосовувалися або аналізувалися в пострадянських країнах, як прикладі постсоціалістичної, але успішно цифровізованої держави. Це дозволило б показати, як західні теоретичні моделі адаптувалися до умов слабких інституцій, дефіциту довіри, ієрархічної управлінської культури та обмежених адміністративних спроможностей, а також підкреслити, що ефективність ІТ у таких системах часто оцінювалася не лише через показники результативності, а й через здатність технологій компенсувати інституційні провали. Такий регіонально-історичний зріз посилив би аргументацію автора щодо релевантності обраних моделей саме для України та логічно підвів би до подальшого аналізу інтеграції ІІІ як етапу еволюції цифрового врядування в умовах пострадянської трансформації.

2. У підрозділі 1.1 доцільно точніше конкретизувати, на якому рівні публічного управління застосовуються ті чи інші моделі використання та оцінювання ефективності інформаційних технологій і штучного інтелекту, оскільки від цього безпосередньо залежить інтерпретація отриманих результатів і зроблених узагальнень. Наразі в тексті окремі теоретичні моделі та практичні приклади подаються узагальнено, без чіткого розмежування між національним, регіональним і місцевим рівнями управління, що може створювати враження їх універсальності застосовності незалежно від масштабів і функціонального призначення органів влади. Водночас у сучасній теорії публічного управління підкреслюється, що критерії ефективності цифрових рішень істотно відрізняються залежно від рівня врядування, адже різними є обсяг повноважень, управлінські цикли, доступ до ресурсів і характер взаємодії з громадянами.

Зокрема, на національному рівні ефективність застосування ІТ і ШІ здебільшого оцінюється з позицій стратегічної узгодженості, міжвідомчої інтеграції, масштабованості рішень і здатності підтримувати формування та реалізацію державної політики. На регіональному рівні акцент зміщується у бік координації між центральною та місцевою владою, адаптації загальнонаціональних цифрових рішень до територіальної специфіки та підвищення управлінської спроможності органів влади на місцях. На місцевому рівні ключовими стають показники оперативності, якості надання публічних послуг, зручності для громадян і рівня довіри до місцевих органів влади.

Це дало б змогу чіткіше окреслити, на яких управлінських рівнях запропоновані підходи є найбільш релевантними для України з урахуванням процесів децентралізації, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення.

3. У підрозділі 1.3 аналіз міжнародних практик упровадження штучного інтелекту в різні сфери публічного управління подано переважно через окремі приклади, що дає змогу окреслити напрями використання ШІ в діяльності органів влади. Водночас у межах першого розділу недостатньо простежується системний зв'язок між рівнем науково-технічного розвитку країни, ступенем сформованості цифрової інфраструктури та рівнем цифрової грамотності населення і державних службовців, з одного боку, та механізмами інтеграції ШІ у публічне управління - з іншого. Зокрема, поза увагою залишається вплив таких чинників, як інтенсивність наукових досліджень і розробок у сфері ІКТ та ШІ, наявність національних інноваційних екосистем, рівень цифрових компетентностей публічних управлінців і громадян, а також показники цифрової зрілості державного сектору, на реальні можливості та масштаби впровадження інтелектуальних технологій у публічне врядування. Доцільним видається розширення цього аспекту дослідження шляхом порівняльного аналізу країн з різним рівнем науково-технічного розвитку та цифрової грамотності, що дозволило б більш чітко виявити залежність між інституційною спроможністю до впровадження ШІ та якістю людського капіталу. Такий підхід сприяв би глибшій верифікації запропонованого автором механізму інтеграції ШІ в публічне управління України з урахуванням викликів європейської інтеграції та завдань післявоєнної трансформації й відновлення держави.

4. У підрозділі 2.1 доцільно чіткіше окреслити межі застосування прямих і непрямих механізмів аналізу управлінських рішень на основі штучного інтелекту, оскільки в окремих фрагментах тексту між ними спостерігається концептуальне перетинання, що ускладнює сприйняття авторської логіки. Наразі прямі механізми аналізу управлінських рішень інтерпретуються як такі, що безпосередньо залучають інструменти ШІ до процесу підготовки, обґрунтування або оцінювання управлінських рішень, зокрема через

прогнозування результатів політик, моделювання альтернативних сценаріїв чи автоматизований аналіз великих масивів адміністративних даних. Водночас непрямі механізми подаються як допоміжні інструменти, які впливають на якість управлінських рішень опосередковано - через аналіз громадської думки, соціальних настроїв, інформаційних потоків у медіапросторі або через виявлення потенційних ризиків і кризових тенденцій. Більш чітке концептуальне розмежування прямих і непрямих механізмів дозволило б уникнути потенційного змішування управлінських і консультативно-аналітичних функцій ІІІ. Уточнення меж застосування цих механізмів підвищило б аналітичну чіткість підрозділу 2.1 та сприяло б більш послідовному обґрунтуванню комплексного механізму інтеграції ІІІ в публічне управління, запропонованого в подальших розділах дисертації.

5. У підрозділі 3.2 кадровий механізм інтеграції штучного інтелекту в публічне управління доцільно було б підсилити більш системним залученням міжнародних визнаних рамок цифрових компетентностей у публічному секторі, оскільки в нинішній редакції акцент робиться переважно на загальних вимогах до підготовки персоналу без достатньої стандартизації очікуваних компетенцій. Посилання на спеціалізовані моделі цифрових компетентностей для державних службовців, розроблені ОЕСР та Європейською Комісією, дозволили б чіткіше окреслити, які саме знання, навички та поведінкові установки є критично важливими для ефективного використання ІІІ в діяльності органів влади. Це дало б змогу перейти від декларативного розуміння кадрового забезпечення до більш прикладної та вимірюваної моделі розвитку людського капіталу в публічному управлінні.

Однак ці зауваження мають конструктивний характер, не знижують загальної цінності та інноваційності представленого дослідження, а також можуть бути враховані автором у подальших наукових пошуках і розробці прикладних нормативно-правових інструментів.

## **9. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Арутюняна Володимира Едуардовича «Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України» є завершеним самостійним науковим дослідженням, що вирішує важливу наукову проблему, має теоретичну новизну і вагоме практичне значення. Основні ідеї, результати дослідження, розробки, що характеризують наукову новизну і практичне значення дисертаційної роботи, запропоновано, отримано та здійснено автором особисто.

Робота відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу

вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р., № 44 (із змінами, внесеними згідно з постановами КМУ № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р., № 507 від 03.05.2024 р.), а її автор заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

**Офіційний опонент**

**доктор педагогічних наук, професор,**

**професор кафедри педагогіки**

**та управління закладом освіти**

**Класичного приватного університету**

**Юрій АТАМАНЧУК**