

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Національного університету «Одеська політехніка»,
доктору наук з державного управління,
професору Колісніченко Наталі Миколаївні

ВІДГУК

офіційного опонента, кандидата наук з державного управління, доцента кафедри туризму ДВНЗ «Ужгородський національний університет» **Кривенкової Руслани Юріївни** на дисертацію **Косвої Христини Олександрівни** на тему «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері», подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду Національного університету «Одеська політехніка» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

Актуальність теми дисертації

Дисертаційне дослідження здобувачки виконано на актуальну і важливу тему: «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері».

Курортно-рекреаційна сфера відіграє ключову роль у формуванні соціально-економічного потенціалу держави, оскільки поєднує в собі функції розвитку туризму, курортів, оздоровлення населення та охорони культурно-природного середовища.

Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних, нормативно-правових та економічних інструментів, що забезпечують раціональне функціонування курортних і рекреаційних зон.

Україна має значний потенціал у сфері курортно-рекреаційної діяльності, представлений природними лікувальними ресурсами, рекреаційними зонами, вигідним географічним розташуванням та розвиненою санаторно-курортною інфраструктурою. Проте, попри ці переваги, національні курорти залишаються малопривабливими як для внутрішніх, так і для іноземних споживачів. Такий розрив між наявними можливостями та реальними результатами свідчить про наявність глибоких системних недоліків у механізмі публічного управління цією сферою.

Слід зауважити, що попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, окремі проблемні аспекти залишаються недостатньо розробленими, позбавленими ґрунтового теоретичного обґрунтування та ефективних

практичних рішень. Зокрема, мало дослідженим залишається питання адаптації нормативно-правової бази до динамічних змін зовнішнього середовища, у якому функціонує механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, а також потребує уточнення система детермінант, що визначають її розвиток.

Саме тому, обрана тематика дисертаційного дослідження є науково обґрунтованою та своєчасною, оскільки спрямована на вирішення актуальних проблем у сфері функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Дослідження має суттєве теоретичне і практичне значення для подолання існуючих структурних диспропорцій у розвитку курортно-рекреаційної сфери країни, а також для зміцнення її конкурентоспроможності як у внутрішньому середовищі, так і на міжнародній арені в контексті воєнного стану та післявоєнної відбудови України.

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

Дисертантка у вступній частині дисертаційного дослідження чітко визначила актуальність обраної теми, мету та завдання роботи, висвітлила об'єкт і предмет дослідження, і описала застосовані методи наукового аналізу. Також позначено зв'язок дисертації з чинними науковими програмами, планами та тематиками. Далі позначено теоретичну та практичну вагомість результатів дослідження, представлено особистий внесок здобувачки та дані щодо апробації наукових положень і публікацій за темою роботи.

Здобувачка обґрунтовано визначила об'єкт дослідження, яким є процес функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Він охоплює систему організаційних, правових, економічних та управлінських взаємозв'язків між органами державної влади, установами сфери охорони здоров'я, туризму й рекреації. Акцент у дослідженні зроблено на розробці ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку зазначеної галузі.

Варто зазначити, що мета дослідження сформульована відповідно до структури логічної побудовина думку наукової роботи та полягає у поглибленні теоретичних засад функціонування механізму публічного управління та розробці рекомендацій щодо його удосконалення. Зазначена мета чітко відображає наукову новизну та прикладну значущість дисертаційного дослідження, спрямованого на підвищення ефективності управлінських рішень у курортно-рекреаційній сфері через оптимізацію

інституційних, нормативно-правових та організаційних складових публічного управління.

Авторкою дисертації визначено об'єкт дослідження, який визначається як процес функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. На думку здобувачки, цей процес містить у собі систему організаційних, правових, економічних та управлінських відносин між суб'єктами владних повноважень, інституціями сфери охорони здоров'я, туризму та рекреації, а також передбачає формування раціональних управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери країни.

Предмет дослідження дисертаційної роботи Коєвої Х.О. – механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, – визначає структурні елементи, функціональні зв'язки та інструменти управлінського впливу, що є необхідними для функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Об'єкт і предмет дослідження повністю відповідають меті роботи, відображають логічний та методологічний зв'язки дослідження, дозволяючи досягти поставленої наукової мети.

Структура дисертаційної роботи логічно побудована та включає в себе вступ, три розділи з трьома підрозділами, кожний з яких містить відповідні висновки, у кінці роботи представлені загальні висновки, які повністю відповідають поставленим завданням роботи, представлено широкий перелік використаних джерел, додатки.

У розділі 1 розглядаються теоретичні засади механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, через дослідження контенту, діалектики і співвідношення понятійного апарату функціоналу курортно-рекреаційної сфери, розкриття квінтесенції механізму публічного управління та визначення сутнісних характеристик механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в контексті детермінант його розвитку.

Розділ 1 є ґрунтовним теоретичним фундаментом дисертації завдяки глибокій систематизації понять, міждисциплінарному підходу, аналізу еволюції термінів і врахуванню соціально-економічної значущості курортно-рекреаційної сфери.

Безперечним дослідницьким здобутком є визначення і систематизація ключових детермінант, що впливають на механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Здобувачка класифікує економічні, соціальні та екологічні детермінанти, що впливають на управління, створюючи структуровану методологічну основу для аналізу складного явища та сприяючи комплексному розумінню проблеми.

Коєва Х.О. наголошує на системному підході до аналізу механізму публічного управління, розглядаючи курортно-рекреаційну сферу як складну систему з взаємопов'язаними компонентами. Дослідницький акцент на взаємозв'язках між елементами системи дозволяє глибше зрозуміти динаміку механізмів управління та їх залежність від різних факторів.

Не менш важливим акцентом у розділі є дослідження чинників, що впливають на механізми публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це дозволяє чітко окреслити фактори, які формують ефективність управління, і демонструє дослідницьку глибину проведеного аналізу.

Розділ має логічно вибудовану структуру, де авторка послідовно переходить від систематизації понять до класифікації детермінант і аналізу чинників, що підкреслює дослідницьку послідовність.

Розділ 2 присвячений аналізу вітчизняного і закордонного досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Питання, які розглядаються авторкою, фокусуються на діагностиці нормативно-правових інструментів механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, дослідженню проблемного поля й аналізу міжнародного досвіду його функціонування.

Проведений ґрунтовний аналіз нормативно-правового забезпечення опирається на значну кількість законодавчих актів, які регулюють діяльність у туристичній та курортно-рекреаційній сферах. Авторка систематизує ключові законодавчі документи та аналізує їх вплив на функціонування механізмів управління. Вона чітко окреслює правові рамки, які формують механізми публічного управління, демонструючи глибоке розуміння законодавчого поля та його впливу на курортно-рекреаційну значимісферу. Це створює міцну основу для подальшого аналізу і свідчить про прагнення авторки врахувати різні аспекти правового регулювання, від стратегічного планування до оперативного контролю.

Дисертантка чітко виділяє проблеми функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, такі як вичерпність природних лікувальних ресурсів, що впливає на сталість курортних зон, складність дозвільних процедур, пов'язаних із використанням природних лікувальних ресурсів. Це створює основу для розуміння бар'єрів для функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. У дослідженні підкреслюється необхідність балансу між розвитком курортної інфраструктури та збереженням природних ресурсів, що є актуальним у контексті сталого розвитку. В проведеному аналізі також

враховуються регіональні особливості публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Вагомим компонентом дисертації є дослідження з міжнародного досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, який базується на проведенні порівняльного аналізу різноманітних моделей управління з акцентом на екологічний і євроінтеграційний контексти. Значним здобутком є пов'язування зарубіжного досвіду з українськими реаліями, з можливостями його адаптації до України, зокрема через аналіз моделей фінансування та управління туристичними потоками. Це демонструє прагнення авторки не лише описати зарубіжні практики, але й запропонувати їх як потенційні рішення для вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в Україні.

Чітка структура та увага до соціально-економічних ефектів додають цінності проведеному аналізу зарубіжного досвіду, створюючи основу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в Україні.

Розділ 3 дисертації, присвячений напрямам удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, є вагомим дослідницьким внеском, який зосереджує увагу на визначенні стратегічних орієнтирів удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері; формулюванні напрямків його вдосконалення в умовах децентралізації та розробці концептуальної моделі інтеграції інструментів проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Авторка чітко формулює стратегічні орієнтири вдосконалення механізмів публічного управління, акцентуючи увагу на розвитку інфраструктури, екологічній стійкості та підвищенні конкурентоспроможності курортних-рекреаційних територій. Зокрема, вона визначає пріоритетність модернізації санаторно-курортних закладів і залученні інвестицій для економічного зростання регіонів, що є важливим дослідницьким внеском для стратегічного планування.

У розділі пропонуються критерії оцінки ефективності механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, включаючи економічну ефективність (зростання доходів місцевих бюджетів), соціальну результативність (покращення доступу до оздоровчих послуг) та екологічну стійкість (збереження природних лікувальних ресурсів). Ці критерії є дослідницьким здобутком, оскільки створюють чітку основу для оцінки запропонованих змін.

Розробка пропозицій щодо використання цифрових технологій, таких як геоінформаційні системи для реєстрування наявних природних лікувальних ресурсів та моніторингу їх якості і електронні платформи для спрощення дозвільних процедур для їх практичного застосування є дослідницьким досягненням здобувачки, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації.

Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема Кодексу України про надра та Закону України «Про курорти», для спрощення доступу до ресурсів і стимулювання інвестицій є дослідницьким внеском, що забезпечує чітку прив'язку до існуючого законодавства.

Авторка обґрунтовує можливості децентралізації для підвищення ефективності управління територіальних громад, пропонуючи передати повноваження щодо видачі дозволів і планування розвитку курортів місцевим органам влади. Вона підкреслює, що децентралізація сприяє фінансовій автономії громад і залученню місцевих ресурсів, що є важливим внеском у контексті реформи децентралізації в Україні.

Дисертанткою сформована чітка концептуальна модель інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту у механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, яка охоплює етапи планування, реалізації та моніторингу проєктів у курортно-рекреаційній сфері. Ця модель втілює ключові компоненти, такі як координація між органами влади, залучення приватного сектора та використання цифрових інструментів, що є вагомим дослідницьким внеском для структуризації управлінських процесів.

Авторкою розроблена концепція проєктних офісів як спеціалізованих структур, які вбудовані в механізм публічного управління та координують розвиток курортно-рекреаційної сфери, забезпечуючи чітке планування, виконання та моніторинг проєктів. Зазначається, що проєктні офіси діють як централізовані платформи для об'єднання зусиль державних органів, місцевих громад і приватного сектора. Це дозволяє систематизувати управлінські процеси, зменшуючи бюрократичні бар'єри. Проєктні офіси, за задумом дослідниці, мають відіграти роль посередників, які забезпечують співпрацю між органами центральної влади, місцевими органами самоврядування, приватними інвесторами та громадськими організаціями. Така координація сприяє узгодженню інтересів сторін та сприяє створенню синергетичного ефекту.

Проєктні офіси, за концепцією авторки, сприяють сталому розвитку через координацію проєктів, спрямованих на збереження природних лікувальних ресурсів та забезпечення екологічних стандартів, що є значним дослідницьким внеском у контексті глобальних екологічних викликів.

Розділ 3 є значним дослідницьким досягненням здобувачки завдяки чітко сформульованим стратегічним орієнтирам, критеріям ефективності, напрямам вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації та інноваційним пропозиціям, зокрема щодо створення проєктних офісів. Пропозиції підкріплені аналізом нормативно-правової бази та соціально-економічними ефектами, створюють міцну основу для вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в Україні.

Надані дисертанткою теоретичні узагальнення, практичні інновації та інструментальні підходи мають важливе значення для підвищення ефективності механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері країни.

Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати висновки та надати рекомендації, що мають як теоретичну, так і практичну цінність.

Список використаних джерел у дисертаційному дослідженні – масивний, сучасний, включає в себе як українські, так і зарубіжні джерела. У бібліографії зазначено використання 199 наукових джерел. Було проаналізовано велику кількість нормативно-правових актів, що дозволило авторці ґрунтовно опрацювати обрану тему, виявити її недоліки та сформулювати висновки щодо необхідності подальших досліджень і внесення змін до законодавства.

Достовірність і наукова новизна одержаних результатів

У дисертаційній роботі здобувачки сформульовано та обґрунтовано низку положень, висновків і пропозицій, що вирізняються науковою новизною та мають прикладну спрямованість. Розроблені наукові положення є результатом самостійної роботи автора та відображають його особистий внесок.

Наукове дослідження Коевої Х.О. є інноваційним через ключові наукові підходи до вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах сучасних трансформацій і викликів, серед яких децентралізація, воєнний стан та потреба у сталому розвитку. Авторкою розроблено комплекс теоретичних положень і практичних рішень, які в сукупності формують новий науковий погляд на проблематику механізму публічного управління у цій специфічній сфері.

Авторка представила у дисертації вперше розроблену концептуальну модель інтеграції інструментів проєктного менеджменту в систему публічного управління курортно-рекреаційною сферою. Ключовим

компонентом цієї моделі виступають ієрархічно структуровані проєктні офіси, що функціонують на різних рівнях управління (центральному, регіональному та місцевому) та сприяють дієвій роботі проєктної діяльності в рамках реалізації національної стратегії розвитку туризму та курортів.

Понятійний апарат досліджуваної проблеми було удосконалено, зокрема уточнено й конкретизовано дефініцію «механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері», яка враховує як його функціональне призначення, так і галузеву специфіку. На цій основі сформовано підходи до класифікації детермінант механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, упорядкованих за змістовими блоками та типами впливу. Такий підхід сприяє підвищенню результативності виявлення та аналізу проблем у процесі управління курортно-рекреаційними ресурсами.

Цінність наукової новизни знаходить підтвердження у формуванні нових стратегічних орієнтирів для розвитку механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Авторка підкреслює необхідність створення об'єктів туристичної інфраструктури, стійких до екологічних, техногенних та воєнних загроз, орієнтованих на активний і екологічно збалансований туризм із використанням енергонезалежних ресурсів. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах повоєнного відновлення України.

У дисертаційній роботі розроблено науково-практичні підходи до функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації, які враховують посилення фінансової автономії територіальних громад, налагодження міжрегіональної координації, забезпечення екологічної збалансованості, впровадження стандартів інклюзивності, підвищення рівня інформаційної доступності та прозорості, а також гарантування безпеки на рекреаційних територіях.

Дослідження сучасних зарубіжних практик функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері отримали подальший розвиток, що дає змогу адаптувати успішний досвід інших країн до актуальних умов України в період воєнного стану та повоєнного відновлення. Такий підхід сприяє формуванню дієвих управлінських моделей, які враховують принципи децентралізації, залучення міжнародної допомоги, розвиток публічно-приватного партнерства та впровадження екологічних стандартів, забезпечуючи оперативне відновлення курортних територій, підвищення їх конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів.

Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення дисертації Коєвої Х.О., а також висновки і практичні результати дослідження представлені у 9 наукових працях, з яких 3 наукових статті, які опубліковані у наукових фахових виданнях України, 5 тез доповідей, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, 1 наукова стаття в зарубіжному виданні.

Змістовий аналіз публікацій дозволяє зробити висновок, що вони є вагомим свідченням публікаційної активності автора та підтверджують, що основні наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані у дисертації, були донесені до наукової спільноти.

Практична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи

Результати дисертаційного дослідження знайшли своє практичне відображення у держбюджетній науково-дослідній роботі відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного інституту «Одеська політехніка», затверджених Міністерством освіти і науки України за темою: «Інноваційно-інвестиційний розвиток регіональної інфраструктури у повоєнний період» (№ державної реєстрації 0122U002166).

Положення дисертації були втілені у науково-дослідній роботі ДУ «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України» за темою: «Курортно-рекреаційний потенціал Причорноморського регіону України, можливості сталого розвитку лікувально-оздоровчого туризму, інвестиційна привабливість», (№ держреєстрації 0120U101646).

Результати дисертаційної роботи, щодо питань інтеграції інструментів проєктного менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, використані у практичній діяльності Департаменту цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму Одеської обласної державної адміністрації (довідка 250/18/01-14/2-25/274).

Науковий здобуток, який стосується внесення змін до нормативно-правового забезпечення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері та надбання автора щодо оновлення структури регіональних органів управління курортами застосовано у практичній діяльності ДНП «Український науково-дослідний інститут реабілітації та курортології Міністерства охорони здоров'я України (довідка №01-13/396 від 08.05.2025).

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація є самостійною науковою працею. Основні ідеї, результати дослідження, розробки, що характеризують наукову новизну і практичне значення дисертаційної роботи запропоновано, отримано та здійснено автором особисто. В опублікованих у співавторстві працях автором використано тільки ті результати дослідження, які є особистим науковим доробком автора. Концептуальні засади дисертації, її структура та зміст, постановка проблеми, узагальнення результатів, наукові та практичні висновки є виключно авторськими. Використані в дисертації праці та думки інших вчених мають відповідні посилання.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Поряд з безперечно важливими науковими здобутками, позитивною оцінкою змісту і оформлення дисертаційної роботи слід відмітити окремі зауваження та дискусійні положення, зокрема:

1. У роботі всебічно досліджуються економічні, соціальні та екологічні чинники (стор. 55–57), але бракує аналізу етичних аспектів, таких як справедливий доступ до курортних ресурсів чи етичне використання природних ресурсів. Включення цього аспекту могло б додати соціальну глибину дослідженню.

2. У дослідженні авторка враховує сучасні виклики, які впливають на механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, такі як необхідність сталого розвитку (стор. 56), що передбачає баланс між економічним зростанням, збереженням природних ресурсів і соціальною відповідальністю, аналізує, як екологічні обмеження впливають на управління курортними територіями, підкреслюючи важливість збереження природних лікувальних ресурсів, таких як мінеральні води чи лікувальні грязі (стор. 50). Також акцентується увага на соціально-економічних (стор. 60–61) та євроінтеграційних викликах, зазначаючи необхідність гармонізації механізмів управління з європейськими стандартами (стор. 29). Проте аналіз глобальних економічних інтеграцій, таких як участь України в міжнародних туристичних організаціях або залучення транснаціональних компаній до розвитку курортної інфраструктури, міг би поглибити розуміння впливу глобалізації на механізми публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Доповнення цього аспекту збагатило б дослідження, враховуючи зростаючу роль глобальних ринків і міжнародної співпраці у сфері туризму та курортів.

3. Авторка чітко систематизує правові рамки, які формують механізми публічного управління у курортно-рекреаційній сфері,

демонструючи їх зв'язок із регулюванням використання природних ресурсів і розвитком інфраструктури (стор. 73-91). Проте аналіз доцільно було б доповнити, враховуючи їхній практичний вплив на механізми публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, зокрема, через затримки в отриманні дозволів чи обмеження доступу до ресурсів, складність процедур отримання спеціальних дозволів на використання надр тощо. Таке доповнення могло б ілюструвати практичні бар'єри та визначити шляхи їх подолання, наприклад, через цифрові платформи для спрощення адміністрування чи гармонізацію законодавства з директивами ЄС для залучення іноземних інвесторів.

4. Для посилення практичної цінності проведеного аналізу проблемного поля функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері (стор. 92-107) доцільно було б підкріпити цей аналіз конкретними прикладами чи даними, акцентуючи увагу на тому, які саме ресурси (мінеральні води, лікувальні грязі тощо) є найбільш вразливими, які інструменти публічного управління мають бути застосовані для забезпечення збереження таких ресурсів.

Вказані зауваження носять переважно дискусійний характер та не зменшують цінності дисертаційної роботи, її вагомego внеску у розв'язання проблематики щодо функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

В процесі детального вивчення дисертаційної роботи Коевої Христини Олександрівни на тему «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» встановлено, що:

1. Поставлену мету та завдання дослідження в роботі виконано. Науково-теоретичні положення, рекомендації, висновки, визначені за результатами дослідження та відображені у дисертації, викладені у публікаціях автора.

2. Дисертація має чітку структуру, включає всі необхідні елементи (вступ, огляд літератури, методологія, результати, висновки, список використаних джерел) і оформлена відповідно до встановлених вимог. Мова, використана в дисертації, відповідає академічним стандартам і забезпечує точне й логічне викладення досліджених питань.

3. Представлена дисертація є самостійним, завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить положення наукової новизни, має теоретичне та практичне значення.

Таким чином, подана наукова праця Коевої Х.О. на тему «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» відповідає вимогами «Порядку 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) та наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». Вважаю, що її авторка – Коєва Христина Олександрівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри туризму
ДВНЗ «Ужгородський
національний університет»

Руслана КРИВЕНКОВА