

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора наук з державного управління, професора,
заступника директора з наукової роботи **
ІННІ публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка
Кожинної Алли Василівни на дисертаційну роботу Хилевич Юлії Ігорівни
на тему: «Стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності:
комунікаційний аспект», представлену на здобуття
ступеня доктора філософії
у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлена необхідністю розвитку ефективних механізмів стратегічної взаємодії, координації та комунікації між суб'єктами у сфері правоохоронної діяльності, що є важливою умовою забезпечення національних інтересів України, зміцнення інституційної спроможності держави та підвищення ефективності публічного управління. Зазначені питання знайшли відображення у низці стратегічних документів, зокрема Стратегії національної безпеки України та Стратегії боротьби з організованою злочинністю.

Реалізація визначених стратегічних пріоритетів потребує впровадження сучасних управлінських підходів, розвитку стратегічних комунікацій, удосконалення механізмів міжінституційної взаємодії та координації діяльності суб'єктів у сфері правоохоронної діяльності. У цьому контексті дослідження комунікаційного аспекту стратегічної взаємодії набуває особливої актуальності для розвитку системи публічного управління та забезпечення стійкості сектору безпеки України.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності в цілому і оформлення.

Дисертація Хилевич Ю.І. є комплексним дослідженням у сфері публічного управління, у якому з використанням сучасних методів наукового пізнання, вітчизняних і зарубіжних наукових підходів, а також положень стратегічних та нормативно-правових документів обґрунтовано пріоритетні напрями забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності та удосконалення механізмів координації і комунікації між її суб'єктами на засадах стратегічного та комунікаційного менеджменту.

Автором чітко визначено об'єкт і предмет наукового дослідження, а також окреслено його мету та наукові завдання. Структура дисертаційної роботи складається з анотації, вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

Основні положення та результати дисертації відображені у 11 наукових працях, зокрема: 4 статтях у фахових наукових виданнях України категорії «Б»; 7 публікаціях у збірниках тез і матеріалів науково-комунікативних заходів.

Опубліковані наукові статті та тези за темою дисертаційного дослідження мають безпосередній зв'язок з усіма структурними частинами проведеного дослідження, конкретизують і доповнюють його основні положення та новизну.

Перший розділ дисертації Хилевич Ю.І. присвячений теоретичним засадам дослідження стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності. У розділі розкрито зміст стратегічної взаємодії як важливої складової публічного управління у сфері забезпечення правопорядку, національної безпеки і стабільності держави. На підставі аналізу наукових публікацій, вітчизняних і зарубіжних підходів автором уточнено зміст низки базових понять, зокрема: «правоохоронна діяльність», «стратегічна взаємодія у сфері публічного управління», «стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності».

У роботі встановлено, що стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності має розглядатися не лише як сукупність окремих форм співпраці між правоохоронними органами, а як цілеспрямований, довгостроково орієнтований процес координації, комунікації та узгодження дій між суб'єктами, залученими до забезпечення правопорядку, безпеки, захисту прав і свобод людини та громадянина. Автором визначено, що метою такої взаємодії є формування стратегічного партнерства між її учасниками, яке ґрунтується на узгодженні цілей, обміні інформацією, розвитку комунікаційних зв'язків, спільному плануванні та підвищенні інституційної спроможності відповідних суб'єктів.

Окрему увагу у першому розділі приділено характеристиці функцій правоохоронної діяльності. Зокрема, автором визначено та обґрунтовано такі її функції, як охоронна, профілактична, наглядова, регулятивна та виховна. Також сформульовано основні завдання правоохоронної діяльності, серед яких захист суспільного ладу держави, встановленого Конституцією України, прав і законних інтересів громадян, установ, організацій, підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності, а також територіальної цілісності та суверенітету України.

У межах дослідження автором запропоновано підхід до класифікації учасників стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності з урахуванням державних і недержавних акторів. Водночас у роботі розглянуто суб'єктів, наділених владними повноваженнями у сфері забезпечення правопорядку, а також інших учасників, які можуть бути залучені до відповідної взаємодії, зокрема через комунікацію, партнерство, експертну підтримку, громадський контроль чи участь у реалізації окремих безпекових ініціатив.

Охарактеризовано основні напрями правоохоронної діяльності, серед яких правосуддя, судовий контроль, виявлення і розслідування злочинів, прокурорське кримінальне переслідування, правозахисна діяльність прокуратури, надання юридичної допомоги та інших правових послуг, а також виконання судових рішень. Такий підхід дав змогу автору окреслити функціональне поле, в межах якого може здійснюватися стратегічна взаємодія між відповідними суб'єктами та інституціями.

Автором також визначено принципи стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності. До них віднесено як загальноправові принципи – законність, гуманізм, гласність, дотримання прав і свобод людини, так і

спеціальні принципи, зокрема планування, безперервність, добровільність, поєднання індивідуальності та колективності, науковість, конфіденційність, доцільність, самоврядування, територіальність та оперативність. Це дозволило сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу організаційних, правових і комунікаційних засад стратегічної взаємодії.

У другому розділі дисертації досліджено правові, організаційні та комунікаційні засади стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності в Україні. Зокрема, проаналізовано стратегії розвитку суб'єктів у сфері правоохоронної діяльності, інформаційно-комунікаційні аспекти взаємодії, нормативно-правове забезпечення стратегічної взаємодії, а також її інституційно-організаційні складові.

У межах розділу автором здійснено аналіз чинних стратегій, програм і планів діяльності правоохоронних органів, документів, на підставі яких відбувається їх реформування, а також стратегічних документів, у яких правоохоронні органи визначені суб'єктами реалізації відповідних завдань на національному рівні. Це дало змогу оцінити стан нормативного, організаційного та комунікаційного забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності.

За результатами проведеного аналізу автором встановлено, що стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності в Україні поки що не має достатньо цілісного нормативно-правового та інституційно-організаційного забезпечення. Наявними є лише окремі елементи стратегічної співпраці, партнерства, прогнозування і планування. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність вироблення спільних підходів до забезпечення такого виду взаємодії, що має сприяти ефективнішому виконанню функцій і повноважень правоохоронними органами, іншими органами державної влади та учасниками відповідної взаємодії.

У третьому розділі автор визначає пріоритетні напрями вдосконалення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності в Україні. У розділі проаналізовано зарубіжний досвід стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності, а також узагальнено міжнародні стандарти, що регламентують діяльність працівників органів правопорядку. Зокрема, виокремлено такі вимоги, як нульова толерантність до корупції, служіння в інтересах суспільства, повага до прав і свобод людини і громадянина, підвищена відповідальність перед державою та суспільством, а також орієнтація на сервісну модель надання правоохоронних послуг.

Окрему увагу приділено комунікаційним стратегіям як інструменту забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності. Автором зазначено, що під час розроблення таких стратегій важливим є визначення цільових аудиторій, зокрема громадянського суспільства, професійних спільнот, експертного середовища та інших груп, залучених до процесів реформування і розвитку відповідної сфери. У цьому контексті комунікаційні стратегії розглядаються як інструмент узгодження цілей, підвищення довіри, забезпечення прозорості та формування ефективної взаємодії між правоохоронними органами, органами публічної влади та суспільством.

Автором обґрунтовано, що подальший розвиток стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності набуває особливого значення в умовах тривалого правового режиму воєнного стану. Це потребує посилення інституційної спроможності відповідних суб'єктів, упровадження нових управлінських і комунікаційних підходів, удосконалення координаційних механізмів, а також створення нових інституційних чи організаційних структур, зокрема на зразок Національного координатора.

У роботі розроблено й обґрунтовано інституційно-організаційну структуру координації та стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності. До основних учасників такої взаємодії автор відносить органи системи Міністерства внутрішніх справ України, систему антикорупційних органів, Службу безпеки України, органи прокуратури, окремі підрозділи Міністерства оборони України та Збройних Сил України, інші органи державної влади, що здійснюють функції з охорони правопорядку та контрольно-наглядові функції, а також інститути громадянського суспільства, представників науково-експертного середовища, правоохоронні органи інших держав і міжнародні правоохоронні організації, зокрема Інтерпол та Європол. Загальну координацію їх стратегічної взаємодії, за пропозицією автора, має здійснювати Національний координатор.

Запропоновано практичні пропозиції та рекомендації щодо розвитку інституційної спроможності суб'єктів у сфері правоохоронної діяльності до здійснення стратегічної взаємодії. Зокрема, йдеться про необхідність формування відповідного рівня компетентностей працівників органів державної влади, розвитку ресурсного потенціалу, удосконалення організаційних структур, комунікаційних механізмів та управлінських підходів до координації спільної діяльності.

Все вищевикладене дає підстави констатувати, що зміст дисертації Хилевич Ю.І. розкриває тему дослідження та основні питання його плану. Отримані результати характеризуються науковою новизною, теоретичною та практичною значущістю, що дає змогу оцінити роботу як самостійне завершене наукове дослідження у сфері публічного управління та адміністрування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилося в межах науково-дослідної роботи кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика» (№ державної реєстрації 0124U000045). У ньому дисертантом було здійснено теоретичне обґрунтування комунікаційні аспекти координації діяльності суб'єктів правоохоронної діяльності: суб'єкти стратегічної взаємодії (формування державної політики та прийняття рішень щодо стратегічної взаємодії), технологічні чинники стратегічної взаємодії (законодавчо встановлені процедури, способи й інструменти); організаційні форми стратегічної взаємодії (наради, робочі групи, консультації, публічні комунікативні заходи, мережеві структури тощо); види координаційних рішень як підстави для стратегічної

взаємодії (протоколи, угоди, договори, меморандуми, стратегії, програми та плани, комунікаційні стратегії тощо).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих в дисертації. Сформульовані дисертантом наукові положення, висновки, рекомендації і практичні пропозиції є аргументованими та переконливими. Зазначене обумовлюється ретельним вивченням, аналізом та узагальненням значного обсягу сучасних літературних джерел з проблемних питань, які підіймаються в дослідженні.

Аналіз дисертаційної роботи, розроблених і представлених у ній наукових положень і рекомендацій дозволяє зробити висновок про відповідність ступеня їх обґрунтованості встановленим вимогам. Логічна структура дисертаційної роботи визначається її метою та сформульованими науковими та практичними завданнями. Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави констатувати, що автору вдалося їх вирішити.

Автор дисертаційного дослідження продемонструвала високий рівень теоретичного узагальнення та викладу матеріалу, вміння застосовувати загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання.

Дисертаційна робота характеризується системним підходом до предмету дослідження. Авторські положення базуються на широкій джерельній базі, теоретичних працях вчених в галузі державного управління, права, аналізі чинного законодавства та зарубіжного досвіду з питань організації системи стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності.

Дисертанткою опрацьовано понад 217 наукових та нормативно-правових джерел, на які дослідник посилається у тексті рукопису під час полеміки щодо питань проблематики дослідження та обґрунтовування власних висновків, що вказує на достатні знання дисертантом предмету, на його навички до самостійного наукового аналізу.

Все це дозволило дисертанту сформулювати низку важливих теоретично обґрунтованих наукових положень, висновків, пропозицій та рекомендацій.

Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна полягає в тому, що в дисертації здійснено теоретичне обґрунтування комунікаційних засад стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності та розроблення практичних пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення координації діяльності органів правопорядку в Україні. Зокрема, у дисертації:

уперше для галузі знань публічного управління та адміністрування:

- розроблено схему інституційного забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності України, з урахуванням системного підходу з урахуванням особливостей взаємовідносин між органами правопорядку за основними напрямками (правоохоронним, антикорупційним і безпековим) із здійсненням загальної горизонтальної координації їх діяльності на основі комунікаційних технологічних чинників, організаційних форм і видів координаційних рішень як підґрунтя для їх стратегічної взаємодії та партнерства;

Удосконалено:

- сукупність принципів стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності шляхом узагальнення принципів діяльності органів правопорядку та

стратегічних комунікацій, а саме: зв'язок із державними документами стратегічного розвитку правоохоронної сфери; законність діалогова діяльність; координація і синхронізація дій усіх учасників взаємодії; доцільність та спрямованість на результат; оперативність та безперервність; конфіденційність; масштабність і територіальність;

- критерії приналежності органів державного управління до правоохоронних органів, за функціональною ознакою: чітке узгодження із виявленням, розкриттям, розслідуванням, припиненням і запобігання кримінальних правопорушень; здійснення оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування; легальне застосування від імені держави сили та примусових заходів; охорона права як головного напряму діяльності та безпосередньо передбаченої законом;

- етапи розробки комунікаційних стратегій суб'єктами правоохоронної діяльності як основи для їх стратегічної взаємодії, зокрема: підготовчий (відповідність загальнодержавній меті, цілі поведінки усіх суб'єктів, ситуаційний аналіз, очікувана поведінка об'єктів впливу, ключові повідомлення), планування (детальний опис управління реалізацією комунікаційних заходів, моніторинг та одиниці вимірювання, оцінювання впливу на стейкхолдерів, календарний графік, бюджет комунікаційної стратегії), реалізація (здійснення стратегічної взаємодії та досягнення очікуваних результатів);

Набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат галузі знань публічного управління та адміністрування шляхом авторських визначень основних понять: «правоохоронна діяльність» – діяльність державних і недержавних суб'єктів публічного управління, що виконують функції із забезпечення правопорядку, безпеки та протидії корупції в межах наданих їм повноважень реалізують у чітко встановлених процесуальних межах свої права й обов'язки з питань захисту конституційного ладу, прав і свобод людини та громадянина, власності, безпеки тощо; «стратегічна взаємодія у сфері публічного управління» – взаємозацікавлена та взаємовідповідальна співпраця суб'єктів публічного управління відповідно до затвердженої спільної стратегії та узгодженого чітко регламентованого нормативно-правовими актами плану дій для досягнення значимої мети за умови обов'язкової управлінської відповідальності кожного з них; «стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності» – узгоджена діяльність суб'єктів правоохоронної системи, що функціонально забезпечують виявлення, розслідування правопорушень та запобігання їм на основі визначення форм і напрямів стратегічної співпраці та партнерства;

- обґрунтування доцільності застосування стратегічного та комунікаційного менеджменту у діяльності суб'єктів правоохоронної діяльності, що полягає у поєднанні методів прогнозування, планування та програмно-цільового управління, у тому числі комунікаційних заходів для забезпечення стратегічної взаємодії;

- тенденції запровадження кращих зарубіжних практик щодо стратегічної взаємодії та координації діяльності органів правопорядку шляхом розподілу функцій, а також ухвалення консолідованого нормативно-правового акту, що

регламентує їх діяльність та особливості взаємодії;

- наукові підходи щодо вдосконалення національного законодавства з питань правоохоронної діяльності, зокрема: унормування суб'єктів правоохоронної діяльності, модернізації системи управління органами правопорядку, забезпечення належного рівня їх взаємодії тощо шляхом обґрунтування структури законопроекту «Про органи правопорядку в Україні».

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення, висновки, а також практичні пропозиції та рекомендації дисертаційного дослідження можуть бути враховані під час розробки нормативно-правової бази з питань реформування правоохоронних органів, удосконалення правоохоронної системи, їх взаємодії на національному та міжнародному рівні, а також комунікаційних аспектів координації їх діяльності, в практичній діяльності правоохоронних, розвідувальних, антикорупційних органів та органів сектору національної безпеки й оборони, а також у освітньому процесі закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку здобувачів за освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами галузі «Публічне управління та адміністрування». Результати наукового дослідження було використано у практичній діяльності правоохоронних органів, закладів вищої освіти та громадських організацій (Додаток А), зокрема:

Громадській організації «Інститут стратегічних комунікацій» Глобальної організації союзницького лідерства у поточної діяльності (акт про впровадження від 21.10.2023 р.).

Верховній Раді України, членом Комітету Верховної Ради України з питань правоохоронної діяльності, Народним депутатом України О. Савченко (Довідка № 60-01/21 від 17.02.2025 р.).

Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій під час розробки освітньо-професійних програм «Публічне управління та адміністрування» першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти у 2024 р. та 2025р., а також у процесі формування навчально-методичного комплексу дисциплін «Стратегічне управління» і «Публічне управління та євроінтеграційні процеси» (акт про впровадження від 12 березня 2025р.).

Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації. Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційного дослідження Хилевич Ю.І. свідчить про їх повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкта, предмета, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків. Загалом зміст анотації відтворює інформацію про методологію дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації, що викладені стисло. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог чинного законодавства України.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Хилевич Ю.І. за рівнем наукової новизни, змістом, логікою викладеного матеріалу, узагальненнями, висновками та пропозиціями є завершеним науковим дослідженням та відповідає спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Робота написана державною мовою із дотриманням наукового стилю та використанням у дослідженні спеціальної термінології. За своєю структурою та оформленням дисертація відповідає вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 р. № 40. Виклад матеріалу загалом подається обґрунтовано, розділи дисертації пов'язані між собою, висновки і пропозиції випливають зі змісту дисертації та отриманих здобувачкою результатів. Авторські положення і наукові розробки, пропозиції та рекомендації, наведені в роботі, деталізовані дисертантом і переважно доведені до можливості практичного застосування.

Таким чином, тема дослідження, його мета, предмет і об'єкт, перелік поставлених та вирішених завдань, положення наукової новизни, запропоновані авторкою загальні висновки, обсяг друкованих праць відповідають чинним нормативним вимогам до наукових робіт такого рівня.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Дисертаційне дослідження Хилевич Юлії Ігорівни заслуговує на позитивну оцінку. Разом з тим доцільно звернути увагу на окремі дискусійні положення та висловити такі зауваження і рекомендації:

1. Варто відзначити використання авторкою широкої джерельної бази за темою дисертаційного дослідження, яка загалом є достатньою для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Водночас робота могла б бути посилена шляхом більш широкого представлення сучасних наукових досліджень у сфері публічного управління, стратегічної взаємодії та комунікаційних механізмів, зокрема напрацювань провідних українських наукових шкіл, у тому числі дослідників Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Це дозволило б поглибити теоретико-методологічне обґрунтування досліджуваної проблематики.

2. Дискусійним видається авторський підхід до визначення поняття «правоохоронна діяльність» та класифікації її суб'єктів, зокрема щодо віднесення до них недержавних акторів публічного управління та виокремлення категорії «правоохоронні організації, що не мають владного статусу». З огляду на міждисциплінарний характер дослідження доцільним було б більш чітко розмежувати суб'єктів, які безпосередньо здійснюють правоохоронну діяльність у межах визначених законом повноважень, та інших учасників стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності, які сприяють забезпеченню правопорядку, безпеки, комунікації та партнерства.

3. Потребує додаткового уточнення запропонована авторкою модель інституційного забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності України, оскільки з огляду на предмет дослідження доцільним є більш виразне відображення у її структурі саме комунікаційного аспекту стратегічної взаємодії. Зокрема, перспективним видається подальший розвиток цієї моделі як моделі інституційно-комунікаційного забезпечення стратегічної взаємодії із конкретизацією відповідних суб'єктів, механізмів, каналів та інструментів комунікаційної взаємодії.

4. У підрозділі 3.1 дисертаційної роботи авторкою розглянуто зарубіжний досвід стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності, зокрема

особливості сервісно орієнтованої моделі діяльності органів правопорядку, характерної для низки держав світу (США, країн Європейського Союзу тощо). Водночас доцільним було б більш чітко визначити, які саме елементи міжнародного досвіду можуть бути адаптовані та використані в Україні з урахуванням особливостей системи публічного управління, безпекових викликів та умов воєнного стану.

5. У дисертаційному дослідженні значну увагу приділено стратегічним комунікаціям у сфері правоохоронної діяльності як інструменту забезпечення реалізації державної політики, зміцнення довіри та національної стійкості. Водночас, враховуючи заявлений комунікаційний аспект теми дослідження, доцільним було б більш глибоко розкрити роль стратегічних комунікацій саме як механізму забезпечення стратегічної взаємодії між правоохоронними органами, іншими суб'єктами публічного управління та громадянським суспільством.

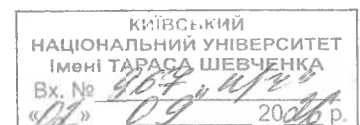
Проте висловлені зауваження мають рекомендаційний та дискусійний характер, не знижують наукової цінності отриманих результатів і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження. Вони можуть бути враховані авторкою у подальшій науковій роботі.

Загальний висновок та оцінка дисертації. Дисертаційна робота Хилевич Юлії Ігорівни на тему «Стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності: комунікаційний аспект» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, в якому наведено теоретичне узагальнення, розроблено наукові положення та отримано нові наукові результати, що в сукупності розв'язують конкретне наукове завдання, яке полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» щодо теоретичного обґрунтування організаційно-правових засад стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності та формулюванні на цій основі практичних пропозицій та рекомендацій з її удосконалення.

Дисертаційна робота 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 23.03.2016 р. № 261 (зі змінами), пунктам 6-9 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 12.01.2022 р. № 44, та може бути рекомендована до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор наук з державного управління,
професор, заступник директора з наукової роботи
ННІ публічного управління та державної служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка



ПІДПИС ЗАСВІТАЧУ
ВЧЕНОЇ РАДИ
КАРАУЛЬНА Н.В.
09.09.2026



Алла КОЖИНА