

Голові разової спеціалізованої вченої ради
PhD ДФ 26.281.01
Закладу вищої освіти «Міжнародний
науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая»
Костянтину МАШНЕНКОВУ

ВІДГУК

офіційного опонента
на дисертаційну роботу

КОРНАГИ ОЛЕКСАНДРА ІГОРОВИЧА

**на тему: «Механізми державного управління регіональним розвитком в
умовах цифрової трансформації економіки»,**
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими структурними та функціональними трансформаціями, що зумовлені стрімким переходом до цифрової економіки та необхідністю модернізації механізмів управління територіями. В умовах глобальних технологічних змін дослідження механізмів державного управління регіональним розвитком через призму цифровізації є надзвичайно актуальним як із наукової, так і з практичної точок зору.

Технологічний прогрес, зокрема активне впровадження інструментів Big Data, геоінформаційних систем (GIS), Smart-рішень та систем електронного врядування, кардинально змінює архітектуру державного управління. Перехід від традиційних ієрархічних методів до інноваційних цифрових моделей дозволяє забезпечити конвергенцію аналітичних та управлінських функцій у режимі реального часу, що є критично важливим для підвищення результативності державної регіональної політики та посилення адаптивності системи публічного управління до сучасних викликів.

Актуальність теми підсилюється наявністю значних міжрегіональних соціально-економічних диспропорцій, подолання яких потребує нових методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості регіонів та формування ефективних стратегій їхнього розвитку. Цифрова трансформація розглядається не лише як технологічне оновлення, а як визначальний чинник зміни функцій та процедур діяльності органів публічної влади на регіональному рівні.

Особливу значущість дослідженню Корнаги О. І. надає сучасний контекст післявоєнного відновлення України. У цих умовах цифрові управлінські інновації стають фундаментом для прозорої відбудови, економічної реабілітації територій та зміцнення інституційної спроможності громад. Створення єдиного цифрового контуру управління дозволить оперативно реагувати на кризові явища та забезпечувати сталий розвиток регіонів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, актуальність дослідження обґрунтовується: необхідністю теоретичного переосмислення механізмів державного управління в цифрову епоху; потребою у впровадженні високоефективних цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень на регіональному рівні; вимогами щодо прискорення процесів цифрової інтеграції України в європейський простір та забезпечення стійкості територіальних систем.

Результати дослідження сприятимуть розробці науково обґрунтованих моделей інституційно-цифрової архітектури управління, що дозволить мінімізувати просторові розриви та забезпечити високу якість публічних послуг для населення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу Корнаги Олександра Ігоровича виконано в межах науково-дослідної діяльності Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», зокрема в межах науково-дослідних тем кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування:

- «Соціально-економічні детермінанти формування та реалізації публічної політики України в умовах цифровізації» (номер державної реєстрації 0122U001115, термін виконання 02.2022–02.2027 рр.);
- «Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U001588, термін виконання 06.2018–12.2025 рр.).

У межах дисертаційного дослідження автором сформульовано низку концептуально та прикладно значущих пропозицій, зокрема:

- 1) розроблено концептуальну модель цифрових механізмів державного управління регіональним розвитком, яка базується на системній інтеграції інституційних, управлінських і цифрових компонентів у єдину багаторівневу архітектуру публічного управління для забезпечення узгодженої взаємодії влади, бізнесу та громадськості;
- 2) обґрунтовано комплексний підхід до вдосконалення інструментарію державної регіональної політики, що базується на інтеграції технологій Big Data, геоінформаційних систем (GIS) та Smart-рішень у єдиний цифровий контур, який забезпечує конвергенцію аналітичних і управлінських функцій у режимі реального часу;
- 3) запропоновано тривимірну (3D) логіку функціонування механізму державного управління, яка охоплює стратегічний (цілі та пріоритети), функціонально-механізмний (алгоритми та блоки) та інструментально-цифровий виміри, що дозволяє підвищити адаптивність та проактивність управлінських рішень;
- 4) удосконалено методичні підходи до оцінювання впливу цифрової трансформації на управлінську спроможність органів влади через формування аналітичного інструментарію, що поєднує показники цифрової зрілості регіонів, результативності процесів та якості надання публічних послуг.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність. Достовірність отриманих аналітичних результатів та виконаних автором розрахунків забезпечується належним рівнем обґрунтованості вхідних параметрів, використанням репрезентативних статистичних даних щодо розвитку ІТ-сектору та процесів цифровізації в Україні, а також коректним оформленням посилань на офіційні джерела інформації. Комплексність та повнота емпіричної бази підтверджується відповідними статистичними матеріалами, систематизованими у формі таблиць та графіків, що відображають динаміку інтернет-проникнення та цифровізації регіонів за період 2010–2024 рр.

Здобувачем продемонстровано високий рівень аналітичної компетентності, що відповідає вимогам до ступеня доктора філософії. У процесі дослідження автором доцільно використано:

діалектичний метод для аналізу генезису цифрових понять та доктрин публічного управління;

методи системного та структурно-функціонального аналізу для вивчення нормативно-правової архітектури та взаємодії механізмів державного управління регіональним розвитком;

методи економіко-математичного моделювання та івристичного аналізу для розрахунку інтегральних показників сформованості управлінських механізмів та індексів цифрової трансформації регіонів;

компаративний аналіз та метод типологізації для класифікації країн світу та регіонів України за рівнем цифрової зрілості та управлінської спроможності.

Застосування цих методів дозволило здійснити комплексну оцінку впливу цифрової трансформації на інституційну спроможність органів влади та розробити проактивні моделі регіональної політики.

Наукові результати дисертації обґрунтовані належним рівнем апробації та оприлюдненням у 13 наукових працях, серед яких 1 стаття у виданнях, проіндексованих у наукометричній базі Web of Science, 1 колективна монографія та 5 статей у фахових виданнях категорії «Б». Системне використання актуальних джерел та опрацювання значного масиву законодавчих актів дозволяє зробити аргументований висновок про достовірність і прикладну значущість сформульованих у роботі положень.

Додатковим свідченням обґрунтованості результатів є їх практичне впровадження у діяльність Верховної Ради України (через підготовку аналітичних матеріалів народним депутатом), органів місцевого самоврядування (Бучанська міська та Дмитрівська сільська ради) та приватного сектору (ТОВ «Вальтек»), що підтверджується відповідними довідками.

Структура та основні наукові результати дисертації. Структура та змістове наповнення дисертації Корнаги О. І. свідчать про цілісність, логічність та комплексність наукового дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основні положення та результати дослідження пройшли належну апробацію та висвітлені у 13 наукових працях, серед яких статті у провідних фахових виданнях та колективна монографія.

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки» автором

здійснено ґрунтовний аналіз генезису цифрових понять, представлених у вигляді «дерева трансформації»: від оцифрування даних до глибоких інституційних змін. Значну увагу приділено обґрунтуванню інституційного підходу, де цифровізація розглядається як визначальна детермінанта зміни архітектури публічного управління на регіональному рівні. У цьому контексті автором удосконалено методичні підходи до формування управлінських механізмів, що базуються на синергії принципів цифрового врядування, відкритих даних та клієнтоорієнтованості послуг. Крім того, проведено структурно-функціональний аналіз нормативно-правового забезпечення, що дозволило виявити інституційні неузгодженості та прогалини у забезпеченні цифрового врядування.

Другий розділ «Оцінювання стану, проблем та тенденцій функціонування механізмів державного управління регіональним розвитком України в умовах цифровізації» присвячений інструментально-методичному забезпеченню оцінки трансформаційних процесів. Здобувачем сформовано інтегрований підхід до вимірювання рівня цифровізації, що поєднує соціально-економічні та інституційні індикатори. Вагомим результатом є розрахунок інтегрального показника сформованості механізмів державного управління за період 2019-2024 рр., що дозволило автору здійснити кластеризацію та типологізацію регіонів України за рівнем їхньої цифрової зрілості та управлінської спроможності. Такий аналіз став підґрунтям для виявлення зон «цифрової маргіналізації» та розробки диференційованих управлінських акцентів для різних типів територій.

У третьому розділі «Стратегічні напрями модернізації механізмів державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки» узагальнено стратегічні пріоритети розвитку територій. Вперше розроблено концептуальну модель цифрових механізмів, яка інтегрує інституційні, організаційні та технологічні компоненти в єдину багаторівневу архітектуру. Автором обґрунтовано комплексний підхід до вдосконалення інструментарію регіональної політики на основі технологій Big Data, ГІС-технологій та Smart-рішень, що забезпечує проактивність прийняття рішень у режимі реального часу. Результатом розділу став розроблений алгоритм упровадження цифрових управлінських інновацій та запропонована тривимірна (3D) логіка функціонування механізму, що поєднує стратегічний, функціональний та інструментально-цифровий виміри.

Викладені аргументи свідчать, що дисертаційне дослідження Корнаги О. І. є актуальним, відзначається науковою новизною та характеризується високим рівнем самостійності наукового пошуку.

Наукова новизна, теоретична і практична значущість дисертації.
Ознайомлення зі змістом проведеного дослідження дало змогу виокремити цілу низку пунктів наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, з-поміж яких найбільший науковий інтерес становлять такі:

Вперше:

- розроблено та науково обґрунтовано концептуальну модель цифрових механізмів державного управління регіональним розвитком, яка, на відміну від фрагментарних підходів, ґрунтується на системній інтеграції інституційних, управлінських і цифрових компонентів у єдину багаторівневу архітектуру публічного управління, що забезпечує узгоджену взаємодію влади, бізнесу та громадськості;

- обґрунтовано комплексний підхід до вдосконалення інструментарію державної регіональної політики, що базується на інтеграції технологій Big Data, геоінформаційних систем (GIS), Smart-рішень та електронного врядування в єдиний цифровий контур, який забезпечує конвергенцію аналітичних і управлінських функцій у режимі реального часу та підвищує проактивність прийняття рішень.

Удосконалено:

- теоретичні засади цифрової трансформації економіки та системи публічного управління шляхом поглиблення інституційного підходу, де цифровізація визначена як ключовий чинник зміни архітектури управління, що зумовлює трансформацію функцій та процедур діяльності органів влади на регіональному рівні;

- методичні підходи до формування механізмів державного управління, які базуються на синергії принципів цифрового врядування, відкритих даних та клієнтоорієнтованості публічних послуг, що формують цілісний методологічний інструментарій;

- нормативно-правову архітектуру державного управління шляхом систематизації та структурно-функціонального аналізу законодавства у сферах

цифровізації та регіональної політики, що дозволило виявити інституційні неузгодженості та нормативні прогалини;

- науково-методичні підходи до оцінювання впливу цифрової трансформації на управлінську спроможність органів публічної влади через формування аналітичного інструментарію, що поєднує показники цифрової зрілості та якості надання послуг;

- методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності функціонування механізмів, що поєднують кількісні та якісні критерії результативності, адаптивності й цифрової зрілості органів влади.

Дістали подальшого розвитку:

- методичні положення щодо впровадження цифрових управлінських інновацій у діяльність регіональних органів влади, які інтегрують принципи міжсекторальної взаємодії та соціально орієнтованого підходу з урахуванням потреб післявоєнного відновлення територій.

Усі ці результати мають високий ступінь новизни, внутрішньої логіки та практичної релевантності.

Практична цінність результатів дослідження. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Корнаги О. І., є ґрунтовно обґрунтованими та доведеними до рівня практичного впровадження, що підтверджується відповідними довідками. Зокрема: пропозиції автора використані у діяльності Верховної Ради України (Народний депутат України Гривко С. Д.) для підготовки аналітичних матеріалів щодо вдосконалення державної політики регіонального розвитку; результати дослідження впроваджені в операційну діяльність ТОВ «Вальтек» для оптимізації управлінських рішень та підвищення точності прогнозування в умовах цифрових трансформацій; напрацювання здобувача знайшли застосування у стратегічному плануванні Бучанської міської ради та Дмитрівської сільської ради при розробці програм цифровізації управлінських процесів та підвищення ефективності взаємодії з громадою.

Теоретичні положення дисертації інтегровано в освітній процес при підготовці фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Практична цінність результатів дослідження. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Корнаги О. І., є належним чином обґрунтованими, відповідають поставленим завданням і

доведені до рівня практичного використання. Практична значущість отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, а також використанням на загальнодержавному рівні та в освітньому процесі.

Зокрема, розроблені автором науково-практичні підходи та рекомендації впроваджено в діяльність Бучанської міської територіальної громади, де вони були використані при формуванні стратегічного бачення цифровізації управлінських процесів, удосконаленні механізмів управління регіональним розвитком та запровадженні інструментів оцінювання стану цифрової інфраструктури й моніторингу соціально-економічного розвитку території (довідка від 11.12.2024 р. № 12.1-09/8071).

Окремі результати дослідження застосовано в діяльності Дмитрівської сільської ради Кропивницького району Кіровоградської області, зокрема при формуванні підходів до цифровізації управлінських процесів, підвищенні прозорості прийняття рішень та розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (довідка від 02.04.2025 р. № 03-16-428/1).

Практичні рекомендації автора також використано в діяльності ТОВ «Вальтек», де вони застосовані для вдосконалення стратегічного планування, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та адаптації діяльності підприємства до умов цифрової трансформації економіки (довідка від 30.01.2026 р. № 20260130-2).

Крім того, результати дисертаційного дослідження використано при підготовці аналітичних матеріалів і пропозицій щодо вдосконалення державної політики регіонального розвитку на загальнодержавному рівні, що підтверджується довідкою Верховна Рада України (від 27.11.2025 р. № 110д9/10-2025/273915).

Теоретичні положення дисертації інтегровано в освітній процес Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая при викладанні дисциплін «Інформаційна політика та електронне врядування», «Антикорупційна політика», «Європейська інтеграція і глобалізація» (акт впровадження від 08.12.2025 р. № 02/0247-А).

Отже, результати дисертаційного дослідження мають високий рівень практичної цінності, підтверджений їх реальним впровадженням у діяльність

органів публічної влади, суб'єктів господарювання та закладів вищої освіти.

Аналіз публікацій за темою дисертаційного дослідження. Основні теоретичні положення та результати дисертаційного дослідження Корнаги Олександра Ігоровича повно висвітлено в 13 наукових працях, загальним обсягом 8,7 д.а., з яких особисто автору належить 6,6 д.а.

Зокрема, результати дослідження представлено в одній статті у періодичному науковому виданні, проіндексованому в міжнародних наукометричних базах даних Web of Science, що свідчить про високий науковий рівень дослідження та його визнання на міжнародному рівні. Також автором опубліковано одну колективну монографію та 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», що забезпечує належну повноту викладу основних наукових результатів.

Апробаційний характер роботи підтверджується участю здобувача у науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 6 праць у матеріалах конференцій та інших виданнях. Опубліковані праці всебічно та системно відображають результати проведених досліджень, відповідають вимогам наукової етики та чинному законодавству щодо присудження ступеня доктора філософії. Дисертація є оригінальною роботою, виконаною здобувачем самостійно.

Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації. Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційної роботи Корнаги Олександра Ігоровича свідчить, що зміст анотації повною мірою відтворює інформацію про методологію дослідження, способи аргументації положень, ключові ідеї, особистий внесок здобувача та сформульовані висновки. Анотація роботи дає цілісне уявлення про проведене дослідження щодо механізмів державного управління регіональним розвитком в умовах цифрових трансформацій.

Основні наукові положення дисертації, задекларовані автором, містять чітко визначені елементи наукової новизни, рівень яких належно визначено та підкріплено результатами, опублікованими у 13 наукових працях. Структура дисертації, яка включає вступ, три змістовні розділи та висновки, а також її обсяг повністю відповідають встановленим вимогам чинного «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).

Цілісність викладу матеріалу в анотації підтверджує, що вона є стислим, але вичерпним відображенням архітектоніки всього дисертаційного дослідження.

Структура та обсяг дисертаційної роботи відповідають встановленим вимогам чинного «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).

Відсутність (наявність) академічного плагіату, фабрикацій, фальсифікації. Результати проведеного аналізу дисертаційної роботи та наукових публікацій Корнаги Олександра Ігоровича за обраною темою дослідження підтверджують достатню повноту висвітлення ключових наукових положень, а також свідчать про дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності під час підготовки дисертації.

У тексті роботи наявні коректні та належним чином оформлені посилання на використані наукові джерела, нормативно-правові акти й інформаційно-аналітичні матеріали, що забезпечує правомірність використання результатів попередніх досліджень і відповідає сучасним вимогам наукової етики.

Ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження у дисертаційній роботі не виявлено. Усі цитування та бібліографічні посилання оформлено відповідно до чинного законодавства у сфері авторського права та принципів академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. В цілому дисертаційне дослідження Корнаги О. І. здійснено на високому науковому та теоретичному рівні. Варто відзначити достатньо високий рівень науково-теоретичного обґрунтування та переконливість теоретичних, аналітичних і методичних положень щодо модернізації державного управління регіональним розвитком. Проте, деякі положення дисертаційного дослідження мають дискусійний характер, що пов'язано з означенням дисертантом власної позиції щодо окремих аспектів досліджуваної проблематики. Тому варто зробити певні уточнення, зауваження та рекомендації з метою подальшого розвитку наукової дискусії:

1. У роботі обґрунтовано тривимірну (3D) логіку функціонування механізму державного управління, яка охоплює стратегічний, функціонально-механізмний та інструментально-цифровий виміри (підрозділи 3.1, 3.3; с. 201-205, 264-266; рис. 3.16). Попри логічну цілісність цієї моделі, постає питання щодо практичної складності її одночасної імплементації в усіх регіонах України. Зокрема, було б доцільно уточнити, які саме компоненти цієї логіки мають бути пріоритетними для «кризових регіонів цифрової маргіналізації» (Тип 7; с. 217, 256-258), де управлінська спроможність є критично низькою.

2. Автор обґрунтовує вдосконалення інструментарію державної регіональної політики на основі технологій Big Data та геоінформаційних систем (GIS) (підрозділ 3.2; с. 230-235; рис. 3.12). Водночас, варто було б ширше розглянути питання етичних викликів та верифікації інформації щодо відкритих даних. В умовах воєнного стану використання інтегрованих систем потребує додаткових механізмів захисту, про що варто було б зазначити більш детально в контексті запропонованого «безпеково-стійкісного блоку» (Блок 6; с. 210-212; табл. 3.4) та інституційно-цифрової архітектури.

3. Представлена у другому розділі типологія регіонів України за рівнем цифрової зрілості та управлінської спроможності (підрозділ 2.2; с. 160-165; рис. 2.9) є вагомим науковим здобутком. Проте, на наш погляд, запропоновані управлінські акценти для кожного типу виглядають дещо статичними. Роботу можна було б посилити описом конкретних «інституційних містків» (с. 216-220; табл. 3.6), наприклад, цифрових субвенцій чи цільових програм (с. 218, 271), які б стимулювали перехід регіонів із нижчих кластерів («регіони точкових практик») до групи лідерів.

4. У дисертаційному дослідженні автором обґрунтовуються поняття «цифрова архітектоніка управління» та «інституційно-цифрова модель» (підрозділ 1.1, 3.1; с. 42, 201). Разом із тим, автор недостатньо чітко розмежовує ці терміни від суміжних понять, таких як «Smart City» (с. 98-101, 170) чи «електронне врядування» (с. 48-51). Чіткіше термінологічне розмежування на основі запропонованого авторського «дерева трансформації» (с. 50-52; рис. 1.1)

дозволило б уникнути двозначності при формулюванні нормативно-правових рекомендацій щодо вдосконалення архітектури публічної влади.

5. Розроблений автором алгоритм впровадження цифрових управлінських інновацій передбачає послідовність етапів від діагностики до моніторингу результатів (підрозділ 3.3; с. 251-255; рис. 3.13). Однак, успіх цього алгоритму на місцях значною мірою залежить від якості людського капіталу (с. 170-175; табл. 1.4). Вважаємо, що робота виграла б від наявності конкретніших рекомендацій щодо подолання «цифрового опору» та ментальних бар'єрів серед державних службовців (Етап 4 алгоритму; с. 254), особливо у громадах, що перебувають у стані післявоєнного відновлення.

Однак, висловлені зауваження мають рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки наукового дослідження та не применшують аналітичних компетенцій дисертанта, наукової новизни й практичної цінності отриманих ним результатів. Дисертація Корнаги О. І. є вагомим науковим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Загальний висновок. Проведене вивчення та всебічний аналіз рукопису дисертаційної роботи Корнаги Олександра Ігоровича дає змогу зробити аргументований висновок про те, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю вона є завершеною кваліфікаційною науковою працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати. У сукупності ці результати вирішують важливе наукове завдання – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки.

Дисертаційна робота характеризується логічною структурою, високим рівнем наукової новизни та належною обґрунтованістю сформульованих висновків. Практична значущість отриманих результатів підтверджується їх широкою апробацією у 13 наукових працях (зокрема у виданні, проіндексованому в базах Web of Science, та колективній монографії), а також реальним впровадженням у діяльність Верховної Ради України, органів місцевого самоврядування (Бучанської міської та Дмитрівської сільської рад) і приватного сектору (ТОВ «Вальтек»).

Зазначене вище дає підстави зробити висновок, що дисертаційна робота на тему «Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами, Наказ МОН України від 31.05.2019 р. № 759), а також «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 № 44 від 12 січня 2022 р. (зі змінами та доповненнями). Автор дисертації, Корнага Олександр Ігорович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор наук з державного управління, доцент
професор кафедри глобальної та національної безпеки
Навчально-наукового інституту публічного
управління та державної служби,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Тетяна ЗАПОРОЖЕЦЬ

