

**Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 17.127.03  
в Класичному приватному  
університеті д.держ.упр., професору  
Огаренку В.М.**

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора наук з державного управління, професора  
**Заблоцького Володимира Валентиновича** на дисертацію  
Козарь Тетяни Петрівни «Реалізація державної політики у сфері освіти як  
фактор трансформації на місцевому рівні», подану до захисту у спеціалізовану  
вчену раду Д 17.127.03 Класичного приватного університету на здобуття  
наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю  
25.00.04 – місцеве самоврядування

### **Актуальність обраної теми дослідження**

Сталий розвиток України, її інтеграція у європейський простір зумовлює необхідність докорінного переосмислення системи організації та змісту освіти, що передбачає, перш за все, створення демократичної моделі управління у галузі освіти, яка має відповідати європейським стандартам та сприяти інтелектуальному, духовному розвитку особистості, підготовки компетентного, конкурентоспроможного фахівця, здатного вирішувати проблеми сьогодення.

В умовах демократичного громадянського суспільства, яке будує Україна, основним завданням держави є організація та забезпечення оптимальних умов функціонування та саморегуляції галузі освіти на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях. Одним з напрямів цього багатогранного процесу є децентралізація системи управління освітою. Цей процес передбачає, перш за все, делегування частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень місцевих органів влади. З огляду на це, важливе значення має передача повноважень у сфері освіти на рівень територіальних громад, надавши їм більшу самостійність у вирішенні організаційних, управлінських, фінансових питань, що зумовлено кращого врахування освітніх потреб даної місцевості. Саме місцеве самоврядування має стати основним суб'єктом управління освітою на місцевому рівні, тоді як на територіальному рівні представницька влада створює умови та реалізує державну політику у сфері освіти. Нова система організації діяльності місцевого самоврядування повинна забезпечити прозорість процесу управління у всіх сферах, у тому числі і системи управління освітніми закладами. Одним із надскладних завдань для територіальних громад у ході цього процесу є створення функції управління освітою. Реформа освіти в умовах децентралізації відбувається за такими напрямками як: якісна освіта для

кожного, новий Освітній простір, Нова українська школа, ефективна освітня мережа, розвиток людського потенціалу, спроможні об'єднані територіальні громади, розвиток регіонів. Забезпечення якісних освітніх послуг є однією з найбільш важливих і соціально чутливих завдань об'єднаних громад. Послуги освіти стосуються не менше третини населення майже кожної громади, освіта складає лівову частку видаткової частини місцевого бюджету, діяльність освітньої мережі забезпечує постійною роботою до чверті працездатного населення громад.

На відміну від місцевих органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування територіальних громад є автономними та мають всі повноваження, у тому числі у сфері управління освітою. Але серйозним викликом є їхня інституційна слабкість.

Ще одним викликом для ефективного управління освітою в громадах є відсутність у представників місцевого самоврядування стратегічного бачення своєї громади. В той час, як сфера освіти має масштабну соціальну значимість, лідери громад не мають чіткого розуміння, яких саме довгострокових результатів системи освіти вони хочуть досягти. Тому їх діяльність більшою мірою спрямована на виконання операційного управління, тобто утримання мережі закладів освіти. Питання впливу змісту освіти на соціально-економічний розвиток громади, її згуртованості і визначення конкурентоспроможних напрямів, на порядку денному не стоїть. Тому органам місцевого самоврядування усіх громад разом з отриманням бюджетних преференцій та управлінських повноважень необхідно взяти на себе складне завдання та відповідальність за створення ефективного управління системою освіти.

З огляду на вищезазначене вирішення проблем, пов'язаних з реалізацією державної політики у сфері освіти на місцевому рівні є надзвичайно важливим завданням і підтверджує актуальність дисертаційного дослідження Козарь Тетяни Петрівни.

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

Дисертаційна робота виконана в межах наукових тем Класичного приватного університету, зокрема: «Теоретико-методологічні та філософсько-історичні основи розвитку й перспективи реформування державного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0113U000589), «Теорія і практика публічного управління й адміністрування в Україні та зарубіжних країнах» (номер державної реєстрації 0116U002645). Внесок здобувачки полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад запровадження менеджмент-орієнтованої трансформації державної політики в освітній сфері на місцевому рівні.

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження Козарь Тетяни Петрівни на тему «Реалізація державної політики у сфері освіти як фактор трансформації на місцевому рівні» мають достатньо глибоке теоретичне, методичне та емпіричне обґрунтування. Вірогідність отриманих результатів дослідження ґрунтується на використанні наукової

методології, аналізі спеціальної методичної літератури й статистичних даних, узагальненні наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також практики реалізації освітньої політики на місцевому рівні.

У першому розділі *«Теоретичні основи реалізації державної політики у сфері освіти»* автором визначено рівень наукової розробленості проблематики дослідження; розкрито сутність державної політики у сфері освіти в тісному взаємозв'язку із становленням основ адаптивного управління та економіки знань; окреслено методологічні засади управління сферою освіти на місцевому рівні; проаналізовано й поглиблено понятійно-категоріальний апарат предметної області дослідження. Так автор дослідження дає власне визначення поняттю „державна освітня політика” та визначає її суб'єкти, уточнюючи, що у сучасних умовах до традиційних суб'єктів політики у сфері освіти можна віднести міжнародні органи та установи, які здійснюють політику на світовому рівні. Об'єктами освітньої політики виступають національні системи освіти, що офіційно закріплені в кожній державі, які спрямовані на розвиток різних елементів системи освіти. Таким чином, освітня державна політика як сформульована і оголошена програма дій щодо модернізації системи освіти є визначальним інструментом впливу держави на цю галузь (стор.23). Тому нагальним завданням є пошук нових, відкритих, демократичних моделей управління системою освіти. Загальноєвропейським напрямком її вирішення є розширення повноважень територіальних громад шляхом децентралізації державної влади. За таких умов, місцеве самоврядування стає одним із визначальних елементів демократичного устрою країни, що викликає необхідність переосмислення місця і ролі місцевого самоврядування, органів державної влади, як на регіональному так і місцевому рівнях в системі громадянського суспільства, пошуку більш ефективної моделі організації влади, яка б відповідала сучасним європейським стандартам, була спрямована на забезпечення прав, свобод і законних інтересів громадян. Але сьогодні в місцевому самоврядуванні існує чимало проблем, які потребують дослідження і вирішення, а саме: економічні, правові, організаційні, психологічні та ін.

Тому, на наш погляд, заслуговує на увагу обґрунтування автором доцільності кластерної форми організації взаємовідносин інституцій на місцевому рівні, адже якість освітніх послуг у сучасних умовах не може бути підвищена силами самих закладів освіти і реалізація взаємодії сторін, зацікавлених у результатах системи освіти, на принципах стабільності можлива в межах освітнього кластера. Автор акцентує увагу на тому, що кластер – це ядро освітньо-виробничого ланцюга «освіта – нові технології – виробництво», де ЗВО відіграють головну роль, використовуючи комплекс наскрізних програм (стор.81). Суть запропонованої автором дослідження концепції освітніх кластерів полягає в об'єднанні регіональних ЗВО в єдиний кластер з урахуванням напрямів профілізації навчальних закладів середньої, професійної освіти, базових підприємств, основних замовників і споживачів освітніх послуг метою якого є підготовка висококваліфікованих фахівців, як для регіонального так і місцевого рівнів. Таким чином, освітня політика стає досить дієвим соціальним інструментом мобілізації наявних ресурсів для реформування суспільства, країни та інтеграції у ЄС.

В цьому сенсі заслугоує на увагу розроблений автором алгоритм планування інтелектуального розвитку регіону, що є надзвичайно важливим для реалізації програм соціально-економічного розвитку, як окремих територій так і регіонів взагалі.

У другому розділі *«Забезпечення фінансування освітньої системи на місцевому рівні»* дисертантом визначено систему чинників впливу на форми фінансування освітньої діяльності; проаналізовано стан і перспективи розвитку фінансового забезпечення реалізації державної політики в галузі освіти.

Треба зазначити, проблема державного фінансування вищої освіти є одним з викликів майже у всіх країнах світу. Проблема ефективності розподілу публічних фінансів та їх використання у вищій освіті залишається дуже актуальною. Тому цілком логічно автор доводить необхідність чітких пропорцій у розподілі фінансів між різноманітними видами бюджетів на фінансування вищої освіти (стор.132). При цьому автором визначено економічно доцільну концентрацію ресурсів у державному бюджеті на підготовку фахівців для галузей, що мають велике народногосподарське значення зокрема таких, що відіграють важливу роль у прискоренні науково-технічного прогресу (стор. 167).

В розділі автор приділяє значну увагу питанням фінансового забезпечення освіти і визначає повноваження місцевих органів управління щодо розподілу й використання коштів місцевого бюджету на освітні потреби. Досліджуючи вплив фінансового забезпечення на якість освіти, автор обґрунтовує, що збільшення обсягів фінансування освіти є необхідною, але недостатньою умовою для отримання високоякісних освітніх послуг. Необхідно проводити низку кардинальних структурно-організаційних і фінансово-економічних заходів та змінювати методи управління в напрямку впровадження адаптивного управління. На стор.223 автор систематизує напрями фінансування закладів освіти, що відображено на рис. 2.5

У третьому розділі *«Удосконалення механізму контролю в системі єдиного освітнього інформаційного простору в умовах децентралізації»* дисертантом запропоновано механізм цільового контролю інфраструктури освітнього інформаційного простору, розглянуто концептуальні засади менеджмент-орієнтованої трансформації державної освітньої політики на місцевому рівні в контексті євроінтеграційних орієнтирів.

Треба зазначити, що успішність функціонування всієї системи публічного управління багато в чому залежить від отримання своєчасної, об'єктивної інформації про результати діяльності суб'єкта державного управління, а також реалізації інструментальних засобів аналізу процесів, що призводять до цих результатів.

Автором визначено напрями взаємодії органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади в питаннях розвитку освітнього ринку, впровадження інформаційних технологій та реалізації концепції практичних університетів, яка опирається на феномен практико-орієнтованої освіти або освіти з платформою сучасних практичних проектів. Разом з тим, розкрито слабкі сторони у взаємодії органів управління освітою місцевого та регіонального рівня.

Досить обґрунтованою видається пропозиція автора щодо використання ультраструктурного, інфраструктурного та моноструктурного типів механізму цільового контролю за інфраструктурою освітнього інформаційного простору (стор.239, 240).

Автором досліджено європейські стандарти інноваційної освіти та їх зв'язок з новітніми концепціями публічного управління, та пропонується як комплекс норм та правил формування політики, вимог до системи управління, які у разі їх реалізації наблизять нашу державу до побудови сучасного ефективного, результативного механізму публічної влади, орієнтованого на сучасну освіту (стор.274).

У четвертому розділі *«Удосконалення державної політики у сфері освіти для забезпечення цільових трансформацій на місцевому рівні»* дисертантом розглянуто напрями удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері освіти для забезпечення цільових трансформацій на місцевому рівні, сформовано комплекс засобів врахування факторів, що стимулюють трансформації на місцевому рівні, зокрема з використанням функціональних можливостей інституціонально-організаційного забезпечення відповідних процесів. Зміст цільових трансформацій на місцевому рівні, як процес перетворень територій, громад, соціально-економічного стану повинен сприяти підвищенню їх рівня та конкурентоспроможності, досягненню певних стандартів життя. Важливу роль в цьому процесі відіграє система освіти, яка має бути гармонізована із системою матеріального виробництва та духовного стану суспільства.

Тому заслуговує на увагу розроблена автором градація системи освітянських навчальних закладів та відповідні методики віднесення того чи іншого закладу освіти до певної галузі (галузей) виробництва (стор. 309).

Автор акцентує увагу на тому, що активне впровадження сучасних інструментів трансформації в освіті (інтернет-технології, штучний інтелект, тривимірна візуалізація процесів у часі, віртуальні лабораторії тощо) сприятиме формуванню цифрового суспільства. Для забезпечення цільових трансформацій дисертант пропонує запровадити моніторинг та оцінювання результатів реалізації механізмів державної політики у сфері освіти на місцевому рівні. Крім того, автором упорядковано фактори, які діють на цільову трансформацію соціально-економічного стану регіону (території) при реалізації державної політики у сфері освіти (стор.312).

### **Достовірність і наукова новизна одержаних результатів**

Дисертаційна робота Козарь Т.П. є результатом наукових досліджень, спрямованих на вирішення важливої наукової проблеми публічного управління, що полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних рекомендацій стосовно реалізації державної політики у сфері освіти як фактора трансформації місцевого самоврядування.

Уперше визначено теоретико-методологічні засади реалізації комплексу заходів державного управління у сфері освіти для забезпечення цільових трансформацій на місцевому рівні, який базується на застосуванні технологій

економіки знань, менеджмент-орієнтованому управлінні з новими підходами до інституційно-організаційного забезпечення освітніх процесів і спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності всіх суб'єктів регіонального кластеру та забезпечення сталого розвитку регіону.

Також уперше обґрунтовано основи функціонування та складові регіонального освітнього кластеру, а також забезпечувальні підсистеми, робота яких спрямована на врахування системно значущих факторів, які сприяють процесам цільових трансформацій соціально-економічної системи місцевого рівня та формування регіонального інформаційного суспільства, що задовольняє вимоги сьогодення.

Розроблено та запропоновано комплекс засобів управління цільовими трансформаціями на місцевому рівні, який визначає синергетичний ефект управління через партнерські відносини, що побудовані за схемою «бізнес – кластер – наука – громада», для забезпечення формування оптимальної інфраструктури, задоволення інтересів громадян та узгодження інтересів держави й територіальних громад «кластер – влада», цілеспрямовану реалізацію взаємопосилювальних функцій у тривимірному просторі «освітній потенціал – освітній процес – освітній результат». Визначено складові комплексу та зміст завдань кожної складової, а також зазначено очікуванні результати в разі її реалізації.

Важливим науковим внеском є запропонований автором стратегічний підхід до формування методичного та технологічного підґрунтя застосування програмно-цільових методів реалізації державної політики у сфері освіти на місцевому рівні, упровадження особистісно орієнтованого навчання й діалогічних моделей із використанням маркетингових управлінських інструментів.

В результаті дисертаційного дослідження автором удосконалено науковий підхід до формування механізму забезпечення функціонування відкритої освітньої системи шляхом виділення правових, фінансових та організаційних механізмів, у контексті яких визначено: гармонізацію законодавства, збалансованість функціонування факторів трансформації освіти на місцевому рівні, створення інформаційної прозорості учасників реалізації державної політики у сфері освіти.

Цікавим є наукове положення автора щодо інтелектуального концепту реалізації державної політики у сфері освіти, зміст якого зводиться до забезпечення здатності відповідних органів управління: задовольняти сучасні вимоги до трансформації соціально-економічної системи регіону; урахувувати системні впливи зовнішнього середовища; досягати, використовуючи запропоновані концептуально-методологічні та інструментально-прикладні засоби, визначених стратегічних орієнтирів, що поєднують цінності Lifelong Learning Program та підходи менеджменту, детермінують результати й необхідні ознаки реалізації державної політики

Варто також відзначити положення роботи, що набули подальшого розвитку, зокрема: підхід до оцінювання успішності управління розвитком освіти на місцевому рівні, що базується на методології збалансованої системи показників, за яким оцінювання здійснюється на основі визначення динаміки

прирошення та ступеня використання освітнього потенціалу через індикатори, запропоновані за модифікованими проекціями збалансованої системи; а також необхідності застосування на місцевому рівні концепції практичних університетів, яка спирається на феномен практико-орієнтованої освіти або освіти з платформою сучасних практичних проектів.

Вагомим науковим здобутком є авторське визначення понять *«регіонально освітній кластер»* як системи територіальних інституцій та органів влади, які дотичні до управління в сфері освіти та забезпечують цільове функціонування й співпрацю освітніх мереж на регіональному рівні, ефективне та раціональне використання освітніх ресурсів у межах регіону; *«планування інтелектуального розвитку»* як процесу встановлення та виконання певного порядку дій щодо раціонального й ефективного використання освітніх ресурсів територіальних громад, оптимального розподілу освітніх ресурсів у межах територій шляхом прийняття рішень і відображення планових заходів у програмі соціально-економічного розвитку регіону, а також здійснення цільових трансформацій на місцевому рівні; *«цільові трансформації на місцевому рівні»* як процес перетворень територій, громад, соціально-економічного стану, який сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, досягненню стандартів життєдіяльності та цільових показників сталого розвитку.

### **Практична значущість результатів дослідження**

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні теоретичні положення та висновки дисертації доведені до рівня конкретних пропозицій, доцільних для впровадження в діяльності органів управління освітою на місцевому й регіональному рівні. Про практичне упровадження результатів дисертаційного дослідження свідчать відповідні довідки: Департаменту освіти Запорізької обласної державної адміністрації (довідка № 06-00/0413 від 07.09.2020); Департаменту освіти Запорізької міської рада (довідка про впровадження від 23.10.2020 №3-22/111).

Результати дослідження також можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої та післядипломної освіти при підготовці, перепідготовці, та підвищенні кваліфікації державних службовців. Це підтверджується довідкою впровадження результатів дисертаційного дослідження Класичного приватного університету (довідка № 786 від 12.12.2020).

### **Повнота викладу основних положень дисертації в опублікованих працях**

Дисертаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і п'яти додатків. Повний обсяг дисертації становить 411 сторінок, з них основного тексту – 385 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел включає 355 найменувань.

Основні результати дисертаційного дослідження викладено в

41 публікації, з них: 1 – одноосібна монографія; 22 – статті в наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України (з яких 4 – у збірниках, індексованих у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus International), 18 – матеріали конференцій.

### **Оцінка змісту й оформлення дисертації та автореферату**

Структура дисертації повністю узгоджується з її новизною, метою і завданнями дослідження; наукові положення викладені достатньо логічно і конкретно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах власних авторських досліджень, які, в свою чергу, є достатньо аргументованими та доказовими. Дисертаційна робота виконана на високому теоретичному рівні, викладена виваженою науковою мовою, її оформлення відповідає існуючим стандартам, у тексті роботи зроблені необхідні посилання на цитовані джерела.

Дисертаційна робота має завершений характер, теоретичні висновки і практичні рекомендації достатньою мірою розкриті, аргументовані та обґрунтовані у текстовій частині дисертації. Стиль викладу матеріалу дослідження, наукових положень, висновків, рекомендацій доступний для сприйняття та розуміння. Зміст автореферату повністю ідентичний основним положенням дисертації. У авторефераті основні положення дисертації викладено повно й докладно. Аналіз змісту автореферату та дисертації підтверджує ідентичність структури, логіки викладання матеріалу, відповідність основних положень та висновків за розділами. Наукові положення, висновки та рекомендації, наведені в авторефераті, належним чином розкриті і обґрунтовані у рукописі дисертації.

Дисертація та автореферат оформлені згідно з вимогами, що пред'являються до такого роду дисертаційних робіт.

### **Зауваження щодо змісту дисертації**

Оцінюючи дисертаційне дослідження Козарь Тетяни Петрівни в цілому позитивно, можна вказати на певні дискусійні положення та висловити деякі зауваження і пропозиції:

1. В підрозділі 1.1 дисертаційного дослідження автором розкрито сутність державної політики у сфері освіти. Проте, зважаючи на тему дисертації, доречно було розкрити особливості реалізації освітньої політики на місцевому рівні. Також вважаємо доцільним конкретизувати сутність поняття «трансформації на місцевому рівні», про управління якими йде мова в четвертому розділі дисертації.

2. На стор. 21, в підрозділі 1.2 автор дослідження доцільно зауважує, що традиційні параметри з оцінювання вищої освіти в нашій країні такі як стан навчально-методичної роботи, наукової та матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу мають поступитися таким параметрам, як : міра освоєння державного освітнього стандарту, ступень відповідності цілей освіти її результатам на рівні конкретного ЗВО чи системи освіти та ін. Але не зрозуміло, як досягнути цих параметрів без кадрового потенціалу, потужної матеріальної бази та сучасної методики.



3. В п.1.3 дисертаційної роботи вказано, що для забезпечення ефективної дії механізмів державного управління в системі вищої освіти необхідно розробити і реалізувати на рівні місцевого самоврядування взаємопов'язану різноманітність централізованих і децентралізованих видів управління, кожен з яких по-різному впливає на функціонування системи вищої освіти, яка, в свою чергу, повинна забезпечувати стабільний, збалансований і ефективний розвиток територіальної громади. Але в подальшому система таких заходів не була висвітлена на сторінках роботи і залишилася поза увагою автора.

4. В п. 2.1 дисертації автором наведено порівняльну характеристику обсягів фінансування ЗВО, визначено основу фінансової автономії університетів, яка має здійснюватися на принципах створення гнучкої та ефективної системи моніторингу та контролю. На нашу думку, доречно було представити аналіз обсягів фінансування закладів освіти всіх рівнів, а не лише вищого. Те ж саме стосується питання фінансової автономії закладів освіти, адже в дисертаційному дослідженні розкриваються лише аспекти фінансової автономії університетів.

5. В п. 2.2 дисертації автор наголошує, що стратегічний контроль, який лежить в основі діяльності вищого рівня державного регулювання у сфері освіти, визначає систему каналів фінансування освітньої діяльності. Але в роботі детально не розкрита система чинників впливу на форми фінансування освітньої діяльності, які мають певні конкретні функції контролю над діяльністю у сфері освіти.

6. В п. 3.1 дисертаційного дослідження автор розкриває сутність концепції запропонованого механізму цільового контролю за інфраструктурою освітнього інформаційного простору, обґрунтовуючи при цьому важливість її запровадження, визначає фактори інфраструктури освітнього інформаційного простору. Разом з тим, на нашу думку, дисертант не достатньо уваги приділяє феномену практико-орієнтованої освіти або освіти з платформою сучасних практичних проектів щодо реалізації поставлених завдань.

7. Автором в п. 3.3 дисертаційного дослідження здійснено досить ґрунтовний аналіз концептуальних засад менеджмент-орієнтованої трансформації державної політики освіти на місцевому рівні в контексті євроінтеграційних орієнтирів. На жаль, в роботі не розглянуто питання синхронізації функціональних підсистем, як важливого напрямку удосконалення координуючих дій системи державного регулювання освітньої діяльності на місцевому рівні, а також бракує власної позиції автора щодо запозичення інноваційних шляхів розвитку системи освіти інших країн та використання європейського досвіду для розвитку таких підсистем.

8. У підрозділі 3.3 дисертаційного дослідження автор акцентує увагу на доцільності формування моделі підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад, яка базується на освітній орієнтації на потреби територіальної громади. На нашу думку, слід було розкрити фактори, що впливають на конкурентоспроможність об'єднаних територіальних громад та виявити критерії, які визначають їх конкурентоспроможність в контексті реалізації освітньої політики.

## Загальний висновок

Дисертаційне дослідження Козарь Тетяни Петрівни на тему «Реалізація державної політики у сфері освіти як фактор трансформації на місцевому рівні» є самостійним, оригінальним, завершеним науковим дослідженням, в якому отримані наукові результати, які в сукупності вирішують актуальне наукове завдання, що полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні науково-прикладних рекомендацій стосовно реалізації державної політики у сфері освіти як фактора трансформації місцевого самоврядування.

Основні результати повною мірою відображено в опублікованих працях автора. Висновки до розділів та загальні висновки дисертації є достатньо обґрунтованими, а пропозиції мають практичну значущість. Дисертація викладена науковою мовою, розділи дисертації пов'язані між собою структурно і змістовно, висновки ґрунтуються на результатах проведеного дослідження, які, в свою чергу, є достатньо аргументованими та доказовими.

Дисертація виконана на достатньому теоретико-методологічному рівні, за своєю актуальністю, постановкою завдань дослідження, науковою та практичною значимістю отриманих результатів відповідає вимогам, сформульованим у «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року №567, а її автор, Козарь Тетяна Петрівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.04 – місцеve самоврядування.

Підпис В. Заблоцького  
Засвідчую  
Начальник відділу кадрів  
ДЗ "Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка"



Офіційний опонент,  
директор навчально-наукового  
інституту публічного управління,  
адміністрування та післядипломної  
освіти Державного закладу  
«Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка», доктор наук  
з державного управління, професор

*В. Заблоцький*  
Володимир ЗАБЛОЦЬКИЙ

Підпис Л. Ваховського  
Засвідчую  
Начальник відділу кадрів  
ДЗ "Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка"



Проректор з науково-педагогічної  
роботи Державного закладу «Луганський  
національний університет  
імені Тараса Шевченка»

*Л. Ваховський*  
Леонід ВАХОВСЬКИЙ

