

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

факультет цивільного захисту

кафедра управління та організації діяльності у сфері цивільного захисту

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Теорія прийняття управлінських рішень

(назва навчальної дисципліни)

обов'язкова загальна

(обов'язкова загальна або обов'язкова професійна або вибіркова)

за освітньо-професійною програмою «Управління у сфері цивільного захисту»

підготовки магістра

у галузі знань 26 «Цивільна безпека»

за спеціальністю 263 «Цивільна безпека»

Рекомендовано кафедрою управління та організації діяльності у сфері цивільного захисту на 2023-2024 навчальний рік.

Протокол від « 10 » серпня 2023 року № 1

Силабус розроблений відповідно до Робочої програми навчальної дисципліни «Теорія прийняття управлінських рішень»

2023 рік

Загальна інформація про дисципліну

Анотація дисципліни

Знання отримані під час вивчення навчальної дисципліни «Теорія прийняття управлінських рішень» необхідні для прийняття здобувачами оптимальних управлінських рішень в їх подальшій професійній діяльності. Знання основних категорій науки управління, різних підходів, що набуті в практиці управління, дають змогу скористатися ними та більш свідомо приймати рішення в вирішенні завдань цивільного захисту в конкретній ситуації. Застосовують для практичної діяльності керівників усіх рівнів управління у виконанні завдань органами та підрозділами системи цивільного захисту.

Даний курс передбачає теоретичне і практичне оволодіння принципами, методами, функціями, в цілому, технологією управління на кожному етапі прийняття рішень та етапах життєвого циклу організацій (органів та підрозділів системи цивільного захисту).

Матеріал курсу ґрунтується на поєднанні наукових знань, набутті умінь та навичок, а також, врахуванні рис особистості керівників в процесі управління. Тому у викладанні курсу практичні заняття – це своєрідний практикум з прийняття управлінських рішень в запропонованих ситуаціях.

Інформація про науково-педагогічного працівника

Загальна інформація	Ляшевська Олена Іванівна, викладач кафедри управління та організації діяльності у сфері цивільного захисту факультету цивільного захисту, кандидат наук з державного управління, доцент.
Контактна інформація	м. Харків, вул. Баварська, 7, викладацька кафедри №120.
E-mail	Liashevaska@nuczu.edu.ua
Наукові інтереси*	моделювання оптимальних управлінських рішень, державне управління, прийняття управлінських рішень, цивільний захист.
Професійні здібності*	Професійні знання, інноваційний підхід до розвитку професійних знань та навичок, постійне самовдосконалення, значний досвід викладацької діяльності.
Наукова діяльність за освітнім компонентом	https://bit.ly/3l4NiRz

Час та місце проведення занять з навчальної дисципліни

Аудиторні заняття з навчальної дисципліни проводяться згідно затвердженого розкладу. Електронний варіант розкладу розміщується на сайті Університету (<http://rozklad.nuczu.edu.ua/timeTable/group>).

Консультації з навчальної дисципліни проводяться протягом семестру щочетверга з 16.00 до 17.00 в кабінеті № 901. В разі додаткової потреби здобувача в консультації час погоджується з викладачем.

Мета викладання дисципліни: формування у майбутніх фахівців з базовою вищою освітою необхідного в їхній подальшій професійній діяльності рівня знань та умінь з питань організації та управління підрозділами або окремими підлеглими виконавцями, спрямованого на виконання покладених на них завдань, уміння правильно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати хід виконання завдань, дотримуватись принципів та правильно застосовувати методи до своїх підлеглих, засвоєння основних принципів організації управлінської діяльності.

У результаті вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

знання:

- – основні цілі та завдання управління;
- основні функції, принципи та методи управління підрозділами цивільного захисту;
- сутність, значення та основні напрямки аналітичної роботи в органах цивільного захисту;
- напрямки наукової організації праці, її зміст та принципи;
- класифікацію, умови та етапи прийняття управлінських рішень;
- методи оптимізації управлінських рішень;
- сутність, значення прогнозування в діяльності цивільного захисту та основні методи прогнозування;
- сутність, значення моделювання та правила і порядок створення моделей.

Уміння/навички:

- – правильно оцінювати ситуацію і керувати підлеглим колективом;
- аналізувати свою професійну діяльність;
- приймати ефективні управлінські рішення, організовувати їх виконання;
- використовувати адміністративно-розпорядчі методи управління;
- розробляти плануючу документацію підрозділу, вести облік основних напрямків діяльності, готувати звіти;

- прогнозувати оперативну обстановку в районах обслуговування та на об'єктах, обсяг основних робіт підрозділів, що очікуються на прогнозний період;

комунікація:

здійснювати взаємозв'язок суб'єктів з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності;

автономія та відповідальність:

здатність використовувати методи прогнозування, прийняття рішення та аналізу ризику у професійній діяльності та відповідати за результати своєї діяльності.

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Очна (денна)
Статус дисципліни	Загальна обов'язкова
Рік підготовки	1
Семестр	1
Обсяг дисципліни:	
- в кредитах ЄКТС	3,5
- кількість модулів	2
- загальна кількість годин	105
- лекції (годин)	24
- практичні заняття (годин)	-
- семінарські заняття (годин)	28
- лабораторні заняття (годин)	-
- курсовий проект (робота) (годин)	-
- інші види занять (годин)	-
- самостійна робота (годин)	53
- індивідуальні завдання (науково-дослідне) (годин)	-
- підсумковий контроль (диференційований залік, екзамен)	диференційований залік

Передумови для вивчення дисципліни

Наявність освітнього ступеня бакалавра.

Результати навчання та компетентності з дисципліни

Відповідно до освітньої програми «Управління у сфері цивільного захисту» вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити:

- досягнення здобувачами вищої освіти таких результатів навчання

Програмні результати навчання	ПРН
Ефективно управляти складними робочими процесами у сфері цивільної безпеки, у тому числі непередбачуваними та такими, що потребують нових стратегічних підходів; об'єктивно оцінювати результати діяльності персоналу та колективу.	ПРН 02.
Розробляти і реалізовувати соціально-значущі проекти у сфері цивільної безпеки та дотичні до неї міждисциплінарні проекти з урахуванням соціальних, економічних, технічних та правових аспектів.	ПРН 04
Розробляти, обґрунтовувати та реалізовувати ефективні заходи, спрямовані на регулювання та забезпечення цивільної безпеки.	ПРН 05.
Розв'язувати проблеми у нових або незнайомих ситуаціях за наявності неповної або обмеженої інформації, оцінювати ризики, здійснювати відповідні дослідження.	ПРН 11.
Оцінювати відповідність правових, організаційних, технічних заходів по забезпеченню техногенної безпеки та безпеки праці вимогам законодавства під час професійної діяльності	ПРН 13.
Приймати ефективні рішення у складних непередбачуваних умовах, визначати цілі та завдання, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ресурси.	ПРН 16.
Відшукувати необхідну інформацію в спеціальній літературі, базах даних, інших джерелах інформації, аналізувати та об'єктивно оцінювати інформацію.	ПРН 17.

- формування у здобувачів вищої освіти наступних компетентностей:

Програмні компетентності (загальні та професійні)	ЗК, ПК
Здатність приймати обґрунтовані рішення	ЗК 3
Здатність діяти соціально відповідально та свідомо	ЗК 4
Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт	ЗК 5
Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	ЗК 7
Здатність до превентивного і оперативного (аварійного) планування, управління заходами безпеки професійної діяльності	ПК 2

Програма навчальної дисципліни

Теми навчальної дисципліни:

МОДУЛЬ 1. Теоретико-методологічні основи розробки, прийняття управлінських рішень

Тема 1.1. Сутність та зміст управління у сфері цивільного захисту

Тема 1.2. Методологічні підходи до розробки управлінських рішень

Тема 1.3. Загальні поняття управлінських рішень та взаємозв'язок з функціями управління.

Тема 1.4. Теорія прийняття рішень у сфері цивільного захисту.

Тема 1.5. Керівництво та лідерство.

Тема 1.6. Поняття організаційної структури управління, її сутність.

МОДУЛЬ 2. Методи і прийоми, які використовуються персоналом управління при розробці і прийнятті рішень

Тема 2.1. Процес управління в органах і підрозділах цивільного захисту та його інформаційне забезпечення.

Тема 2.2. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

Тема 2.3. Системний підхід в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Ефективність прийняття управлінських рішень.

Тема 2.4. Управлінські технології у сфері цивільного захисту.

Тема 2.5. Оптимізація управлінських рішень.

Тема 2.6. Стратегічне та ситуаційне управління організацією.

Розподіл дисципліни у годинах за формами організації освітнього процесу та видами навчальних занять

Назви модулів і тем	Очна (денна) форма					
	Кількість годин					
	усього	у тому числі				
лекції		практичні (семінарські) заняття	Лабораторні заняття (інші види занять)	самостійна робота	модульна контрольна робота	
1- й семестр						
Модуль 1. Теоретико-методологічні основи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень						
Тема 1.1. Теорія прийняття рішень у сфері	8	2	2	–	4	–

цивільного захисту						
Тема 1.2. Загальні поняття управлінських рішень та взаємозв'язок з функціями управління.	8	2	2	–	4	–
Тема 1.3. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.	8	2	2	–	4	–
Тема 1.4. Системний підхід в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Ефективність прийняття управлінських рішень.	10	2	2	–	6	-
Тема 1.5. Управлінські технології у сфері цивільного захисту.	10	2	2	–	5	
Тема 1.6. Оптимізація управлінських рішень.	8	2	4	–	4	
Разом за модулем 1	53	12	14	–	27	-
Модуль 2. Методи і прийоми, які використовуються персоналом управління при розробці і прийнятті рішень						
Тема 2.1. Стратегічне та ситуаційне управління організацією	8	2	2	–	4	–
Тема 2.2. Передбачення в розробці та прийнятті управлінських	8	2	2	–	4	–

рішень. Методи прогнозування у сфері цивільного захисту						
Тема 2.3. Управлінські технології у сфері цивільного захисту	8	2	2	–	4	–
Тема 2.4. Облік особливостей інформаційног о забезпечення.	10	2	2	–	6	-
Тема 2.5. Розробка управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику. Управління в умовах надзвичайних ситуацій.	10	2	2	–	6	
Тема 2.6. Стратегічне та ситуаційне управління організацією.	8	2	4	–	4	
Разом за модулем 2	52	12	14	–	26	-
Разом	105	24	28	–	53	-

**В навчальній дисципліні використовуються такі методи навчання
і викладання**

МН1. Словесні методи навчання (спонукають здобувачів до створення в уяві певного образу, приведення попередніх знань до усвідомлення нових явищ та понять).

МН2. Практичні методи навчання (сприяють формуванню вмінь і навичок, логічному завершенню ланки пізнавального процесу стосовно конкретної теми або розділу).

МН3. Наочні методи навчання (передбачають демонстрацію, ілюстрацію та спостереження (сприймання процесів без втручання у ці процеси)).

МН4. Робота з навчально-методичною літературою та відеометод у сполученні з новітніми інформаційними техно-логіями та комп'ютерними засобами навчання.

МН5. Самостійна робота (спрямована на використання набутих знань при розв'язанні програмних завдань).

Інноваційні методи навчання:

1.Інноваційні методи навчання з використанням технічних ресурсів (відкрита освіта через соціальні мережі та вебресурси, BYOD (Bring your own devices), освіта на події(онлайн-заходи), заняття з використанням 3D-турів).

2.Методи організації навчального процесу, що формують соціальні навички – softskills (ділові ігри, форуми, завдання з пошуку інформації, наукові доповіді, конкурси, моделювання ситуацій за умов невизначеності результатів; під час таких занять здобувачі вчаться бути демократичними, спілкуватись з іншими людьми, критично мислити, ухвалювати обґрунтовані рішення).

Оцінювання освітніх досягнень здобувачів вищої освіти

Засоби оцінювання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є: диференційований залік.

Таблиця відповідності результатів оцінювання знань з навчальної дисципліни за різними шкалами

За 100-бальною шкалою, що використовується в НУЦЗ України	За рейтинговою шкалою (ЄКТС)	За 4-бальною шкалою
90–100	А	відмінно
80–89	В	добре

65–79	C	задовільно
55–64	D	
50–54	E	
35–49	FX	незадовільно
0–34	F	

Критерії оцінювання

Форми поточного та підсумкового контролю

Поточний контроль проводиться у формі індивідуального опитування. У процесі вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти виконують дві модульні контрольні роботи.

Підсумковий контроль проводиться у формі диференційованого заліку.

Розподіл та накопичення балів, які отримують здобувачі, за видами навчальних занять та контрольними заходами з дисципліни

Види навчальних занять		Кількість навчальних занять	Максимальний бал за вид навчального заняття	Сумарна максимальна кількість балів за видами навчальних занять
I. Поточний контроль				
Модуль № 1	Лекції	6	0	0
	Семінарські заняття*	7	4	28
	Модульна контрольна робота*	1	22	22
Разом за модуль № 1				50
Модуль № 2	Лекції	6	0	0
	Семінарські заняття*	7	4	28
	Модульна контрольна робота*	1	22	22
Разом за модуль № 2				50
Разом за поточний контроль				100
II. Індивідуальне завдання				0
III. Диференційований залік				0
Разом за всі види навчальної роботи				100

Поточний контроль.

Критерії поточного оцінювання знань здобувачів на семінарському занятті:

4 бали – питання розкрито в повному обсязі, відповідь вірна, наведено аргументацію, використовуються професійні терміни;

0 балів – завдання не виконане.

Викладачем оцінюється повнота розкриття питання, цілісність, системність, логічна послідовність, вміння формулювати висновки, акуратність оформлення письмової роботи, самостійність виконання.

Модульний контроль.

Критерії оцінювання знань здобувачів під час виконання модульних контрольних робіт:

22 бали – вірно розв'язано задачу з дотриманням всіх вимог до виконання;

15-21 балів – вірно розв'язано задачу, але недостатнє обґрунтування відповіді, допущені незначні граматичні чи стилістичні помилки;

10-14 балів – розв'язано задачу та надано відповідь на одне питання;

5-9 балів – розв'язана одна задача;

1-4 балів – надано тільки відповіді на теоретичні питання;

0 балів – відповідь відсутня.

Перелік питань для підготовки до модульного контролю № 1:

1. Розкрити поняття “управління”.
2. Розповісти про управління в технічних, біологічних та соціальних системах.
3. Еволюція управління.
4. Закони науки управління.
5. Основні категорії управління.
6. Розкрити поняття “суб'єкт” та “об'єкт” управління.
7. Розкрити поняття елементарної системи управління.
8. Розкрити поняття цілі управління.
9. Місія – як головна ціль організації. Місія органів та підрозділів цивільного захисту.
10. Розкрити поняття стратегічних цілей.
11. Розкрити поняття задач, що стоять перед підрозділами цивільного захисту та працівниками.
12. Класифікація цілей управління.
13. “Цілі індивіду” серед цілей організації.
14. Метод побудови “дерева цілей”.
15. Вимоги, які пред'являються до цілей.
16. Розкрити поняття функцій управління.

17. Поняття прогнозування як функції управління .
18. Основні напрямки прогнозування протипожежного захисту.
19. “Планування” як функція управління.
20. “Організація” як функція управління.
21. Розкрити поняття “організація”.
22. “Мотивація” як функція управління, її складові.
23. Розкрити поняття теорії потреб за А.Маслоу.
24. “Контроль” як функція управління, її важливість.
25. Система та етапи контролю.
26. Організаційно-функціональна побудова. Їх місце в системі ДСНС України.
27. Лінійна структура управління, її переваги та недоліки.
28. Функціональна структура управління, її переваги та недоліки.
29. Лінійно-функціональна структура управління, її переваги та недоліки.
30. Розкрити поняття принципів управління, їх види.
31. Розкрити поняття методів управління, їх види.
32. Розкрити зміст організаційно-розпорядчих методів управління.
33. Розповісти про організаційні методи управління. Порядок їх застосування.
34. Розповісти про методи розпорядчого впливу. Порядок їх застосування.
35. Розповісти про методи дисциплінарного впливу.
36. Розкрити зміст соціально-психологічних методів управління.
37. Розповісти про соціальні методи управління.
38. Розповісти про психологічні методи управління.
39. Розкрити зміст економічних методів управління.

Перелік питань для підготовки до модульного контролю № 2:

1. Поняття плану. Вимоги до планів. Система планів у сфері цивільного захисту.
2. Зміст, порядок складання та затвердження перспективних і поточних планів роботи органів та підрозділів цивільного захисту.
3. Організація контролю за виконанням планів.
4. Методи планування. Вимоги, які пред’являються до планів.
5. Сіткове планування діяльності у сфері цивільного захисту. Сіткові графіки.
6. Роботи, події та шляхи в сіткових графіках.
7. Види робіт у сіткових моделях: дійсна робота, робота очікування, фіктивна робота.
8. Поняття події у сітковому плануванні. Початкові та заключні події. Ранній та пізній терміни настання подій.
9. Поняття шляху у сітковому плануванні, повний, критичний і

некритичний шляхи.

10. Поняття роботи у сітковому плануванні. Ранній та пізній початок (закінчення) робіт.
11. Порядок побудови сіткових графіків, вимоги до їх побудови.
12. Стили керівництва
13. Поняття малих груп та їх розвиток
14. Наукові основи формування колективу
15. Сутність та методи прогнозування в органах ЦЗ
16. Поняття та види моделювання в органах ЦЗ
17. Моделювання оперативних пожежних обставин
18. Моделювання оперативної діяльності органів ЦЗ
19. Поняття оперативної пожежної обстановки
20. Методи розробки управлінських рішень
21. Процес управління
22. Інформаційне забезпечення управлінських рішень
23. Місце і роль рішень в управлінні. Етапи розробки рішень.
24. Вимоги, що пред'являються до управлінських рішень.
25. Класифікація управлінських рішень.
26. Організація робіт щодо виконання рішень та контролю за їх реалізацією.
27. Ефективність системи управління.
28. Основні аспекти змісту процесу управління.
29. Розробка рішень в бінарних та багатоальтернативних ситуаціях.
30. Бінарні та багатоальтернативні рішення.
31. Управлінські рішення та їх оптимізація
32. Поняття управлінського рішення та його види
33. Класифікація управлінських рішень
34. Визначення необхідної кількості підрозділів цивільного захисту та місць їх розміщення.
35. Види та класифікація моделей
36. Поняття одночасної зайнятості оперативних пожежних відділень. Розрахунки. Шляхи вирішення проблеми.
37. Поняття системного підходу.
38. Чому є важливим системний підхід при керуванні сучасним підприємством?
39. Укажіть, які нові можливості відкриває ситуаційний підхід?
40. Який з підходів, що розвиваються в науці управління, виявився, на вашу думку, найбільш продуктивним?
41. Розкажіть, коли вперше ухвалення рішення стало розглядатися як самостійний управлінський акт?
42. Які науки, пов'язані з управлінською діяльністю, виникли під час і після другої світової війни?
43. Що є невід'ємною складовою частиною всіх наук, пов'язаних з управлінською діяльністю?

44. Розкажіть про роль управлінського рішення в управлінні організацією?
45. Наведіть у приклади вирішальних правил. Як вони використовуються у процесі ухвалення управлінського рішення?
46. Історія і природа лідерства. Типи відносин лідерства.
47. Розкрити поняття „лідер” і „керівник”. В чому різниця між ними?
48. Вплив і влада, баланс влади.
49. Влада, заснована на примусі, вплив через страх.
50. Влада, заснована на винагороді, вплив через задоволення потреб.
51. Законна влада, вплив через традиції. Експертна влада, вплив через віру.
52. Еталонна влада, вплив за допомогою харизми. Вплив через переконання.
53. Вплив через участь. Способи зміцнення влади.
54. Риси керівників XXI ст.,

Політика викладання навчальної дисципліни:

- активна участь в обговоренні навчальних питань, попередня підготовка до практичних занять за рекомендованою літературою, якісне і своєчасне виконання завдань
- недопустимість пропусків та запізнь на заняття;
- неприпустимість користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття без дозволу науково-педагогічного працівника;
- дотримання здобувачами вищої освіти політики доброчесності під час виконання модульних контрольних робіт та під час підсумкового контролю;
- виконання інших вимог, що не суперечать законодавству України та нормативним документам Університету.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Монографія “Державне регулювання валового регіонального продукту як чинник сталого розвитку регіону»- Харків: Друкарня Мадрид, 2016. – 200 с.
2. Основи управління: курс лекцій / Укладачі Т.А. Гончарова, О.І. Ляшевська, Соболь О.М., В.В. Тютюник– Х.: НУЦЗУ, 2019. – 183 с.
3. Ляшевська О.І. Вісник Національного університету цивільного захисту України // «Вдосконалення державного регулювання соціально-економічного розвитку регіону»: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2016. – Вип. 2 (5). – 388 с. – (Серія "Державне управління").
4. Ляшевська О.І. Вісник Національного університету цивільного захисту України // «Вдосконалення державного регулювання у фінансуванні інноваційної діяльності регіону» зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2017. – Вип. 1 (6). 434с.– (Серія "Державне управління").

5. Ляшевська О.І., Писклакова О. О., Руденко С. Ю. Вісник Національного університету цивільного захисту України // «Державне регулювання стратегічного управління організацією» зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2018. – Вип. 1 (8). 542с.– (Серія "Державне управління").
6. Ляшевська О.І., Яценко О.А. Вісник Національного університету цивільного захисту України // «Державне управління інноваційним розвитком сталого розвитку регіонів» зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2019. – Вип. 1 (10). 397с.– (Серія "Державне управління").
7. Ляшевська О.І., Яценко О.А. Вісник Національного університету цивільного захисту України // «Теоретичні аспекти щодо формування механізмів регіонального управління» Державне управління інноваційним розвитком сталого розвитку регіонів» зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2020. – Вип. 2 (13). 579с.– (Серія "Державне управління").
8. Альбощій О.В., Кулешов М.М., Калашніков О.О., Рашкевич С.А., Труш О.О. Основи управління в органах і підрозділах МНС України. Навчальний посібник. / За ред. канд. психол. наук, доцента В.П. Садкового. – Харків: УЦЗУ, 2007. – 311 с.
9. Бандурка О.М., Соболев В.О. Теорія та методи роботи з персоналом в ОВС.–Х.: Університет внутрішніх справ, 2000.
10. Виноградський М.Д., С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
11. Колпаков В.М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник, – К.: МАУП, 2000.
12. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
13. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
14. Освітньо-професійна програма «Управління у сфері цивільного захисту» підготовки магістра зі спеціальності 263 «Цивільна безпека» галузь знань 26 «Цивільна безпека», 2021 р.
15. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI // Голос України. – 2012.– листопад (№ 220 (5470)). – с. 4 – 20.

Розробник:
 викладач кафедри
 управління та організації діяльності
 у сфері цивільного захисту,
 к.н. з держ.упр., доцент

Олена ЛЯШЕВСЬКА