

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та самостійної роботи студентів
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019**

УДК 342.9(477)(07.034)

Т38

Укладач В. Г. Соболев

Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 4 від 28.09.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Технології публічного адміністрування [Електронний ресурс] :
Т38 методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" другого (магістерського) рівня / уклад. В. Г. Соболев. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 18 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи з усіх тем навчальної дисципліни, самостійне вирішення яких буде сприяти підвищенню рівня знань студентів, формуванню необхідних компетентностей із технологій публічного адміністрування.

Рекомендовано для студентів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" другого (магістерського) рівня всіх форм навчання.

УДК 342.9(477)(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019

Вступ

Реалізація процесу публічного адміністрування відбувається за допомогою розроблення та втілення відповідних управлінських механізмів, що створюють умови для своєчасного й ефективного вирішення наявних у цій сфері суперечностей. Механізми публічного адміністрування – це спеціальні засоби, що забезпечують здійснення регулювального впливу публічних адміністрацій на соціально-економічні територіальні системи різних рівнів (села, селища, райони у містах, міста, райони, області, уся країна) з метою забезпечення гідних умов життєдіяльності людей, що проживають у державі, та громадян України, що тимчасово проживають за її межами.

Навчальна дисципліна "Технології публічного адміністрування" є дисципліною, яка вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування".

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямована на формування професійних компетентностей студентів у процесі виконання ними певних видів роботи, а саме засвоєння методологічних основ технології управління та особливостей технології публічного адміністрування. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для вирішення їх на занятті.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (у разі попереднього пояснення викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, практичні ситуації чи ділові ігри. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконували студенти, та підведення підсумків із виставленням відповідної оцінки залежно від результатів виконаної роботи.

У межах навчальної дисципліни "Технології публічного адміністрування" з метою опанування студентами всіх видів робіт практичні заняття та самостійну роботу студента рекомендується проводити за окремо взятими темами чи, в деяких випадках, питаннями (табл. 1).

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин практичних занять	Кількість годин самостійної роботи студента
<i>Змістовий модуль 1.</i> Технології управління та публічного адміністрування	<i>Тема 1.</i> Поняття управлінської технології	1	6
	<i>Тема 2.</i> Методологічні основи технології управління	1	6
	<i>Тема 3.</i> Особливості технології публічного адміністрування	1	6
	<i>Тема 4.</i> Технології роботи з інформацією у системі публічного адміністрування	1	6
	<i>Тема 5.</i> Службове діловодство у публічних установах	1	7
	<i>Тема 6.</i> Технології ділового спілкування	1	7
	<i>Тема 7.</i> Інноваційні технології публічного адміністрування	1	7
	<i>Тема 8.</i> Зарубіжний досвід запровадження та реалізації технологій публічного адміністрування	1	7
<i>Змістовий модуль 2.</i> Технології адміністративного менеджменту у публічному адмініструванні	<i>Тема 9.</i> Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові	1	6
	<i>Тема 10.</i> Методологічні основи адміністративного менеджменту	1	6
	<i>Тема 11.</i> Адміністративний процес у публічній установі	1	7
	<i>Тема 12.</i> Технології управління адміністративним процесом	1	7
	<i>Тема 13.</i> Технологія діагностики та аналізу системи адміністративного менеджменту	2	7
	<i>Тема 14.</i> Технології виробітки та прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту	2	7
	<i>Тема 15.</i> Технології організаційної структуризації у публічному адмініструванні	2	7
	<i>Тема 16.</i> Технології управління змінами в системі адміністративного менеджменту	2	7
Усього годин		20	106

Самостійна робота студентів є важливою складовою частиною навчального процесу. Її слід розглядати як спосіб індивідуалізації процесу навчально-професійної підготовки студентів як основу самоосвітньої діяльності фахівців, вагомий фактор їхньої професійної мобільності.

Самостійна робота студента – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання студент виконує самостійно під методичним керівництвом викладача.

Методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів

Змістовий модуль 1

Технології управління та публічного адміністрування

Тема 1. Поняття управлінської технології

Завдання 1.1. Проведіть аналіз міждисциплінарних зв'язків навчальної дисципліни та заповніть схему (рис. 1).

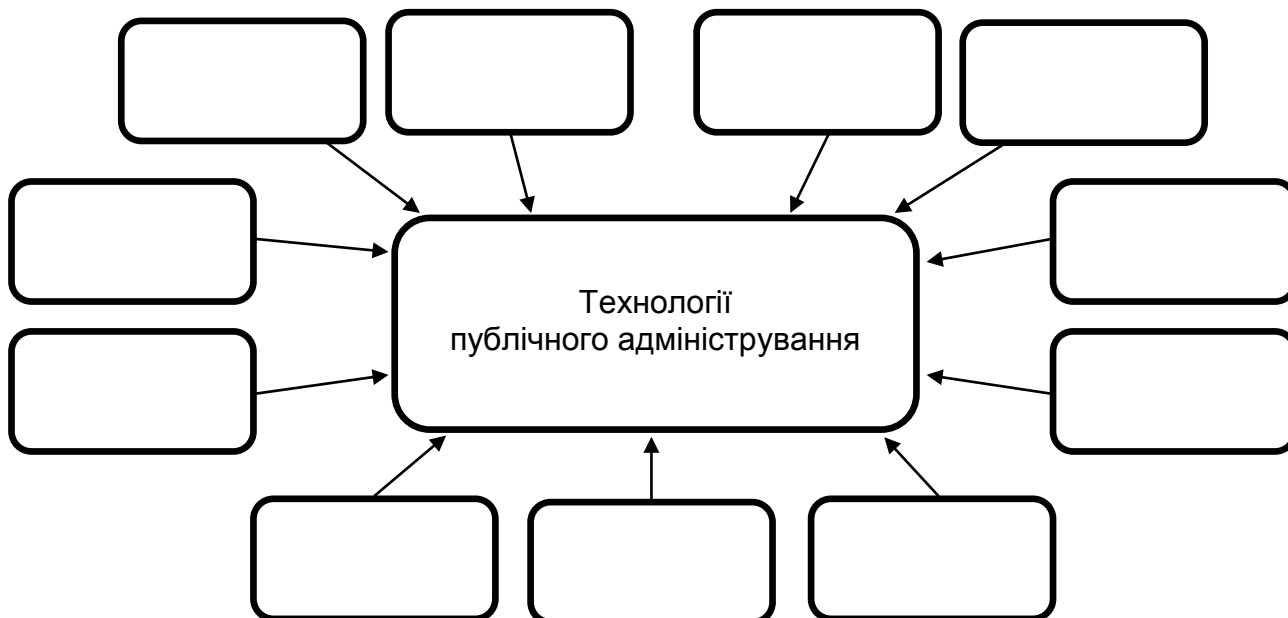


Рис. 1. Міждисциплінарні зв'язки навчальної дисципліни "Технології публічного адміністрування"

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Сутність і складові процесу управління.
2. Поведінка людини в колективі.
3. Психологічні аспекти управління.
4. Методи управління.
5. Інформаційне забезпечення діяльності систем управління.
6. Взаємодія структурних підрозділів у системі управління.

Рекомендована література: основна [1; 3]; додаткова [6; 8; 10; 13].

Тема 2. Методологічні основи технології управління

Завдання 2.1. Опишіть процес надання адміністративної послуги за етапами технологічного процесу у вигляді плану робіт:

- 1.
- 1.1.
- 1.2.
- 2.
- 2.1.
- ...

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Принципи наукового управління.
2. Централізація і децентралізація управління.
3. Цілісність системи.
4. Організаційно-правові основи діяльності системи.
5. Економічні характеристики функціонування організації.
6. Соціально-психологічний клімат установи.
7. Розділення і кооперація праці.

Рекомендована література: основна [1; 3]; додаткова [4; 5; 9; 18; 19; 22; 24].

Тема 3. Особливості технології публічного адміністрування

Завдання 3.1. Наведіть приклади послуг, що надаються органами публічного управління, заповніть таблицю (табл. 2).

Послуги, що надаються органами публічного управління

Орган публічного управління	Послуги

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Закони і закономірності розвитку суспільства.
2. Соціальні технології.
3. Сутність і закономірності формування потреб та інтересів.
4. Роль і місце держави в суспільному розвитку.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [6; 9 – 11; 14 – 22].

Тема 4. Технології роботи з інформацією у системі публічного адміністрування

Завдання 4.1. Наведіть приклади джерел основних видів інформації, заповніть таблицю (табл. 3).

Основні види інформації

Вид інформації	Джерело
Статистична інформація	
Масова інформація	
Інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування	
Правова інформація	
Інформація про особу	
Інформація довідниково-енциклопедичного характеру	
Соціологічна інформація	

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Законодавча база щодо роботи з інформацією.
2. Філософське розуміння інформації.
3. Сучасні інформаційні технології в публічному адмініструванні.
4. Інформаційна діяльність публічних органів.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [8 – 10; 13; 14; 17; 22].

Тема 5. Службове діловодство у публічних установах

Завдання 5.1. Складіть самостійно один з особистих офіційних документів (заяву, доручення, розписку або інше) з урахуванням усіх вимог.

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Правила оформлення довідково-інформаційних документів: відгуків, доповідей.
2. Правила оформлення довідково-інформаційних документів: актів, довідок, звітів.
3. Правила оформлення довідково-інформаційних документів: оголошень, протоколів, витягів із протоколу.
4. Правила оформлення довідково-інформаційних документів: записок, клопотань, подань.
5. Правила оформлення довідково-інформаційних документів: записок, оголошень, службових листів.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [6; 9 – 12; 15; 17; 21; 22].

Тема 6. Технології ділового спілкування

Завдання 6.1. Наведіть приклади типів комунікацій в організації, заповніть таблицю (табл. 4).

Таблиця 4

Типи комунікацій в організації

Тип комунікацій	Приклад
Формальні	
Неформальні	

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Структура ділової співбесіди, зміст і цілі кожного стану, інструменти, потрібні для їх досягнення.
2. Службові наради. Технологія підготовки та проведення службових нарад.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [6; 9 – 11; 20; 21].

Тема 7. Інноваційні технології публічного адміністрування

Завдання 7.1. Підготуйте есе за темами:

1. Інноватизація діяльності публічних установ.
2. Використання технологій стратегічного аналізу в системі публічного адміністрування.
3. Проектні технології в системі публічного адміністрування.
4. Електронне урядування в системі публічного адміністрування.
5. Маркетингові технології в системі публічного адміністрування.
6. Бенчмаркінгові технології в системі публічного адміністрування.
7. Новітні соціологічні та соціальні технології.

Завдання 7.2. Організуйте обговорення визначених питань.

Завдання 7.3. Ведення протоколу "круглого столу".

Завдання 7.4. Підготуйте висновки за результатами обговорення.

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Бенчмаркінгові технології в системі публічного адміністрування.
2. Новітні соціологічні та соціальні технології.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [10; 11; 15; 20; 22].

Тема 8. Зарубіжний досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування

Завдання 8.1. Підготуйте доповіді за темами:

1. Західноєвропейський досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування.

2. Досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування в країнах Центральної та Східної Європи.

3. Російський досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування.

4. Досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування в країнах Співдружності Незалежних Держав.

5. Досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування у США та Канаді.

6. Японський досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування.

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Порівняння переваг і недоліків реалізації технологій публічного адміністрування в різних країнах.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [8 – 11; 15; 20; 22].

Змістовий модуль 2

Технології адміністративного менеджменту у публічному адмініструванні

Тема 9. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові

Завдання 9.1. Зробіть морфологічний аналіз поняття "Адміністративний менеджмент". Результат аналізу оформіть у вигляді таблиці (табл. 5).

Таблиця 5

Морфологічний аналіз поняття "Адміністративний менеджмент"

Автор	Визначення

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Проблеми теорії адміністративно-державного управління. Визначення адміністративного процесу.

2. Поняття про адміністративну діяльність.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [4; 5; 9 – 11; 15 – 22].

Тема 10. Методологічні основи адміністративного менеджменту

Завдання 10.1. Наведіть приклади функцій адміністративного менеджменту, заповніть таблицю (табл. 6).

Таблиця 6

Функції адміністративного менеджменту

Група функцій	Функції	Визначення
Предметні функції		
Процесуальні функції		
Соціально-психологічні функції		

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Методологічна база адміністративного менеджменту.

Рекомендована література: основна [1; 3]; додаткова [9 – 13; 15; 20; 21].

Тема 11. Адміністративний процес у публічній установі

Завдання 11.1. Побудуйте схему структури процесів з адміністративної послуги, використовуючи приклад, що наведено в Настанові з якості центрального апарату Головдержслужби (Нацагентства держслужби) України.

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Класифікація адміністративних процесів.

2. Аналітико-конструктивні операції.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 11; 15; 16; 20 – 22].

Тема 12. Технології управління адміністративним процесом

Завдання 12.1. На прикладі однієї з адміністративних послуг, що надається відповідною публічною установою, визначте процеси, що забезпечують надання її споживачам, використовуючи матричну форму.

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Підсистема контролю в системі адміністративного менеджменту.
2. Підсистема мотивації в системі адміністративного менеджменту.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 11; 13 – 22].

Тема 13. Технологія діагностики та аналізу системи адміністративного менеджменту

Завдання 13.1. Наведіть приклади застосування методів аналізу системи адміністративного менеджменту, заповніть таблицю (табл. 7).

Таблиця 7

Методи аналізу системи адміністративного менеджменту

Метод	Приклад застосування
Декомпозиція	
Виявлення прямих та зворотних зв'язків	
Редукція	
Оцінювання	
Формалізація	
Моделювання	
Імітація	
Побудова "дерева цілей"	
Експертиза	
Визначення та розподіл пріоритетів	
Кореляційний аналіз	
Інтерполяція	

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Техніка збирання інформації для аналізу і діагностики стану системи адміністративного менеджменту.
2. Оброблення результатів діагностичного дослідження.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [12 – 16; 18; 19; 21; 22].

Тема 14. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту

Завдання 14.1. Побудуйте схему та наведіть приклади управлінських рішень (табл. 8).

Таблиця 8

Класифікація управлінських рішень

Група функцій	Функції	Приклад застосування
За функціональним призначенням		
За змістом		
За характером дій		
За запасом дії		
За напрямом впливу		
За способом прийняття		

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Практичні та розумові дії, які необхідно виконати на кожному з етапів виробітки і прийняття управлінських рішень.
2. Компоненти процесу прийняття управлінського рішення.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 7; 11 – 22].

Тема 15. Технології організаційної структуризації у публічному адмініструванні

Завдання 15.1. Побудуйте організаційну структуру публічної установи. Здійсніть комплексний аналіз організаційної структури щодо реалізації її функцій відповідно до місії публічної установи, використовуючи сучасні підходи та методи. Сформууйте заходи з удосконалення організаційної структури щодо реалізації функцій публічної установи.

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Види організаційних структур, що застосовуються в публічних установах та в інших організаціях.
2. Сучасні технології реструктуризації та реорганізації.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 7; 11 – 22].

Тема 16. Технології управління змінами в системі адміністративного менеджменту

Завдання 16.1. Розробіть заходи для управління опором у процесі впровадження змін. Наведіть приклади та назвіть можливі зовнішні та внутрішні причини змін (табл. 9).

Таблиця 9

Причини змін у системі адміністративного менеджменту

Види змін у системі адміністративного менеджменту	Приклад	Можливі причини виникнення
Зовнішні		
Внутрішні		

Питання для самостійного опрацювання студентами:

1. Фактори змін та шляхи пристосування до них.
2. Стратегії подолання опору організаційним змінам.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 7; 10 – 22].

Рекомендована література

Основна

1. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 212 с.
2. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління : навч. посіб. / Н. М. Мельтюхова ; за заг. ред. Г. І. Мостового, О. Ф. Мельникова. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2005. – 152 с.
3. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька та ін. ; [за заг. ред. д-ра ф. наук, проф.

В. В. Корженка, канд. екон. наук, доц. Н. М. Мельтюхової]. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2011. – 306 с.

Додаткова

4. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.

5. Беленький П. Ю. Інфраструктурне забезпечення конкурентної економіки регіонів (методологія і механізми) / П. Ю. Беленький, О. Л. Вальдрат, Н. І. Гомельська та ін. ; наук. ред. д-р екон. наук, проф. П. Ю. Беленький. – Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2002. – 308 с.

6. Василенко И. А. Государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособ. / И. А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Логос, 2000. – 200 с.

7. Герберт А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / А. Герберт ; пер. з англ. – Вид. перероб. і доп. / А. Герберт, Г. Саймон. – Київ : АртЕк, 2001. – 392 с.

8. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – Київ : Знання-Прес, 2003. – 343 с.

9. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / кол. авт. ; відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. – Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.

10. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях і схемах / Г. С. Одинцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одинцової. – Харків : ХарPI НАДУ, 2002. – 492.

11. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Харків : Вид-во ХарPI УАДУ "Магістр", 2003. – 236 с.

12. Институциональные проблемы эффективного государства / под ред. В. В. Дементьева, Р. М. Нуреева. – Донецк : ДонНТУ, 2011. – 292 с.

13. Конституція Автономної Республіки Крим // Голос України. – 1999. – 12 січня. – С. 6–11.

14. Конституція України. – Київ : Преса України, 1996. – 80 с.
15. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
16. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
17. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
18. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України № 2017-III від 05.10.2000 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С. 409.
19. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С. 170.
20. Про місцеві державні адміністрації : Закон України № 586-XIV від 9 квітня 1999 року // Офіційний вісник України. – 1999. – № 18. – С. 190.
21. Пронкин С. В. Государственное управление зарубежных стран : учеб. пособ. / С. В. Пронин, О. Е. Петрунина. – Москва : Аспект Пресс, 2011. – 416 с.
22. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 312 с.

Методичне забезпечення

23. Робоча програма навчальної дисципліни "Технології публічного адміністрування" для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" всіх форм навчання : [Електронне видання] / уклад. Л. Ю. Гордієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 65 с.
24. Технології публічного адміністрування. Сайт персональних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=4269>.

Зміст

Вступ.....	3
Методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів.....	5
Змістовий модуль 1. Технології управління та публічного адміністрування	5
Тема 1. Поняття управлінської технології.....	5
Тема 2. Методологічні основи технології управління.....	6
Тема 3. Особливості технології публічного адміністрування.....	6
Тема 4. Технології роботи з інформацією у системі публічного адміністрування	7
Тема 5. Службове діловодство у публічних установах.....	8
Тема 6. Технології ділового спілкування	8
Тема 7. Інноваційні технології публічного адміністрування.....	9
Тема 8. Зарубіжний досвід упровадження та реалізації технологій публічного адміністрування.....	9
Змістовий модуль 2. Технології адміністративного менеджменту у публічному адмініструванні	10
Тема 9. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові	10
Тема 10. Методологічні основи адміністративного менеджменту..	11
Тема 11. Адміністративний процес у публічній установі.....	11
Тема 12. Технології управління адміністративним процесом.....	12
Тема 13. Технологія діагностики та аналізу системи адміністративного менеджменту.....	12
Тема 14. Технології виробітки та прийняття управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту	13
Тема 15. Технології організаційної структуризації у публічному адмініструванні	13
Тема 16. Технології управління змінами в системі адміністративного менеджменту.....	14
Рекомендована література.....	14
Основна	14
Додаткова	15
Методичне забезпечення	16

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та самостійної роботи студентів
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Соболев** Вадим Григорович

Відповідальний за видання *Н. Л. Гавкалова*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2019 р. Поз. № 130 ЕВ. Обсяг 18 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*