

## СИЛАБУС З ДИСЦИПЛІНИ ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ



**2024-2025 навчальний рік**  
освітній рівень перший (бакалавр)  
галузь знань 07 Управління і адміністрування,  
спеціальність **073 Менеджмент**, освітня програма: менеджмент організацій і  
адміністрування (МОіА)  
28 Публічне управління та адміністрування,  
спеціальність **281 Публічне управління та адміністрування**, освітня програма  
публічне управління та адміністрування (ПУА)

**Лектор:** Семенцова О.В.

**Контакти:** Sementsova-elena@ukr.net тел. 057-730-10-46

**Лектор:** Сторожилова У.Л.

**Контакти:** storazhylovauliana@gmail.com тел. 057-730-10-46

**Години прийому та консультацій:** п'ятниця, з 14:10 –15:30

**Веб-сторінка курсу:** <https://do.kart.edu.ua/course/view.php?id=8889>

**Додаткові інформаційні ресурси:** <http://lib.kart.edu.ua/>

З урахуванням євроінтеграційних прагнень в Україні продовжується реформування системи державного та регіонального управління: наприклад, створюються нові центральні органи виконавчої влади, відбувається

децентралізація та підвищення ролі місцевого самоврядування, вдосконалюється оцінка ефективності державного управління та ін. В таких умовах мінливого зовнішнього середовища майбутні фахівці повинні вчасно актуалізувати знання законодавчо- нормативної бази, вміти пристосовуватися до змін, а також пропонувати нові вектори розвитку в якості активних учасників процесів розбудови держави. Крім того, формування економіки знань висуває нові вимоги до кваліфікації та особистих якостей працівників усіх сфер господарської діяльності, підвищує значущість творчої праці, потребує посилення відповідальності та ініціативності кадрів. Необхідною умовою цього є всебічна теоретична та практична підготовка майбутніх фахівців до професійної діяльності на будь-якій управлінській посаді в галузі управління та адміністрування

Тому, курс «Державне та регіональне управління» є системоутворюючим та поєднує велику кількість здобутих знань з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Курс має на меті сформувати та розвинути наступні компетентності студентів:

**1. Ціннісно-смислову компетентність** (формування та розширення світогляду студента в області **державного та регіонального управління**, здатність до розуміння важливості управлінської роботи в діяльності державних служб різних рівнів підпорядкування та органів місцевого самоврядування);

**2. Загальнокультурну компетентність** (розуміння культурних, історичних та регіональних особливостей, що склалися в Україні та за її межами в області державного та регіонального управління, зокрема на залізничному транспорті);

**3. Навчально-пізнавальну компетентність** (формування у студента зацікавленості у дослідженні стану та перспектив розвитку державного та регіонального управління; оволодіння навичками до застосування методів, підходів та інструментів державного та регіонального управління в прийнятті управлінських рішень органів державної влади та місцевого самоврядування);

**4. Інформаційну компетентність** (розвиток вмінь студента до самостійного пошуку, аналізу, структурування та відбору потрібної інформації в процесі державного та регіонального управління);

**5. Комунікативну компетентність** (розвиток у студента навичок роботи в команді шляхом реалізації групових проектів державного та регіонального управління, вміння презентувати власний проект та кваліфіковано вести дискусію у досліджуваній сфері);

**6. Компетентність особистісного самовдосконалення** (елементи духовного й інтелектуального саморозвитку, емоційної саморегуляції та самопідтримки; підтримка постійного прагнення самовдосконалення та самопізнання, шляхом постійного застосування методів та інструментів державного та регіонального управління, здатність до розуміння важливості використання сучасних підходів та технологій державного та регіонального управління).

Курс має на меті сформувати та розвинути наступні компетентності студентів:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

ЗК4. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

ЗК5. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ЗК6. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

ФК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

ФК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

ФК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

ФК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

ФК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

ФК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

ФК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

ФК9. Здатність розробляти та обґрунтовувати доцільність впровадження інноваційно-інвестиційних проектів на залізничному транспорті

ФК10. Здатність стратегічного мислення щодо розвитку залізничної галузі та підвищення ефективності її функціонування.

РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

РН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

РН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

РН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

РН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

PH9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

PH10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

PH11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

### **Чому ви маєте обрати цей курс?**

Даний курс створює умови для формування у здобувачів вищої освіти глибоких знань щодо засад функціонування соціально-економічних систем регіонів, узгодження загальнодержавної і регіональної політики та інтересів ресурсного забезпечення та організаційно-економічних механізмів комплексного соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням впливу національних та глобальних чинників. Курс сприяє засвоєнню здобувачами регіональної економіки та просторового розвитку господарства; вивчення наукових засад формування регіональних соціально-економічних систем, теорії економічного районування, змістовних характеристик економічних районів; вивчення концептуальних основ державної регіональної політики; пізнання закономірностей взаємодії людського суспільства та геосфери, специфіки антропогенного впливу на довкілля; вивчення особливостей сучасної регіональної ситуації в Україні та її складових: соціально-економічної, інвестиційно-інноваційної та екологічної ситуації; набуття студентами основних навичок самостійної оцінки регіонального підприємницького клімату та інвестиційної привабливості регіонів. У здобувачів сформується знання щодо наукових засад формування і функціонування регіональних соціально-економічних систем; концептуальні основи державної регіональної політики; базової інформації про рівень ресурсозабезпеченості економіки регіонів України; сутність та регіональні особливості трансформаційних процесів у господарському комплексі України; особливостей сучасної регіональної ситуації в Україні: соціально-економічної, інвестиційно-інноваційної, інформаційної, екологічної тощо.; конкурентні переваги регіонів України у світовій економічній системі.

### **Огляд курсу**

Цей курс, який вивчається з лютого по червень, дає здобувачам вищої освіти глибоке розуміння систематизації теоретичних методів, підходів, інструментів державного та регіонального управління, а також формує практичні навички щодо їх застосування для вирішення управлінських завдань в сфері державного та регіонального управління, зокрема на залізничному транспорті.

Курс складається з однієї лекції раз на два тижні і одного практичного заняття раз на два тижні. Він супроводжується текстовим матеріалом, презентаціями та груповими завданнями. Студенти самостійно зможуть використовувати на практиці сучасні підходи, методи, інструменти аналізу господарської діяльності підприємств залізничної галузі з метою отримання ефективних управлінських рішень в сфері державного та регіонального управління.

Практичні заняття курсу передбачають вивчення виконання індивідуальних завдань щодо світового досвіду державного та регіонального управління у. Практичні заняття курсу передбачають попередню підготовку до виконання

індивідуальних завдань. Виконання завдань супроводжується посиланнями до суміжних дисциплін, що доповнюють теми завдань, та формує у студента інформаційну та комунікативну компетентності.

## Ресурси курсу

Інформація про курс розміщена на сайті Університету (<http://kart.edu.ua>), включаючи навчальний план, навчальний посібник, лекційні матеріали, завдання та правила оцінювання курсу).

Додатковий матеріал та посилання на електронні ресурси доступні на сайті Університету у розділі «Дистанційне навчання» поряд із питаннями, над якими необхідно поміркувати під час підготовки для обговорення в аудиторії. Необхідна підготовка повинна бути завершена до початку наступної лекції. Під час обговорення ми запропонуємо вам критично поміркувати над тим, як використовуються логістичні методи та як пристосувати їх до вимог та потреб залізничного транспорту. Ви повинні бути готовими до дискусій та мозкових штурмів – ми хочемо знати, що ви думаєте!

Приклади питань для обговорення:

1. Яка роль державного та регіонального управління в сучасному світі?
2. Аспекти прояву державного управління в залізничній галузі.
3. Особливості провадження державної політики в сфері залізничного транспорту?
4. Особливості взаємодії на місцевому рівні органів прямого державного управління та місцевого самоврядування?
5. В чому полягає зміст теорій державного регулювання. Охарактеризуйте їх переваги та недоліки?

Студенти можуть ставити питання, а також обговорювати і аналізувати теми дисципліни поза лекціями. Студенти можуть ставити питання щодо матеріалу курсу, індивідуальних завдань та проблем державного та регіонального управління, зокрема на залізничному транспорті, і отримувати швидкі відповіді від викладачів під час консультацій.

## Теми курсу

I семестр. Денна форма навчання.

Тиждень	Кількість годин	Тема лекції	Кількість годин	Тема практичних, семінарських та лабораторних занять
1	2	Лекц. №1. Основні теорії державного управління		
2			2	ПР-1 Теоретико-методологічні засади державного та регіонального управління
2	2	Лекц. №2. Державна влада та державне управління		
4			2	ПР-2 Основні теорії походження держави
5	2	Лекц. №3. Роль різних гілок влади у процесі державного управління		
6			2	ПР-3 Основні моделі державного

				управління і регулювання економіки
7	2	Лекц.№4. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні		
Модульний контроль знань				
8			2	ПР-4 Закордонний досвід державного управління
9	2	Лекц.№5. Державне управління на регіональному рівні		
10			2	ПР-5 Світовий досвід державного управління на регіональному рівні
11	2	Лекц.№6. Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні		
12			2	ПР-6 Іноземний досвід місцевого самоврядування
13	2	Лекц.№7. Державна служба в Україні		
14			2	ПР-7 Світові підходи щодо підвищення ефективності державної служби
15	2	Лекц.№8 і Ефективність державного управління. Державний контроль у сфері виконавчої влади		
Модульний контроль знань				

Заочна форма навчання.

Кількість годин	Тема лекції	Кількість годин	Тема практичних, семінарських та лабораторних занять
2	Лекц.№1. Державна влада та державне управління. Роль різних гілок влади у процесі державного управління	2	ПР-1 Теоретико-методологічні засади державного та регіонального управління
2	Лекц.№2. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні	2	ПР-2 Закордонний досвід державного управління

II семестр. Заочна (скорочена) форма навчання.

Кількість годин	Тема лекції	Кількість годин	Тема практичних, семінарських та лабораторних занять
2	Лекц.№1. Державна влада та державне управління. Роль різних гілок влади у процесі державного управління	2	ПР-1 Теоретико-методологічні засади державного та регіонального управління
2	Лекц.№2. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні	2	ПР-2 Закордонний досвід державного управління
2	Лекц.№3. Державне управління на регіональному рівні		

II семестр. Заочна (повна) форма навчання.

Кількість годин	Тема лекції	Кількість годин	Тема практичних, семінарських та лабораторних занять
2	Лекц.№1. Державна влада та державне управління. Роль різних гілок влади у процесі державного управління	2	ПР-1 Теоретико-методологічні засади державного та регіонального управління
2	Лекц.№2. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні	2	ПР-2 Закордонний досвід державного управління
2	Лекц.№3. Державне управління на регіональному рівні	2	ПР-3 Світовий досвід державного управління на регіональному рівні
2	Лекц.№4. Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні	2	ПР-4 Іноземний досвід місцевого самоврядування

## Самостійна робота

Назва теми
1 Основні теорії державного управління
2 Державна влада та державне управління
3 Державне управління в окремих сферах суспільного розвитку
4 Роль різних гілок влади у процесі державного управління
5 Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні
6 Державне управління на регіональному рівні
7 Центральні органи виконавчої влади в Україні
8 Регіональні органи державного управління
9 Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні
10 Внутрішня організація та управління органу державної влади
11 Державна служба в Україні
12 Ефективність державного управління. Державний контроль у сфері виконавчої влади
13 Відносини органів публічної влади в системі управління
14 Розвиток системи державного та регіонального управління

### Правила оцінювання

При заповненні заліково-екзаменаційної відомості та залікової книжки (індивідуального навчального плану) студента, оцінка, виставлена за 100-бальною шкалою, повинна бути переведена до національної шкали (5, 4, 3,) та шкали ECTS (A, B, C, D, E)

Визначення назви за державною шкалою(оцінка)	Визначення назви за шкалою ECTS	За 100 бальною шкалою	ECTS оцінка
ВІДМІННО – 5	<b><u>Відмінно</u></b> – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	A
ДОБРЕ – 4	<b><u>Дуже добре</u></b> – вище середнього рівня з кількома помилками	82-89	B
	<b><u>Добре</u></b> – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	75-81	C
ЗАДОВІЛЬНО - 3	<b><u>Задовільно</u></b> - непогано, але зі значною кількістю недоліків	69-74	D
	<b><u>Достатньо</u></b> – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-68	E
НЕЗАДОВІЛЬНО - 2	<b><u>Незадовільно</u></b> – потрібно попрацювати перед тим як отримати залік (без повторного вивчення модуля)	35-59	FX



	<b>Незадовільно</b> - необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	<35	F
--	---	-----	---

Індивідуальні завдання на самостійну роботу:

Студенти виконують індивідуальні завдання (по два на кожен модуль). За вчасне та вірне виконання кожного завдання нараховується до **10 балів** до поточного модульного контролю. За невиконане завдання бали не нараховуються. Хід поточного виконання завдання та питання для обговорення надсилаються на e-mail викладача або перевіряються ним особисто.

Студенти виконують індивідуальні завдання (по два на кожен модуль). За вчасне та вірне виконання кожного завдання нараховується до **5 балів** до поточного модульного контролю. За невиконане завдання бали не нараховуються. Хід поточного виконання завдання та питання для обговорення надсилаються на e-mail викладача або перевіряються ним особисто.

Відвідування лекцій:

Бали за цю складову нараховуються взагалі, якщо студент не відвідував більш 50% лекційних занять у модулі без поважних причин. За відвідування кожної лекції нараховується 1 бал. **Максимальна сума становить 15 балів.**

Ступінь залученості:

Мета участі в курсі – залучити вас до дискусії, розширити можливості навчання для себе та своїх однолітків та дати вам ще один спосіб перевірити свої погляди на питання застосування методів економіко-математичного моделювання та прогнозування в логістиці. Участь буде оцінюватися на основі кількості та вірності ваших відповідей. Питання, хоча й заохочуються, однак не оцінюються в цьому блоці. Ми намагаємося надати всім студентам рівні та справедливі можливості для підвищення власною залученості. **Максимальна сума становить 10 балів.**

Практичні заняття:

Оцінюються за відвідуваннями (до 3 балів), ступенем залученості (до 7 балів) та стислою презентацією виконаного завдання (до 5 балів). **Максимальна сума становить 15 балів.**

Модульне тестування:

Оцінюються за вірними відповідями на тестові модульні питання (20 питань в тесті, кожна вірна відповідь оцінюється в 2 бали). **Максимальна кількість становить 40 балів за модуль.**

Додаткові бали:

До перелічених складових модульної оцінки можуть нараховуватись додаткові бали за участь студента у науковій роботі, підготовці публікацій, робіт на конкурси, участь у олімпіадах тощо.

Іспит:

Студент отримує оцінку за результатами модульного 1-го та 2-го контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати

студент становить 100 (до 60 балів поточного контролю та до 40 балів тестування). Середнє арифметичне суми модульних оцінок складає заліковий бал. Якщо студент не погоджується із запропонованими балами він може підвищити їх на заліку, відповівши на питання викладача (Додаток 1).

#### **Команда викладачів:**

**Семенцова Олена Володимирівна** (<https://kart.edu.ua/staff/semencova-ov>) – лектор, доцент кафедри менеджменту і адміністрування УкрДУЗТ. Кандидат економічних наук з 2010 року. Дисертацію захистила у спеціалізованій вченій раді Д 64.820.05 при Українській державній академії залізничного транспорту за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Доцент кафедри менеджменту і адміністрування з 2011 р. Напрямок наукової діяльності: економічні аспекти адаптації функціонування приміського пасажирського залізничного комплексу до сучасних вимог ринкового середовища; удосконалення економічної оцінки результатів та якості роботи залізничного транспорту України. Автор понад 100 наукових праць.

**Сторожилова Уляна Леонідівна** (<https://kart.edu.ua/staff/storozhilova-ul>) – лектор, доцент кафедри менеджменту і адміністрування УкрДУЗТ. Кандидат економічних наук з 2007 року. Дисертацію захистила у спеціалізованій вченій раді Д 64.820.05 при Українській державній академії залізничного транспорту за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), тема дисертації «Забезпечення конкурентостійкості підприємства через інноваційно-інвестиційний механізм». Номер диплома ДК № 041920. Напрямок наукової діяльності: розвиток сучасного менеджменту в Україні та в світовому просторі; міжнародні транспортно-логістичні системи в умовах глобалізації економіки та менеджменту. Автор понад 45 наукових праць та навчально-методичних розробок.

#### **Програмні результати навчання**

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач оволодіє основними теоретичними підходами щодо державного та регіонального управління; зможе визначати сутність економічних законів, закономірностей, принципів та факторів розміщення виробництва та формування економіки регіонів; оцінювати рівень сформованості регіональних соціально-економічних систем за принципами територіальності, комплексності, цілісності та глобальності; аналізувати зв'язок територіального поділу праці з суспільним поділом праці та формуванням економічних районів; аналізувати стратегічні завдання державної регіональної політики та виокремлювати роль органів місцевого самоврядування у їх здійсненні; аналізувати структурні трансформації національної та регіональних господарських систем; оцінювати особливості розвитку регіональних соціально-економічних систем України та об'єктивну необхідність вдосконалення їх просторової організації; оцінювати конкурентні переваги регіонів України та перспективи їх участі у зовнішньоекономічних зв'язках.

Здобувачі отримають розуміння сутності та наслідків процесів, що відбуваються на мезорівні економічної системи, включаючи галузеві ринки, мережеві структури, групові та корпоративні взаємозв'язки. здатність ефективно застосовувати різноманітні технології, методи та інструменти на всіх етапах

інформаційно-комунікаційного процесу в сфері економіки. здатність до формування власної поведінки у відповідь на зміни у середовищі, унікальність.

### **Кодекс академічної доброчесності**

Порушення Кодексу академічної доброчесності Українського державного університету залізничного транспорту є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним. Кодекс доступний за посиланням: <http://kart.edu.ua/documentu-zvo-ua>

Зокрема, дотримання Кодексу академічної доброчесності УкрДУЗТ означає, що вся робота на іспитах та заліках має виконуватися індивідуально. Під час виконання самостійної роботи студенти можуть консультуватися з викладачами та з іншими студентами, але повинні самостійно розв'язувати завдання, керуючись власними знаннями, уміннями та навичками. Посилання на всі ресурси та джерела (наприклад, у звітах, самостійних роботах чи презентаціях) повинні бути чітко визначені та оформлені належним чином. У разі спільної роботи з іншими студентами над виконанням індивідуальних завдань, ви повинні зазначити ступінь їх залученості до роботи.

### **Інтеграція студентів із обмеженими можливостями**

Вища освіта є провідним чинником підвищення соціального статусу, досягнення духовної, матеріальної незалежності і соціалізації молоді з обмеженими функціональними можливостями й відображає стан розвитку демократичних процесів і гуманізації суспільства.

Для інтеграції студентів із обмеженими можливостями в освітній процес Українського державного університету залізничного транспорту створена система дистанційного навчання на основі сучасних педагогічних, інформаційних, телекомунікаційних технологій.

Доступ до матеріалів дистанційного навчання з цього курсу можна знайти за посиланням: <http://do.kart.edu.ua/>





## Додаток 1

### ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ «ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

1. Суспільна сутність державного управління.
2. Основні ознаки держави.
3. Класифікація видів управління.
4. Поняття державної влади та державного управління.
5. Основні підходи до визначення поняття «державне управління».
6. Суб'єкти та об'єкти державного управління.
7. Основні особливості державного управління.
8. Єдність та розбіжності у визначенні понять «менеджмент» та «державне управління».
9. Державна влада та принципи її здійснення.
10. Класифікація цілей державного управління.
11. Поняття та види функцій державного управління.
12. Поняття методів управлінської діяльності держави.
13. Класифікація методів управлінської діяльності держави.
14. Система функціонування державної влади в Україні.
15. Загальна характеристика законодавчої влади України.
16. Загальна характеристика виконавчої влади України.
17. Загальна характеристика судової влади України.
18. Принципи виконавчої влади України.
19. Класифікація органів виконавчої влади України.
20. Система органів виконавчої влади України.
21. Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) у системі державного управління.
22. Організаційна структура та завдання ЦОВВ, їх права, компетенція, функції.
23. Поняття «району» та «регіону» в державному управлінні.
24. Види, цілі, завдання та функції регіонального управління.
25. Моделі регіонального управління.
26. Рівні системи територіального управління.
27. Взаємозв'язок та розбіжності систем прямого державного регулювання та місцевого самоврядування.
28. Місцеві державні адміністрації. Основні завдання, правовий статус, компетенція місцевих державних адміністрацій.
29. Повноваження, порядок формування та роботи місцевих державних адміністрацій.
30. Структура місцевих державних адміністрацій, їх діяльність.
31. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні: територіальна громада, представницькі органи місцевого самоврядування.
32. Державна служба: поняття, риси, функції, принципи, види, організація.
33. Класифікація посад державних службовців.
34. Етика поведінки державних службовців.
35. Основні напрями державної політики у сфері державної служби.
36. Особливості правового регулювання статусу державних службовців державних органів та їх апарату.
37. Проходження державної служби в державних органах та їх апарати.
38. Державна кадрова політика. Підготовка, перепідготовка та підвищення

кваліфікації державних службовців.

