

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Голова приймальної комісії,
ректор НЗВО «Університет
менеджменту освіти»



М. О. Кириченко
14.02 2021 р.

ПРОГРАМА

фахового вступного випробування

рівень вищої освіти: другий (магістерський)

галузь знань: 07 Управління та адміністрування

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: «Управління навчальним закладом»

ЗМІСТ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

ЗМІСТ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ

Модуль 1. Основи управління навчальним закладом

Тема 1. Система освіти в Україні та управління нею

Тема 2. Нормативно-правова база управління навчальним закладом

Тема 3. Принципи і методи управління навчальним закладом

Тема: 4. Функції управління навчальним закладом

Тема 5. Основні напрямки організаційно-педагогічної діяльності керівника

Модуль 2. Освітній менеджмент

Тема 1. Менеджмент організацій

Тема 2. Стратегічне управління

Тема 3. Менеджмент інновацій

Тема 4. Управління якістю освіти

Тема 5. Маркетинг в освіті та зв'язки з громадськістю

Тема 6. Фінансовий менеджмент

Модуль 3. Основи психології управління

Тема 1. Психологічний аналіз управління освітніми організаціями

Тема 2. Психологічна характеристика керівників освітніх організацій

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ АБІТУРІЄНТІВ

ОРІЄНТОВНІ ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Метою вступного фахового випробування при прийомі на навчання за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти галузі знань **07 «Управління та адміністрування»** зі спеціальності **073 «Менеджмент»** є з'ясування рівня знань та вмінь, необхідних для опанування програми, а також проходження конкурсу.

Зміст програми вступного фахового випробування з управління навчальним закладом охоплює такі базові змістові модулі: основи управління навчальним закладом, освітній менеджмент, загальні основи психології управління. При цьому враховано специфіку кожного з розділів та їх міжпредметні зв'язки.

На вступному фаховому випробуванні вступники повинні продемонструвати знання фундаментальних основ управління навчальним закладом, вміння визначати основні категорії освітнього менеджменту, аналізувати теоретичну інформацію, причинно-наслідкові зв'язки, застосовувати теоретичні знання.

Порядок проведення іспиту визначається Положенням про приймальну комісію УМО.

ЗМІСТ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ

Модуль 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Тема 1. Система освіти в Україні та управління нею

Поняття системи освіти та її структура. Принципи побудови системи освіти в Україні.

Поняття про управління освітою та її структуру. Принципи управління освітою.

Органи внутрішкільного управління. Зміст, види, особливості, форми, та методи внутрішкільного контролю (залежно від мети).

Види планування навчального закладу та їх значення.

Тема 2. Нормативно-правова база управління навчальним закладом

Закон України «Про освіту». Закон України «Про загальну середню освіту». Закон України «Про вищу освіту». Закон України «Про професійно-технічну освіту». Закон України «Про дошкільну освіту».

Тема 3. Принципи і методи управління навчальним закладом

Науковість як принцип управління. Демократизація як принцип управління. Системність як принцип управління. Адміністративні методи управління. Соціально-психологічні методи управління. Економічні методи управління.

Тема 4. Функції управління навчальним закладом

Управлінський цикл. Планування роботи навчального закладу. Прогнозування як функція управління. Координація як функція управління. Контроль як функція управління.

Тема 5. Основні напрямки організаційно-педагогічної діяльності керівника

Виховний, інструктивно-методичний, адміністративно-розпорядничий, суспільно-організаційний, фінансово-економічний, мотиваційний, представницький напрям.

Модуль 2. ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Менеджмент організацій

Організації та їх функції. Основні підходи до аналізу діяльності організацій та принципи його здійснення в сучасних умовах. Особливості

освітніх організацій. Моделювання в теорії та практиці управління освітніми організаціями. Практика моделювання в управлінні сучасними школами. Технологія розробки концепції та комплексно-цільової програми розвитку школи.

Тема 2. Стратегічне управління

Типи, фактори та етапи розвитку стратегічного управління. Сутність і специфіка стратегічного управління. Мета і місія у стратегічному управлінні. Специфіка стратегічного мислення керівника та персоналу організації. Стратегія розвитку організації. Стратегічне планування та його основні переваги.

Тема 3. Менеджмент інновацій

Наукові та нормативно-правові основи менеджменту інновацій. Управління інноваційним освітнім процесом у навчальному закладі. Інноваційна культура навчального закладу. Інноваційні освітні проекти та управління їх здійсненням.

Тема 4. Управління якістю

Поняття про якість та основні підходи до її визначення. Роль інформаційної системи в забезпеченні якості діяльності навчального закладу. Поліпшення та забезпечення якості.

Тема 5. Маркетинг в освіті та зв'язки з громадськістю

Зміст та особливості маркетингу у сфері освіти. Маркетингова діяльність керівника навчального закладу. Маркетинговий аналіз і контроль. Способи реалізації маркетингових процесів. Зв'язки з громадськістю.

Тема 6. Фінансовий менеджмент

Концептуальні основи фінансового менеджменту. Фінансова система освітнього закладу. Впровадження і здійснення фінансового менеджменту. Здійснення інвестицій в освітню діяльність. Фінансування освіти: проблеми та можливості їх розв'язання.

Модуль 3. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Психологічний аналіз управління освітніми організаціями

Зміст, структура і психологічні компоненти управління освітніми організаціями.

Підготовка менеджерів освіти як професійних керівників.

Психологічні особливості управління освітніми організаціями порівняно з управлінням організаціями в інших соціальних сферах

Тема 2. Психологічна характеристика керівників освітніх організацій

Психологічна готовність особистості до виконання діяльності. Зміст і структура психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління. Характеристика основних компонентів психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління. Рівень сформованості психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління.

Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій. Зміст та основні етапи прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій. Вимоги до прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій. Колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій.

Соціально-психологічний клімат. Поняття про стиль керівництва. Структура різних стилів керівництва. Індивідуальний стиль керівництва. Фактори, які впливають на ефективність різних стилів керівництва в освітніх організаціях

Способи запобігання конфліктів в освітніх організаціях. Обхід конфліктів як напрям подолання конфліктів в освітніх організаціях. Основні напрями фактичного розв'язання конфліктів в освітніх організаціях. Розв'язання конфліктів на основі колаборативного підходу

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

ОСНОВНА:

1. Конституція України.
2. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380 (Редакція від 18.03.2020 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Закон України «Про дошкільну освіту». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 49, ст.259 (Редакція від 18.03.2020 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>
4. Закон України «Про загальну середню освіту» (Редакція від 16.01.2020 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n984>
5. Закон України «Про позашкільну освіту». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 46, ст.393 (Редакція від 18.03.2020 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
6. Закон України «Про фахову передвищу освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 30, ст.119 (Редакція від 20.03.2020 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19>
7. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 32, ст. 215 (Редакція від 01.01.2019 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>
8. Закон України «Про вищу освіту» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004 (Редакція від 18.03.2020 р.) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
9. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. / Карамушка Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон [и др]; пер. М. А. Майорова [и др]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
11. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика / Сорочан Т.М. – Луганськ : Знання, 2005. – 384с.
12. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. / Хриков Є.М. – К.: Знання, 2006. – 365 с.

ДОДАТКОВА

1. Баєва О.В. Практичні аспекти менеджменту: Навч.-практ. посіб. / Баєва О. В., Новальська Н.І., Ангелова В. І.— К.: МАУП, 2006. — Ч. 1. — 170 с.
2. Баєва О.В. Основы менеджмента. Практикум: Навч. посіб. / Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 524 с.
3. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І.Бондар. – К.: Школяр, 2000. – 191с.
4. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія / Ващенко Л.М. — К. : ВПЦ «Тираж», 2005. — 380с.
5. Використання позабюджетних коштів у ЗНЗ / упоряд. Н. Мурашко, О. Стешук. - К. : Шкільний світ, 2008.

6. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент. Навчальний посібник / Даниленко Л.І. – К.: Главник, 2006. – 144с.
7. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті / Даниленко Л.І. – К.: Шкільний світ, 2007. – 120с.
8. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія / Єльнікова Г.В. – К.: ДАККО, 1999. – 303с.
9. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. - Х. : Видавнича група «Основа», 2004. - 240 с.
10. Освітній менеджмент: Навчальний посібник/ [ред.: Л.Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400с.
11. Павлютенков Є.М. Основи управління школою [Текст] / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Х. : Видавнича група «Основа», 2006. - 171 с.
12. Рубан І.Г. Управління школою в умовах ринкових відносин: посіб. для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників навч. закл. / І. Г. Рубан – Луганськ : Знання, 2007. – 148 с.

ПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ АБІТУРІЄНТІВ

1. Що є змістом управління навчальним закладом?
2. В чому полягає сутність поняття «управління персоналом закладу освіти»?
3. В чому полягає сутність поняття «кадрова політика навчального закладу»?
4. В чому полягає сутність соціального управління?
5. Хто був основоположників теорії «соціальних систем»?
6. Хто був основоположників теорії «школи людських відносин»?
7. У чому полягає сутність поняття «функція управління»?
8. Яка з функцій керівника полягає в систематизації знань з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу?
9. Яка з функцій керівника полягає в накопиченні знань з проблем управління, їх систематизації й аналізі?
10. Яка з функцій керівника полягає в спонуканні підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей установи?
11. Яка з функцій керівника полягає в отриманні та опрацюванні інформації про хід та результати навчально-виховного процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення?
12. У чому полягає сутність поняття «цикл управління»?
13. Якими є стадії управлінського процесу?
14. З якою метою проводиться інституційний аудит у закладах освіти?
15. Чим інституційний аудит відрізняється від перевірки?
16. У якому порядку проводиться плановий інституційний аудит?
17. Хто має право ініціювати позаплановий інституційний аудит?
18. З яких компонентів складається система зовнішнього забезпечення якості освіти?
19. Що можна віднести до компонентів внутрішньої системи забезпечення якості освіти?
20. Ким проводиться зовнішній моніторинг якості освіти?
21. Якими є повноваження державних органів, до сфери управління яких належать заклади освіти?
22. Яка мета Державного нагляду (контролю) у сфері освіти?
23. Якими органами здійснюється Державний нагляд (контроль) у сфері освіти?
24. Які є підстави для проведення позапланової перевірки закладу освіти?
25. З ким пов'язують виникнення адміністративної школи менеджменту?
26. Хто був розробником бюрократичної теорії?
27. Хто був основоположником теорії «наукового управління»?
28. Що таке принципи управління?
29. Як розкривається зміст принципів управління навчальним закладом в контексті реформування системи освіти?
30. Який принцип використовується при управлінні в соціально-педагогічних системах?
31. Чим соціальне управління відрізняється від управління в технічних та біологічних системах?
32. Які ідеї лежать в основі демократизації управління навчальним закладом?

33. Які чинники мікросередовища впливають на якість функціонування навчального закладу?
34. Що таке методи управління?
35. У чому полягає сутність поняття «управлінське рішення»?
36. За допомогою яких методів можна організувати виконання управлінських рішень?
37. Яка структура управлінського рішення?
38. За допомогою яких методів можна розробити управлінські рішення?
39. За допомогою яких методів можна отримати інформацію для прийняття управлінського рішення?
40. Що відносять до соціально-психологічних методів управління навчальним закладом?
41. Що повинна містити дидактична мета навчального заняття?
42. Яка з форм державного контролю за діяльністю навчального закладу є визначальною?
43. Який орган державного управління освітою в Україні є Центральним?
44. Який показник результативності діяльності навчального закладу є визначальним?
45. Які функції покладені на управління освіти обласної державної адміністрації?
46. Ким визначається державна політика у галузі освіти в Україні?
47. Що таке зовнішня структура навчального закладу?
48. В чому полягає сутність поняття «менеджмент в освіті»?
49. В чому полягає сутність поняття «інновація»?
50. В чому полягає сутність поняття «професійна компетентність керівника»?
51. В чому полягає сутність поняття «освіта» та його основні складові?
52. В чому полягає сутність поняття «моніторинг в освіті»?
53. Яка основна мета оцінювання якості освіти?
54. В чому полягає сутність технології кваліметрії?
55. Як здійснюється кваліметричний підхід?
56. В яких одиницях отримують результат при кваліметричному підході?
57. Для чого використовується факторно-критеріальне моделювання?
58. В чому полягає сутність поняття «критерій»?
59. В чому полягає сутність поняття «фактор»?
60. Яка подія стала пріоритетною для створення Європейської орієнтації освіти України?
61. У чому полягає сутність поняття «фандрайзинг»?
62. Які ресурси можна залучити до освітніх установ допомогою фандрайзингу?
63. Для кого притаманна фандрайзингова активність?
64. Від чого залежить успіх фандрайзингової активності керівника навчального закладу?
65. Як називається особа, яка має відповідну професійну освіту, що дозволяє здійснювати управління людьми?
66. Як називається член групи, за яким визначається офіційне право приймати відповідальні рішення у щоденних та визначальних для групи ситуаціях?

67. Як називається член соціальної групи, який представляє свою групу у зовнішній сфері відносин та наділений правом приймати рішення від неї в значущих ситуаціях?
68. Як називається особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності?
69. У чому полягає сутність поняття «психологічна готовність до управління»?
70. Який компонент організаційно-психологічної готовності керівників до управління характеризується загальноуправлінськими і психологічними знаннями?
71. Який компонент організаційно-психологічної готовності керівників до управління характеризується рисами, що пов'язані зі ставленням до самого себе, до учасників управлінської діяльності?
72. Який компонент організаційно-психологічної готовності керівників до управління характеризується психолого-управлінськими та власне управлінськими вміннями та навичками?
73. Який компонент організаційно-психологічної готовності керівників до управління характеризується соціальними, управлінськими мотивами та мотивами особистісного росту й зовнішньої привабливості?
74. Якими є ознаки реалізації демократичного стилю керівником навчального закладу?
75. Який стиль управління передбачає відсутність вказівок, доган та заохочень?
76. Який стиль управління передбачає прийняття керівником одноосібних рішень?
77. Який стиль управління передбачає колегіальність в прийнятті рішень?
78. Яка стратегія поведінки керівника в конфлікті характеризується спрямованістю на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін?
79. Розкрити роль лідерства в сучасному менеджменті навчального закладу.
80. Охарактеризувати професійно-особистісні якості керівника-лідера в системі освіти.
81. Пояснити, у чому полягає діяльність управлінської команди.
82. Обґрунтувати необхідність моніторингу стану виконання навчальним закладом завдань діяльності
83. Розкрити особливості використання кваліметричного інструментарію у процесі моніторингу ефективності управління навчальним закладом
84. Охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовища навчального закладу.
85. Обґрунтувати значення функції планування в управлінні навчальним закладом.
86. Обґрунтувати значення функції мотивування в управлінні навчальним закладом.
87. Обґрунтувати значення функції організації в управлінні навчальним закладом.
88. Обґрунтувати значення функції контролю в управлінні навчальним закладом.
89. Пояснити схожість та відмінність понять «лідерство», «вплив» та «влада».
90. Обґрунтувати основні параметри оцінювання діяльності персоналу навчального закладу.

ОРІЄНТОВНІ ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1. Яка мета Державного нагляду (контролю) у сфері освіти?

а) забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок;

б) оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти та вироблення рекомендацій щодо підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність із вимогами законодавства, зокрема, з ліцензійними умовами

в) виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях, у закладах освіти (інших суб'єктах освітньої діяльності), встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напряму і причин відхилень від цілей;

г) реалізація єдиної державної політики у сфері освіти та забезпечення інтересів суспільства щодо належної якості освіти та освітньої діяльності;

д) звільнення закладів освіти та наукових установ від оподаткування, сплати мита і митного збору за навчальне, наукове та виробниче обладнання та приладдя, що переміщуються через митний кордон України для освітніх і наукових цілей.

2. Менеджер освіти – це:

а) педагог, який оволодів відповідними кваліфікаційними знаннями;

б) керівник закладу освіти, який забезпечує оптимальне функціонування і розвиток закладу (установи) освіти;

в) професійний керівник освіти, який здобув відповідну підготовку;

г) управлінець, який працює в закладі чи установі освіти;

д) людина, яка працює керівником в системі освіти.

3. Який стиль поведінки в конфліктній ситуації є оптимальним?

а) співпраця;

б) компроміс;

в) конкуренція;

г) жодний з указаних стилів;

д) будь-який в залежності від ситуації.

4. Основна мета оцінювання якості освіти:

а) отримання інформації про властивості освітньої галузі;

б) визначення ступеня задоволення очікувань особистості, громадськості, держави;

в) визначення рівня виконання державного замовлення;

г) визначення стану освіти та її відповідності соціально-економічному розвитку суспільства;

д) встановлення відповідності диплому займаній посаді.

5. За допомогою фандрайзингу до освітніх установ можна залучити:
- а) фінансові ресурси конкретних програм із місцевого бюджету;
 - б) доходи від проведення благодійних концертів, аукціонів;
 - в) приватні пожертви;
 - г) доходи від господарської діяльності навчального закладу;
- усі відповіді вірні

.....

21. Обґрунтувати основні параметри оцінювання діяльності персоналу закладу освіти.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Фахове вступне випробування проводиться в письмовій формі.

Тривалість тестування – **60 хвилин**.

Кожний абітурієнт отримує індивідуальний варіант тестового завдання, лист – чернетку та особовий номер для кодування тесту. Перед початком вступного випробування, представники приймальної комісії проводять інструктаж щодо правил виконання тестового завдання.

Тести складаються з **24 питань**:

I рівень – 20 питань.

Закрита форма тесту – застосування матеріалу за відомими стандартними алгоритмами та зразками, тобто надаються завдання з вибором однієї відповіді з чотирьох варіантів відповідей, одна з яких – правильна.

Кожне завдання оцінюється в 8 балів (максимальна кількість за I рівень – 160 балів).

II рівень – 4 питання.

Відкрита форма тесту – застосування програмного матеріалу у змінених та ускладнених ситуаціях, тобто надаються завдання з вимогою короткої відповіді.

Кожне завдання оцінюється у 10 балів (максимальна кількість за II рівень 40 балів).

Сумарна максимальна кількість – 200 балів.

Відповіді **не можуть містити виправлень**. Відповіді, що містять виправлення або декілька варіантів відповідей, у тому числі, якщо одна з них правильна, не зараховуються.

Результати тестування оцінюються за 200-бальною шкалою. Оцінка вступного випробування вважається позитивною, якщо в результаті тестування вступник набрав **не менше 120 балів**.

За шкалою Університету	Визначення	Характеристика відповідей абітурієнта
0 -120 балів	Незадовільний	Абітурієнт не усвідомлює змісту питання білету, тому його відповідь не має безпосереднього відношення до поставленого питання. Повна відсутність умінь міркувати. Обсяг розв'язаних тестів <50%. У абітурієнта відсутня просторова уява, необхідна для розв'язування тестів.
121-150 балів	Задовільний	Відповіді на питання тесту носять фрагментарний характер, характеризуються відтворенням знань на рівні запам'ятовування. Абітурієнт поверхово володіє умінням міркувати,

		його відповіді супроводжуються другорядними міркуваннями, які інколи не мають безпосереднього відношення до змісту питання у тесті. Обсяг розв'язаних тестів у межах 50-75%. Абитурієнт погано володіє засобами відтворення .
151-190 балів	Достатній	У відповідях на питання тесту допускаються деякі неточності або помилки не принципового характеру. Абитурієнт демонструє розуміння навчального матеріалу на рівні аналізу властивостей. Обсяг правильно розв'язаних тестів >75%. Результат розв'язування тесту містить окремі неточності і незначні помилки.
191-200 балів	Високий	Абитурієнт дає правильну відповідь на питання тесту. Його відповіді свідчать про розуміння навчального матеріалу. Обсяг правильно розв'язаних тестів $\approx 100\%$.

Укладач програми: к.п.н., доц. Махиня Т.А.