

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ СУСПІЛЬНИХ НАУК  
Кафедра політології і державного управління**



**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан факультету суспільних наук

/ Остапець Ю. О./

*Ю. Остапець* 2022 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ**

Рівень вищої освіти	<b>другий (магістерський)</b>
Галузь знань	<b>28 Публічне управління та адміністрування</b>
Спеціальність	<b>281 Публічне управління та адміністрування</b>
Освітня програма	<b>Державна служба</b>
Статус дисципліни	<b>вибіркова</b>
Мова навчання	<b>українська</b>

Робоча програма навчальної дисципліни «**Управління ресурсами**» для здобувачів вищої освіти галузі знань **28 Публічне управління та адміністрування** спеціальності **281 Публічне управління та адміністрування** освітньої програми «**Державна служба**».

**Розробник:** *Кічера Надія Михайлівна*, кандидат політичних наук, доцент кафедри політології і державного управління ФСН.

Робочу програму розглянуто та затверджено на засіданні кафедри **політології і державного управління**

протокол № 13 від «16» червня 2022 р.

Завідувач кафедри  Ключкович А.Ю.

Схвалено науково-методичною комісією **факультету суспільних наук**

протокол № 08 від «07» червня 2022 р.

Голова науково-методичної комісії  Попадич О.О.

© Кічера Н.М., 2022 р.

© ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2022 р.

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна форма Навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4	Рік підготовки:	
Загальна кількість годин – 120	<b>1-ий</b>	<b>1-ий</b>
Кількість модулів – 2	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: 2,7 аудиторних – 48 самостійної роботи студента – 72	<b>1-ий</b>	<b>1-ий</b>
	Лекції:	
	<b>28</b>	<b>10</b>
	Практичні (семінарські):	
	<b>20</b>	<b>4</b>
Вид підсумкового контролю: залік	Лабораторні:	
	-	-
Форма підсумкового контролю: усна	Самостійна робота:	
	<b>72</b>	<b>106</b>

## 2. МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни «**Управління ресурсами**» є засвоєння теоретичних знань в галузі управління та управлінської діяльності, зокрема у сфері управління різними видами ресурсів на різних рівнях управлінського процесу, набуття практичних навичок застосування набутих знань щодо управління матеріальними та нематеріальними ресурсами у процесі вироблення, реалізації політичного курсу, прийняття політико-управлінських рішень з метою найбільш раціонального та ефективного їх використання.

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти таких компетентностей:

### 1) загальних компетентностей:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК-1);
- здатність розробляти та управляти проектами (ЗК-3);
- здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології (ЗК-5);
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різноманітних джерел (ЗК-9).

### 2) спеціальних компетентностей:

- здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти (ФК-1);
- здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях (ФК-4);
- здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України (ФК-6);
- здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях (ФК-8);
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції (Ф-10).

Крім того, вивчення вказаної вибіркової навчальної дисципліни дозволить здобувачу вищої освіти у подальшому орієнтуватися в особливостях управління, раціонального використання матеріальних (природні, майнові, людські тощо) та абстрактних (час, інформація, право тощо) ресурсів в публічній політиці та управлінні з метою якнайкращого забезпечення потреб населення та розвитку громад.

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньо-професійної програми «**Державна служба**», вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.	ПРН-1
Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування.	ПРН-4
Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками,	ПРН-6

проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи й технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських і загально- організаційних структур.	
Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.	<b>ПРН-7</b>
Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні й екологічні наслідки варіантів рішень.	<b>ПРН-11</b>

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «**Управління ресурсами**»:

<b>Очікувані результати навчання з дисципліни</b>	<b>Шифр ПРН</b>
Уміння фахово і грамотно оперувати поняттями публічної і державної політики, насамперед у сфері управління різнорідними ресурсами на різних управлінських рівнях, фахово їх застосовувати у процесі вироблення політики та прийняття управлінських рішень; коректно формулювати висновки та рекомендації щодо ефективного їх використання	<b>ПРН-1</b>
Уміння професійно використовувати сучасні інформаційно-комунікативні засоби, інформаційні технології, релевантне програмне забезпечення в процесі оцінки, належного використання ресурсів, у тому числі в процесі складання інформаційних документів ресурсного потенціалу	<b>ПРН-4</b>
Уміння ефективно управляти процесом розподілу та використання ресурсів, враховуючи наявний досвід, практики вироблені у тому числі у сфері економіки, екології тощо, не лише в Україні, але і за кордоном	<b>ПРН-6</b>
Уміння розробляти потрібні документи у сфері управління ресурсами, починаючи від інформаційних документів обліку ресурсів, завершуючи перспективними програмами та стратегічними планами ефективного використання ресурсів, відповідними нормативно-правовими документами	<b>ПРН-7</b>
Уміння розробляти та приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення у сфері використання ресурсів, враховуючи їх обмеженість, взаємозамінюваність та доповнюваність.	<b>ПРН-11</b>

#### **4. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

##### **Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни є:

- залік;
- письмове тестування;
- аналітичне есе;
- аналітичний реферат;
- презентації результатів виконаної індивідуальної роботи студента.

##### **Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання**

*Форми поточного контролю:* виступ на семінарських заняттях, написання аналітичних робіт, письмове тестування.

*Форма модульного контролю:* письмова контрольна робота.

*Форма підсумкового семестрового контролю:* усний залік.

### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 1)

Поточне оцінювання та самостійна робота						Модульна контрольна робота	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	50	100
6	6	6+9	6	6	6+5		

T1, T2 ... – теми

### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 2)

Поточне оцінювання та самостійна робота				Модульна контрольна робота	Сума
T7	T8	T9	T10	50	100
7+10	7+2	7	7+10		

T1, T2 ... – теми

### Оцінювання окремих видів навчальної роботи з дисципліни

Вид діяльності здобувача вищої освіти	Модуль 1		Модуль 2	
	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)
Практичні (семінарські) заняття	5	30	4	30
Письмове тестування при тематичному оцінюванні			1	10
Презентація	1	20		
Реферат				
Есе			1	10
Модульна контрольна робота	1	50	1	50
<b>Разом</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

### Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Модульна контрольна робота складається з трьох видів завдань, різних рівнів складності.

Перший рівень – це завдання тестового характеру, покликані оцінити загальний рівень засвоєння знань студентами з дисципліни відповідно до тематичного блоку модулю, який був розкритий на лекційних заняттях і обговорювався на семінарських заняттях. Перший рівень завдань модульної контрольної роботи максимально може бути оцінений у 10 балів.

Друге завдання понятійно-категоріального характеру, має на меті оцінити розуміння основ публічного управління у сфері ресурсів, зокрема релевантних понять та категорій, ролі громадянського суспільства у цих процесах. Другий рівень завдань модульної контрольної роботи максимально може бути оцінений у 10 балів.

Третій рівень завдань модульної контрольної роботи складається з двох запитань творчо-описово-аналітичного характеру, які стосуються пройденого матеріалу та особливостей суб'єкт/об'єктних відносин у сфері використання та управління ресурсами, відповідного нормативно-правового забезпечення, видів ресурсів, специфічних особливостей управління ними, а також особливостей процесу прийняття рішень у рамках управління та використання ресурсів. Залежно від обґрунтованості аргументів і суб'єктивних висновків студента з визначеної проблематики, третій рівень завдань модульної контрольної роботи максимально може бути оцінений у 30 балів.

### **Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю**

Відповідно до «*Положення про порядок та методичку проведення семестрових (курскових) екзаменів і заліків в Ужгородському національному університеті*» (затверджено Наказом Ректора ДВНЗ «УжНУ» № 698/01-17 від 08.05.2015 р.), знання студентів оцінюється як з теоретичної, так і з практичної підготовки за такими критеріями:

#### ***оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) – заслуговує студент, який:***

- всебічно і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

#### ***оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує студент, який:***

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправив, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

#### ***оцінку «добре» (74-81 бал, С) – заслуговує студент, який:***

- в цілому навчальну програму засвоїв, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;
- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

#### ***оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує студент, який:***

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;
- виконує завдання непогано, але зі значною кількістю помилок;
- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;
- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

#### ***оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує студент, який:***

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

#### ***оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:***

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

#### ***оцінка «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту заочної форми навчання, який:***

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;
- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;
- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

При виставленні оцінки враховуються результати навчальної роботи студента протягом семестру.

Таблиця відповідності оцінок за різними шкалами

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		диференційована	недиференційована
90 – 100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	Незадовільно з можливістю повторного складання	Незараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	Незараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 5.1. Зміст навчальної дисципліни

#### Модуль 1

##### **Тема 1. Сутність та зміст управлінської діяльності.**

Управління як суспільне явище. Управління необхідна функція суспільного життя як одна з основних передумов суспільного розвитку. Об'єктивна реальність управління. Державне управління (суб'єкт управлінського впливу – держава), суспільне управління (суб'єкт управлінського впливу – суспільство та його структури), менеджмент (суб'єкт управлінського діяння – підприємець, власник). Державне управління як соціальне, політичне явище, вид суспільної діяльності.

Цілі та функції державного управління. Органи державної влади як суб'єкти державного управління. Виконавчо-розпорядча діяльність. Державний апарат. Ознаки державного управління. Принципи державного управління. Управлінська діяльність.

##### **Тема 2. Поняття «ресурс». Види ресурсів.**

Ресурс. Види ресурсів. Критерії оцінки ресурсів. Сектори ресурсів (приватний, публічний). Закони функціонування ресурсів (розроблення, відтворення, використання). Ресурси за сферами життєдіяльності (економічні, соціальні, культурно-інформаційні, демографічні). Традиційні ресурси влади: сила, багатство. Аналіз політики (базові ресурси в розумінні аналітиків): правовий, монетарний, людський.

Ресурси як особливі елементи політико-адміністративних програм або як засоби діяльності. Публічна політика. Вплив ресурсів на її проміжні та кінцеві результати. Наділення дійових осіб публічної політики різними ресурсами, їхнє розроблення, управління, використання та поєднання. Заміна одних ресурсів іншими або обмін,.

##### **Тема 3. Ресурси в публічному управлінні.**

Критерії класифікації ресурсів. Поділ на утилітарні, примусові й нормативні. Утилітарні ресурси. Використання ресурсів для заохочення і для покарання. Примусові ресурси. Нормативні ресурси.

Класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності: економічні, соціальні, культурно-інформаційні.

Специфічні ресурси публічного управління.

##### **Тема 4. Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики.**

Традиційні ресурси влади. Інформація як ресурс. Розподіл та управління ресурсами.

Розподіл ресурсів. Правовий ресурс. Ресурси публічної політики: сила (силовий примус), право (правовий ресурс), штат (людський ресурс), кошти (монетарний ресурс), інформування (когнітивний ресурс), організація (інтерактивний ресурс), консенсус (ресурс довіри), час (часовий ресурс), інфраструктура (майновий ресурс), політична підтримка («ресурс більшості») (М. Крозьє, Е. Фрідберг, П. Кньопфель).

##### **Тема 5. Фінансові ресурси держави.**

Ресурси держави (матеріальні, трудові, інноваційні, фінансові). Фінансові ресурси держави. Загальнодержавні фінансові ресурси, ресурси державних підприємств, організацій, їх об'єднань та ресурси в частині державної власності підприємств інших форм власності, утворених за участю держави. Недержавні фінансові ресурси (ресурси юридичних осіб окремих підприємств, організацій різних форм власності, а також ресурси фізичних осіб). Фінансові ресурси держави в умовах воєнного стану.

### **Тема 6. Бюджетні ресурси держави.**

Бюджет. Бюджетні ресурси. Їх види. Бюджетне законодавство та рішення про місцевий бюджет; рішення органів АРК, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, прийняті відповідно до Бюджетного кодексу.

Доходи (податкові і неподаткові надходження) і видатки. Категорії видатків. Мобілізація бюджетних ресурсів. Державний матеріальний резерв. Бюджетні ресурси в умовах воєнного стану.

## **Модуль 2**

### **Тема 7. Ресурси регіонального та місцевого розвитку.**

Ресурсне забезпечення – доступність та використання ресурсів, існування управлінського механізму, що має забезпечувати їх ефективне використання. Інформаційна база ресурсного потенціалу регіонів (розмір, структура, динаміка, баланс, джерела формування, форма власності).

Ресурсний потенціал регіону/міста/села. Інформаційні документи ресурсного потенціалу – профілі, паспорти територій, геоінформаційні системи, карти розміщення продуктивних сил, баланси ресурсів тощо. Матеріальні ресурси – природно-сировинні (природна, економічна ознака), майнові (комунальна власність – ефективна оренда, спільне використання, корпоратизація, продаж нерентабельних об'єктів), інфраструктурні (виробнича, управлінська, ринкова, соціальна, екологічна).

Людські ресурси – чисельність населення, режим відтворення населення, статево-вікова структура, система розселення, рівень урбанізації, рівень освіти, професійна кваліфікація, доходи та витрати, життєвий рівень населення, забезпеченість соціальними послугами. Трудові ресурси – частина населення, здатна працювати (загальна чисельність, рівень зайнятості, склад за статтю та віком, галузева структура зайнятості, рівень освіти & професійна підготовка).

Фінансові ресурси (фінансові ресурси місцевих та центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, неурядових організацій, фізичних осіб, іноземних держав та міжнародних організацій). Джерела фінансування – бюджетні, інвестиційні, кредитні, грантові.

Ресурси територіальної громади. Ресурси громади в умовах воєнного стану.

### **Тема 8. Управління людськими ресурсами.**

Персонал. Управління персоналом. Рівні розгляду персоналу. Впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі. Передумови для здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування. Чинниками якісного надання адміністративних послуг, розвитку та економічного зростання держави.

Теорія капіталу Ірвінга Фішера. Обґрунтування поняття «людський капітал». Формування та розвиток людського капіталу крізь погляди Теодора Шульца.

Методичні підходи до стратегії управління людськими ресурсами. Стратегічне управління людськими ресурсами. Ефективне управління трудовими ресурсами в умовах воєнного стану.

### **Тема 9. Державна кадрова політика.**

Вирішення питання якісного кадрового забезпечення. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності. Ефективність кадрової системи.

Державна кадрова політика як цілеспрямована стратегічна діяльність держави. Професійний розвиток та раціональне використання кадрів, усіх трудових ресурсів, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Кадрова політика як соціальне явище.

Кадрова політика як наука. Закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини. Якісна характеристика, основні риси та принципи кадрової роботи.

Етапи розробки державної кадрової політики: розробку кадрової доктрини; вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо); розробку програм (цільових, комплексних та ін.); розробка та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики. Урахування принципів. Сутнісні риси державної кадрової політики.

### Тема 10. Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба).

Персонал як найцінніший ресурс організації. Перехід до стратегічного управління. Обсяг та зміст завдань служби управління персоналом. Статичні й динамічні завдання. Сукупність стратегічних, тактичних та оперативних завдань. Перспективи розвитку персоналу в організації, підготовка його до виконання майбутніх дій, заохочення до досягнення стратегічних цілей, участь в управлінні, у формуванні та підтримці спільних корпоративних цінностей. кадрової служби організаційної структури. Різноманіття секторів: стратегічне управління персоналом; добір персоналу; підготовка і просування персоналу; мотивація персоналу; оцінювання персоналу; трудові відносини; охорона праці й техніка безпеки; адаптація персоналу.

Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту. Кадрова політика (політика управління персоналом) як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Типи кадрової політики. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та фактори, що на неї впливають. Критерії оцінки кадрової політики. Управління людськими ресурсами державного органу.

## 5.2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Форма навчання: денна					
	Усього	у тому числі				
лекції		практичні (семінарські)	лабораторні	індивідуальна робота	самостійна робота	
<b>1-й семестр</b>						
<b>Модуль 1</b>						
Тема 1. Сутність та зміст управлінської діяльності	8	2				6
Тема 2. Поняття «ресурс». Види ресурсів	12	2	2			8
Тема 3. Ресурси в публічному управлінні	10	2	2			6
Тема 4. Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики	10	2	2			6
Тема 5. Фінансові ресурси держави	8	2	2			4
Тема 6. Бюджетні ресурси держави	10	2	2			6
Модульна контрольна робота	2	2				
Разом за модуль	<b>60</b>	<b>14</b>	<b>10</b>			<b>36</b>
<b>Модуль 2</b>						
Тема 7. Ресурси регіонального та місцевого розвитку	18	4	4			10
Тема 8. Управління людськими ресурсами	16	4	2			10
Тема 9. Державна кадрова політика	12	2	2			8
Тема 10. Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба)	12	2	2			8
Модульна контрольна робота	2	2				
Разом за модуль	<b>60</b>	<b>14</b>	<b>10</b>			<b>36</b>
<b>Разом за семестр</b>	<b>120</b>	<b>28</b>	<b>20</b>			<b>72</b>

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Форма навчання: заочна					
	Усього	у тому числі				
лекції		практичні (семінарські)	лабораторні	індивідуальна робота	самостійна робота	
<b>Модуль 1</b>						
Тема 1. Сутність та зміст управлінської діяльності	10					10
Тема 2. Поняття «ресурс». Види ресурсів	12	2				10
Тема 3. Ресурси в публічному управлінні	14	2	2			10
Тема 4. Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики	12	2				12
Тема 5. Фінансові ресурси держави	12	2				10
Тема 6. Бюджетні ресурси держави	10					10
Тема 7. Ресурси регіонального та місцевого розвитку	15	2	1			12
Тема 8. Управління людськими ресурсами	13		1			12
Тема 9. Державна кадрова політика	12	2				10
Тема 10. Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба)	10					10
Модульна контрольна робота	2	2				
Разом за модуль	120	14	4			106
<b>Разом за семестр</b>	<b>120</b>	<b>14</b>	<b>4</b>			<b>106</b>

### 5.3. Теми практичних (семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Поняття «ресурс». Види ресурсів	2	
2	Ресурси в публічному управлінні	2	2
3	Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики	2	
4	Фінансові ресурси держави	2	
5	Бюджетні ресурси держави	2	
6	Ресурси регіонального та місцевого розвитку	4	1
7	Управління людськими ресурсами	2	1
8	Державна кадрова політика	2	
9	Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба)	2	
	<b>Разом</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

#### 5.4. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Сутність та зміст управлінської діяльності	6	10
2	Поняття «ресурс». Види ресурсів	8	10
3	Ресурси в публічному управлінні	6	10
4	Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики	6	12
5	Фінансові ресурси держави	4	10
6	Бюджетні ресурси держави	6	10
7	Ресурси регіонального та місцевого розвитку	10	12
8	Управління людськими ресурсами	10	12
9	Державна кадрова політика	8	10
10	Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба)	8	10
	<b>Разом</b>	<b>72</b>	<b>106</b>

#### 6. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ, ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

В умовах використання формату онлайн-навчання (дистанційного навчання) із застосуванням мережі Google Meet названі засоби, методи та форми визначаються за домовленістю зі здобувачами і в залежності від зручного виду взаємодії, застосовуються з допомогою існуючих функцій групових чатів та відеоконференцій.

Для ефективного засвоєння тематики є можливість демонстрації необхідних матеріалів на робочому столі комп'ютерного технічного засобу під час занять і семінарів. Зокрема, у разі потреби, під час онлайн-заняття можна надати доступ до свого екрану, щоб показати презентації або іншу тематичну інформацію на робочому столі.

Планування лекційних і семінарських занять, модульних контрольних робіт, звітування за індивідуальну та іншу передбачену програмою роботу зі студентами, а також підсумкова перевірка знань у формі іспиту (заліку) здійснюється заздалегідь за допомогою прив'язки до Google-календаря. Синхронізація запланованих заходів виконується автоматично на всіх зручних для їх проведення пристроях.

#### 7. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

##### Основна література

1. Берданова О. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку. К., 2014. 37 с.
2. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / [Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович]. К.: 2017. 107 с.
3. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.
4. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики : монографія / авт. кол.: [Л. В. Гонюкова, В. М. Козаков, В. А. Ребкало та ін.]; за заг. ред. Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова. Київ: НАДУ, 2018. 400 с.
5. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження // ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. Київ, 2017. 108 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf>

6. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.
7. Кириленко. О. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальних громад: [навч. посібн.] / О. Кириленко, Малиняк Б. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/2finlweb.pdf>
8. Кучер Г.В. Державні фінансові ресурси: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 608 с.
9. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.
10. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_HR.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf)
11. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
12. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
13. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
14. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
15. Ткачук А., Дацишин М. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
16. Ткачук А., Ткачук О., Дятленко С. Децентралізація – самоорганізація – самореалізація. Матеріали для вчителів і не тільки. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2020. 224 с.

#### Допоміжна література

1. Анпілогова Ж.Д. Поняття трудових ресурсів та напрями підвищення ефективності їх використання. *Вісник Національного авіаційного університету*. 2011. №31. 2011. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/339>
2. Бакальчук В. О. Основні тенденції громадської активності національних меншин в Україні у контексті реформи децентралізації. Аналітична записка. Серія «Громадянське суспільство». 2019. № 1. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/ANALIT%20BAKALCHUK%20CIVIL%20SOCIETY%20%23%201%202019.pdf>
3. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. № 7. 2017. С. 31-33.
4. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 27-31.
5. Возняк Г.В. Бюджетна політика розвитку в рамках класичної та неокласичної теорій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. №1(111). С. 98-103. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20151\(111\)/sep20151\(111\)\\_098\\_VoznyakHV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20151(111)/sep20151(111)_098_VoznyakHV.pdf)
6. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження*. 2021. №1. С. 22-40. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk\\_reforma.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/gorbatiuk_reforma.pdf)
7. Горин Г.В. Рекреаційно-туристичний потенціал Західного регіону України у контексті транскордонного співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду*

- України. 2014. Вип. 2(106). С. 171-178. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20142\(106\)/sep20142\(106\)\\_171\\_HorynHV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20142(106)/sep20142(106)_171_HorynHV.pdf)
8. Горшков М.А. Методи та механізми управління ресурсами територіальної громади. *Ефективна економіка*. №10. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/80.pdf)
  9. Данилишин Б. Ресурси України для фінансової стабільності під час війни та відбудови. *Економічна правда*. 22 квітня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/22/686099/>
  10. Слейко І.В., Остапів Х.П. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 17. Частина 1. 2018. С. 103-107.
  11. Зайченко О., Кузнєцова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf).
  12. Зеліско І.М. Роль фінансових ресурсів в діяльності економічних суб'єктів. *Ефективна економіка*. № 12. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5296>
  13. Зінчук Т.О. Управління фінансовим потенціалом об'єднаних територіальних громад. *Економіка АПК*. 2019. №12. С. 6-15.
  14. Кравець В.І. Бюджетна політика соціально-економічного розвитку України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 40-45. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/10.pdf)
  15. Куценко Т. Ф., Сіренко Я. С. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. Макроекономічне оцінювання публічного сектору в антикризовому управлінні: матеріали наук. прикладних дослідж. освіт.-проф. програми «Публічне управління та адміністрування за 2017–2018 рр.» / редкол.: І. Й. Малий та ін. Київ: КНЕУ, 2019. С. 125–152. URL: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO\\_2019\\_7.pdf;jsessionid=CD804A723F673A143361C91F0AA4F40E?sequence=1](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO_2019_7.pdf;jsessionid=CD804A723F673A143361C91F0AA4F40E?sequence=1)
  16. Лазарев С.С. Концептуальні підходи до розуміння політичних ресурсів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 49. С. 159-168.
  17. Лашук О.С. Методологічні основи механізмів державного регулювання розвитку регіону. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1(3). С. 93–100. URL: <http://pa.stu.cn.ua/articles/1505206457008.PDF>
  18. Лозова О.В. Управління ресурсами компанії в проектах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 67-71.
  19. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 3. 2018. С. 7-21.
  20. Мельник Л.А. Фінансово-економічні аспекти формування спроможних територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. № 24. 2020. С. 123-128. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2020/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/19.pdf)
  21. Наркізова Т.М. Бюджетні ресурси як складова системи державних фінансів в умовах сьогодення. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. №2. С. 132-139. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt\\_2015\\_2\\_17.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_17.pdf)
  22. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
  23. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
  24. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика / за заг. редакцією Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2018. 316 с.

25. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 213 с.
26. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
27. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 155 с.
28. Радченко Е.Є. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. *Ефективна економіка*. №12. 2018. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/214.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/214.pdf)
29. Рябцев Г.Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2014. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=844>
30. Соснін О. В. Проблеми державного управління системою національних інформаційних ресурсів з наукового потенціалу України: Монографія. К: Інститут держави і права ім. В. Корецького НАН України, 2003. 572 с.
31. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.
32. Талдикін О. В. Теорія влади. Структурно-логічні схеми і таблиці : Навч. посібник / О. В. Талдикін. Дніпро: Дніпропр. держ. універ. внутр. справ, 2020. 164 с.
33. Успішна територіальна громада: будуємо разом / М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева [та ін.]. Харків: Фактор, 2018. 128 с.
34. Фролова Т., Лук'яненко Л., Отченаш К. Фінансовий ресурс розвитку національної економіки: формування та пріоритетні напрями використання. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2 (25). С. 125-155. URL: [http://ierjournal.com/journals/25/2016\\_7\\_Frolova\\_Lukianenko\\_Otchenash.pdf](http://ierjournal.com/journals/25/2016_7_Frolova_Lukianenko_Otchenash.pdf)
35. Хоть І. Х. Інформаційні ресурси політичної влади та державна політика у сфері інформатизації. *Актуальні проблеми політики*. URL: [http://app.nuoua.od.ua/archive/39\\_2010/27.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/39_2010/27.pdf)

### Методича література

1. Довідник магістра: спеціальність «Публічне управління та адміністрування» в УжНУ. 2021 – 2022 навчальний рік: навчально-методичний посібник / За заг. ред. і впоряд. Маріана Токаря; розробники програм і каталогу навч. дисц. С. Асланов, В. Буркало, І. Вегеш, Є. Гайданка, Н. Кічера, Г. Кумар, Ю. Остапець, О. Сурніна-Далекорей, К. Червеняк, І. Черленяк; Каф. політол. і держупр. УжНУ. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2022. 400 с.
2. Кічера Н. Публічне управління та адміністрування в територіальних громадах: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 58; [Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, УжНУ. 2022. 74 с.
3. Кічера Н. Управління ресурсами: навчально-методичні рекомендації (для студентів-магістрантів спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування») / Навчально-

методична серія «КАФЕДРА» / № 60; [Ужгород. нац. ун-т; Ф-т сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, УжНУ. 2022. 62 с.

### Інформаційні ресурси в мережі Інтернет

1. Бюджетний Кодекс України № 2456-VI від 08 лип. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
2. Державний службовець. Стратегія державної кадрової політики – визначення послідовності дій щодо розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.vinrda.gov.ua/bilshe/derzhavnyi-sluzhbovets/official-322>
3. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
4. Конституція України: закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 груд. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
6. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6 сер. 2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 сер. 2020 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>
9. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
12. Регіональна Стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021–2027 років. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-napolityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/regionalni-strategiyi-rozvytku-naperiod-do-2027-roku/regionalna-strategiya-rozvytku-zakarpatskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv/>
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року № 168-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249826501>
14. Сегеда Т. Зарубіжний досвід формування механізмів публічної політики. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnistvo/2014/2014\\_02\(21\)/23.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnistvo/2014/2014_02(21)/23.pdf)
15. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки. Національне агенство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>
16. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
17. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/strategiya-upravlinnya-personalom-nads-2020-2022-1.pdf>
18. Фінансові ресурси. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/finansovi-resursi>

**Результати перегляду  
робочої програми навчальної дисципліни**

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_\_ / 20\_\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_).  
(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_\_ / 20\_\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_).  
(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_\_ / 20\_\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_).  
(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_\_ / 20\_\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_).  
(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р. Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) (Прізвище ініціали)