

**Міністерство освіти і науки України
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра політології і державного управління**

Навчально-методична серія
«КАФЕДРА»
№ 60

Надія Кічера

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
для студентів-магістрантів
спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування»**



Ужгород – 2022

УДК 351(076)

К 46

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.

Розробник:

Надія Кічера, кандидат політичних наук, доцент кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук УжНУ.

Рецензенти:

Маріан Токар, доктор наук з державного управління, професор кафедри політології і державного управління УжНУ, доцент;

Ганна Кумар, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології і державного управління УжНУ.

Робочу програму навчальної дисципліни затверджено на засіданні кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук УжНУ «16» червня 2022 р., протокол № 13.

Схвалено науково-методичною комісією факультету суспільних наук «07» червня 2022 р., протокол №8.

Навчально-методична серія «КАФЕДРА» / № 60

(створена рішенням кафедри політології і державного управління факультету суспільних наук ДВНЗ «Ужгородський національний університет», протокол № 7 від 26 лютого 2014 року)

© Надія Кічера, 2022

© Навчально-методична серія «Кафедра», 2022

© Кафедра політології і державного управління УжНУ, 2022

© УжНУ, Ужгород, 2022

ЗМІСТ

Вступ до навчальної дисципліни	4
Опис навчальної дисципліни.....	5
Мета навчальної дисципліни.....	6
Очікувані результати навчання.....	7
Засоби діагностики та критерії оцінювання результатів навчання.....	8
Програма навчальної дисципліни.....	13
Тематика, плани та методичні рекомендації для підготовки до практичних занять	19
Методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів	36
Перелік та зразки завдань на модульні контрольні роботи.....	38
Перелік питань для підсумкового контролю (іспит).....	42
Інструменти, обладнання, програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна.....	44
Додатки (презентації до лекцій з дисципліни «Управління ресурсами»)	45
Рекомендовані джерела	55

ВСТУП ДО НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Управління ресурсами» представлена в освітньо-професійній програмі «Державна служба» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «281 Публічне управління та адміністрування» галузі знань «28 Публічне управління та адміністрування», затвердженої в 2021 році, як вибіркового компонента.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

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

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».

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	1-ий	1-ий
Кількість модулів – 2	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: 2,8 аудиторних – 48 самостійної роботи студента – 72	1-ий	1-ий
	Лекції:	
	28	10
	Практичні (семінарські):	
	20	4
Вид підсумкового контролю: залік	Лабораторні:	
	-	-
Форма підсумкового контролю: усна	Самостійна робота:	
	72	106

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) фахових 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.

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, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи й технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських і загально-організаційних структур.	ПРН-6
Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.	ПРН-7
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.	ПРН-11

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

Очікувані результати навчання з дисципліни	Шифр ПРН
Уміння фахово і грамотно оперувати поняттями публічної і державної політики, насамперед у сфері управління різномірними 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	ПРН-1

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	ПРН-4
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	ПРН-6
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	ПРН-7
Уміння розробляти та приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення у сфері використання ресурсів, враховуючи їх обмеженість, взаємозамінюваність та доповнюваність.	ПРН-11

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
Разом	7	100	7	100

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 методику проведення семестрових (курсівих) 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

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

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.

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 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 військового 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.

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. Типи управління персоналом.

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.

2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	<i>Форма навчання: денна</i>				
	Усього	у тому числі			
		лекції	практичні (семінарські)	лабораторні	індивідуальні на робота
1-й семестр					

Модуль 1						
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	60	14	10			36
Модуль 2						
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	60	14	10			36
Разом за семестр	120	28	20			72

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Форма навчання: <i>заочна</i>					
	Усього	у тому числі				
лекції		практичні	лабораторії	індивідуальні	самостійна	робота
Модуль 1						
Тема 1. Сутність та зміст управлінської діяльності	10					10
Тема 2. Поняття «ресурс». Види ресурсів	12					10

Тема 3. Ресурси в публічному управлінні	14				10
Тема 4. Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики	12				12
Тема 5. Фінансові ресурси держави	12				10
Тема 6. Бюджетні ресурси держави	10				10
Тема 7. Ресурси регіонального та місцевого розвитку	15				12
Тема 8. Управління людськими ресурсами	13				12
Тема 9. Державна кадрова політика	12				10
Тема 10. Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба)	10				10
Модульна контрольна робота	2				
Разом за модуль	120	14			106
Разом за семестр	120	14			106

3. Теми практичних (семінарських, лабораторних) 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	
	Разом	20	4

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
	Разом	72	106

ТЕМАТИКА, ПЛАНИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1.

Поняття «ресурс». Види ресурсів.

1. Ресурс. Види ресурсів. Критерії оцінки ресурсів.
2. Закони функціонування ресурсів.
3. Підходи до класифікації ресурсів. Ресурси за сферами життєдіяльності.
4. Традиційні ресурси влади: сила, багатство.
5. Базові ресурси в розумінні політичних аналітиків.
6. Взаємозаміна, взаємодоповнення і взаємовиключення ресурсів.

Методичні рекомендації / варто знати:

Ресурс – запас, джерело, яке використовується за необхідності. 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, що їх використовує кожна особа, якої стосується колективна проблема, що розв'язується. Публічна політика не створюється і не реалізується в порожньому просторі. Наявні ресурси досить відчутно, впливають на її проміжні та кінцеві результати. Ще до того як буде окреслено перше втручання, чиновник, політик або приватна дійова особа вже стикається з «умовами розроблення» передбаченої публічної діяльності, опиняючись на «майданчику» з обмеженими, але необхідними ресурсами для творення публічної політики. Наділення дійових осіб публічної політики різними ресурсами, їхнє розроблення, управління, використання (більш-менш безперервне) та поєднання, і навіть заміна одних іншими або обмін, можуть відчутно впливати на процеси, результати й наслідки публічної політики.

Література до теми:

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. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. № 7. 2017. С. 31-33.
3. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. №16. 2015. С. 27-31.
4. Горшков М.А. Методи та механізми управління ресурсами територіальної громади. *Ефективна економіка*. №10. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/80.pdf
5. Єлейко 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.
6. Лазарев С.С. Концептуальні підходи до розуміння політичних ресурсів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 49. С. 159-168.
7. 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>

8. Лозова О.В. Управління ресурсами компанії в проектах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 67-71.
9. Політична аналітика в державному управлінні: навч. посіб. / С. О. Телешун, Ю. Г. Кальниш, І. В. Рейтерович, О. Р. Титаренко. К.: НАДУ, 2012. 228 с.
10. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика / за заг. редакцією Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2018. 316 с.
11. Рябцев Г.Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2014. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=844>
12. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
13. Талдикін О. В. Т 16 Теорія влади. Структурно-логічні схеми і таблиці: Навч. посібник / О. В. Талдикін. Дніпро. Дніпропр. держ. універ. внутр. справ, 2020. 164 с.

Тема 2.

Ресурси в публічному управлінні.

1. Поняття «ресурс» в публічній політиці.
2. Підходи до класифікації ресурсів в публічному управлінні.
3. Роль ресурсів в управлінському процесі.
4. Роль абстрактних ресурсів в публічному управлінні (консенсус, підтримка, час, соціальний капітал, довіра).
5. Проаналізуйте за законами функціонування ресурсів правовий ресурс в публічному управлінні.
6. Проаналізуйте нормативну основу фінансових ресурсів держави.

Методичні рекомендації / варто знати:

Критерії класифікації ресурсів. Поділ на утилітарні, примусові й нормативні. Утилітарні ресурси – це матеріальні та інші соціальні блага, пов'язані з повсякденними інтересами людей. Ці ресурси використовують як для заохочення, так і для покарання. Примусові ресурси: виступають заходи адміністративного покарання, використовувані тоді, коли не спрацьовують утилітарні ресурси. Нормативні ресурси – це засоби впливу на ціннісні орієнтації та норми поведінки людини. Вони покликані переконати підлеглих у спільності інтересів керівника й виконавців, забезпечити схвалення дій суб'єкта політики, прийняття його вимог.

Класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності. Відповідно до неї економічні ресурси – це матеріальні цінності, необхідні для суспільного та особистого виробництва й споживання, гроші як їх загальний еквівалент, техніка, родючі землі, корисні копалини тощо. Соціальні ресурси – здатність підвищення або зниження соціального статусу чи рангу, місця в соціальній стратифікації. Вони частково збігаються з економічними ресурсами. Наприклад, дохід і багатство, виступаючи як економічні ресурси, характеризують і соціальний статус. Однак до соціальних ресурсів належать також такі показники як посада, престиж, освіта тощо. Культурно-інформаційні ресурси – знання та інформація, а також засоби їх отримання та поширення.

Примусові ресурси – це інститути фізичного примусу та спеціально підготовлені для цього люди. Цей вид ресурсів традиційно вважають найбільш ефективним джерелом влади, оскільки його використання здатне позбавити людину життя, свободи і майна – вищих цінностей. Специфічним ресурсом є демографічний, тому що людина – це універсальний, багатофункціональний ресурс, що виробляє інші ресурси. Останнім часом політологи розглядають також як ресурси учасників політики, ресурси більшості й примусу, а соціологи вважають такими ресурси часу й довіри, організаційний та інформаційний (когнітивний) ресурси.

Література до теми:

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. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. №16. 2015. С. 27-31.
3. Горшков М.А. Методи та механізми управління ресурсами територіальної громади. *Ефективна економіка*. №10. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/80.pdf
4. Єлейко 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.
5. Лазарев С.С. Концептуальні підходи до розуміння політичних ресурсів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 49. С. 159-168.

6. Політична аналітика в державному управлінні: навч. посіб. / С. О. Телешун, Ю. Г. Кальниш, І. В. Рейтерович, О. Р. Титаренко. К.: НАДУ, 2012. 228 с.
7. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика / за заг. редакцією Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2018. 316 с.
8. 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>
9. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

Тема 3.

Матеріальні та нематеріальні ресурси публічної політики.

1. Традиційні ресурси влади.
2. Матеріальні ресурси публічної політики.
3. Нематеріальні ресурси публічної політики.
4. 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).
5. Розподіл та управління ресурсами.

Методичні рекомендації / варто знати:

За Олівін Тоффлером (американський філософ, соціолог і футуролог), «знання, у силу своїх переваг – нескінченності, загальнодоступності, демократичності, – підпорядкували силу й багатство і стали визначальним чинником функціонування влади». У ході суспільного розвитку традиційні ресурси влади – сила і багатство – втрачають вплив, хоча і не зникають повністю. Істинну ж владу здобувають знання й володіння інформацією. Розподіл та управління ресурсами мають розглядатися як рішення стосовно політики.

На різних етапах циклу політики ресурси нерівномірно розподіляються між її творцями, хоча залишаються доступними для всіх завдяки їх публічному статусові. Навіть якщо а ргіогі правовий ресурс належить насамперед до ресурсів політиків, право на доступ до

правосуддя, що надане законом будь-якому громадянину, становитиме для нього також ресурс правового характеру.

Розрізняємо такі 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. Кньофель).

Література до теми:

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. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. № 7. 2017. С. 31-33.
3. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 27-31.
4. Зайченко О., Кузнєцова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf.
5. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: [навч. посіб.] / авт. кол.: Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валевський та ін.; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова, В. В. Голубь, В. М. Козакова. К.: НАДУ, 2010. 300 с.
6. Лазарев С.С. Концептуальні підходи до розуміння політичних ресурсів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 49. С. 159-168.
7. Мартиненко В.М. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики. *Публічне управління: теорія та практика*. Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2010. № 1. С. 16-22.
8. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 3. 2018. С. 7-21.
9. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 207 с.

10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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>
14. Хочь І. Х. С. 26-27. Інформаційні ресурси політичної влади та державна політика у сфері інформатизації. Актуальні проблеми політики. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/39_2010/27.pdf

Тема 4.

Фінансові ресурси держави.

1. Нормативно-правова основа управління фінансовими та бюджетними ресурсами держави
2. Бюджетна система держави
3. Управління фінансовими ресурсами в умовах кризи
4. Корупційні ризики в управлінні фінансами
5. Фінансові та бюджетні ресурси регіону (аналіз ефективності управління фінансовими та бюджетними ресурсами регіону Вашого проживання)

Методичні рекомендації / варто знати:

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).

Література до теми:

1. Іванов О. В. Щодо подолання корупції у сфері державних закупівель в Україні: Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1486>
2. Карпишин Н. Формування доходів місцевого бюджету від оренди та приватизації комунального майна. *Світ фінансів*. 2014. №2. С. 118-125
3. Карпишин Н., Стоян В. Бюджет розвитку громади: досвід та можливості. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
4. Малиняк Б. С. Детінізація місцевих фінансів як передумова бюджетної децентралізації в Україні. *Фінанси України*. 2015. № 9. С. 69–80.
5. Кириленко О., Вацлавський О. Бюджетний контроль при плануванні місцевих бюджетів. *Світ Фінансів*. 2018. №4. С. 40-50.
6. Кириленко О., Чайковська І. Перспективи запровадження бюджету участі в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2015. Вип. 2. С. 86-100.
7. Кириленко О. П., Малиняк Б. С., Письменний В. В., Русін В. М. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 396 с.
8. Корупція: хвороба суспільства чи хвороба системи влади: збірка аналітичних матеріалів, соціологічних досліджень та рекомендацій по запобіганню корупції. Х.: Фонд місцевої демократії. 2015. 512 с.
9. Методичні рекомендації «Запобігання і протидія корупції в державних органах та органах місцевого самоврядування». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n002032313/print1443711969188449>.
10. Муніципальні фінанси: навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. О.П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 2015. 360 с.
11. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
12. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. О.Кобзарев. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с. URL: <http://www.oblrada.pl.ua/grant/5656.pdf>

Тема 5.

Бюджетні ресурси держави.

1. Бюджет. Бюджетні ресурси.
2. Бюджетне законодавство.
3. Доходи (податкові і неподаткові надходження).
4. Видатки. Категорії видатків.
5. Мобілізація бюджетних ресурсів. Державний матеріальний резерв.

Методичні рекомендації / варто знати:

Бюджет – грошове вираження збалансованого розпису доходів і видатків держави, адміністративно-територіальної одиниці (області, району, міста, села), підприємства, установи за певний період. Бюджетні ресурси – частина фінансових ресурсів держави, сконцентрована в бюджетах всіх рівнів. Залежно від рівня формування, розподілу та використання грошових фондів виділяють: споживчі бюджети – прибутки та витрати фізичних осіб; бюджети підприємств, організацій, фірм, комерційних і некомерційних організацій; державний і місцеві бюджети. Бюджетне законодавство складають нормативно-правові акти, що регулюють бюджетні відносини (в Україні це Конституція України; Бюджетний кодекс України; Бюджетна декларація, прогнози місцевих бюджетів; Закон про Державний бюджет України на відповідний рік; інші закони, що регулюють бюджетні відносини, передбачені статтею 1 Бюджетного кодексу України; нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, прийняті на підставі і на виконання Бюджетного кодексу України та інших законів України; нормативно-правові акти органів виконавчої влади, прийняті на підставі і на виконання Бюджетного кодексу; 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.

Література до теми:

1. Карпишин Н. Формування доходів місцевого бюджету від оренди та приватизації комунального майна. *Світ фінансів*. 2014. №2. С. 118-125
2. Карпишин Н., Стоян В. Бюджет розвитку громади: досвід та можливості. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

3. Малиняк Б. С. Детінізація місцевих фінансів як передумова бюджетної децентралізації в Україні. *Фінанси України*. 2015. № 9. С. 69–80.
4. Кириленко О., Вацлавський О. Бюджетний контроль при плануванні місцевих бюджетів. *Світ Фінансів*. 2018. №4. С. 40-50.
5. Корупція: хвороба суспільства чи хвороба системи влади: збірка аналітичних матеріалів, соціологічних досліджень та рекомендацій по запобіганню корупції. Х.: Фонд місцевої демократії. 2015. 512 с.
6. Методичні рекомендації «Запобігання і протидія корупції в державних органах та органах місцевого самоврядування». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n002032313/print1443711969188449>.
7. Муніципальні фінанси: навч. посіб. / За ред. д.е.н., проф. О.П. Кириленко. Тернопіль: Астон, 2015. 360 с.
8. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
9. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. О.Кобзарев. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с. URL: <http://www.oblrada.pl.ua/grant/5656.pdf>

Тема 6.

Ресурси регіонального та місцевого розвитку.

1. Проаналізуйте за наступними критеріями регіон, у якому Ви проживаєте (або будь-який регіон на вибір - ОТГ, район, область):
 - а) природні ресурси;
 - б) матеріальні ресурси;
 - в) людські ресурси;
 - г) трудові ресурси;
 - д) ваша оцінка ефективності управління місцевими ресурсами.
2. Нормативно-правова основа ресурсного забезпечення місцевих бюджетів.

Методичні рекомендації / варто знати:

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 – сукупність всіх видів ресурсів, що формуються на даній території та які можуть бути

використані в процесі соціально-економічного розвитку (матеріальні і нематеріальні).

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.

Література до теми:

3. Берданова О. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку. К., 2014. 37 с.
4. Бюджетний Кодекс України № 2456-VI від 08 лип. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
6. 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>
7. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 груд. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
8. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
9. 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>
10. 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>
 11. 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>
 12. 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>.
 13. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019. Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

Тема 7.

Управління людськими ресурсами.

1. Поняття «людські» ресурси та «трудові ресурси»
2. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами
3. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами
4. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах глобалізації і масової культури.
5. Перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами в Україні.
6. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби
7. Управління персоналом державного органу.

Практичне завдання: есе на тему «Оцінка ефективності кадрової політики вашої організації/установи/підприємства (за місцем роботи): *недоліки та можливі рекомендації*».

Методичні рекомендації / варто знати:

Персонал є одним з найважливіших джерел ефективного функціонування будь-якого органу, установи та організації, зокрема і державних. На «макрорівні» персонал можна розглядати як простір, в якому відбувається формування державної політики. Впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі створює передумови для подальшого здійснення заходів,

спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування. Якості окремих людей і їх спільнот стають визначальними чинниками якісного надання адміністративних послуг, розвитку та економічного зростання держави, забезпечуючи процеси ефективної реалізації державної політики на локальному, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Теорія капіталу Ірвінга Фішера на початку ХХ ст. стала основою виникнення і розвитку ширших концепцій людського розвитку, а економічна думка у процесі еволюції підійшла до введення в науковий обіг і обґрунтування поняття «людський капітал». Формування та розвиток людського капіталу американський економіст Теодор Шульц у другій половині ХХ ст. вбачав у розвитку здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, у зміцненні здоров'я і зростаючому запасі економічної інформації. Людський капітал є одночасно і об'єктом впливу стратегій, програм, проектів, і ресурсом, який піддається постійному оновленню через реалізацію відповідних засобів стратегічного управління.

Методичні підходи до стратегії управління людськими ресурсами демонструють достатньо широкий спектр думок, аналогічних поглядів на загальне (корпоративне, економічне) уявлення про стратегію як інструмент ефективного керування організацією. Стратегічне управління людськими ресурсами – це програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей організації та інтересів працівників.

Література до теми:

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. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. № 7. 2017. С. 31-33.
3. Єлейко 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.
4. 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.

5. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 207 с.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466
7. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.
8. Храмов В. О. Конституційні засади державного управління і державної служби: навч.-метод. Розробка. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 26 с.

Тема 8.

Державна кадрова політика.

1. Критерії якісного та ефективного кадрового забезпечення.
2. Державна кадрова політика (у сфері...).
3. Розроблення концептуальних засад та етапи реалізації державної кадрової політики:
 - розробка кадрової доктрини;
 - вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту;
 - розробку програм (цільових, комплексних та ін.);
 - розробка та налагодження механізмів реалізації кадрової політики;
 - розв'язання окремих проблем державної кадрової політики.

Методичні рекомендації / варто знати:

Вирішення питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу

структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем.

Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи. У розробці державної кадрової політики важливо вирізняти окремі етапи: розробку кадрової доктрини; вироблення концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо); розробку програм (цільових, комплексних та ін.); розробку та налагодження механізмів реалізації кадрової політики, розв'язання її окремих проблем.

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування: наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість); критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності; реального стану кадрового корпусу держави; критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації, беручи до уваги традиції та особливості менталітету.

Державній кадровій політиці мають бути притаманні такі сутнісні риси: системність; наукова обґрунтованість та реалістичність; єдність та багаторівневність; перспективність; демократичність за цілями, соціальною базою та механізмами розв'язання кадрових проблем; моральність; законодавча забезпеченість.

Література до теми:

1. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. № 7. 2017. С. 31-33.
2. Єлейко 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.
3. Зайченко О., Кузнєцова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf.
4. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: монографія / МОН України.

- Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 207 с.
5. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466
 6. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
 7. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.
 8. 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>

Тема 9.

Стратегічне управління людськими ресурсами (державна служба).

1. Персонал як найцінніший ресурс організації
2. Стратегічне управління персоналом; добір персоналу; підготовка і просування персоналу; мотивація персоналу; оцінювання персоналу; трудові відносини; охорона праці й техніка безпеки; адаптація персоналу.
3. Менеджер з персоналу.
4. Типи кадрової політики.
5. Управління людськими ресурсами державного органу.

Методичні рекомендації/варто знати:

Персонал перетворюється на найцінніший ресурс організації, ключовий фактор її конкурентоспроможності й у підсумку стає водночас і засобом, і метою стратегічного розвитку. В умовах переходу до стратегічного управління обсяг та зміст завдань служби управління персоналом змінюються. По-перше, відбувається зміщення акцентів зі статичних завдань до динамічних. Статичні завдання є формалізованими. Вони пов'язані з веденням документації, обробкою інформації, наприклад, облік персоналу, нормування праці, розрахунок заробітної плати, облік виробітку. Динамічні завдання менш формалізовані. Вони переважно пов'язані із забезпеченням руху персоналу (наприклад, відбір, прийом, звільнення, оцінювання, стимулювання праці, підвищення кваліфікації, просування службовими сходами, організаційні та професійні переміщення). По-друге, у сукупності стратегічних, тактичних та оперативних завдань пріоритетна роль належить саме стратегічним, які визначають перспективи розвитку персоналу в організації, підготовку

його до виконання майбутніх дій, заохочення до досягнення стратегічних цілей, участь в управлінні, у формуванні та підтримці спільних корпоративних цінностей. кадрової служби організаційної структури, яка складається з восьми 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) – це 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.

Література до теми:

1. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. № 7. 2017. С. 31-33.
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. Єлейко 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.
4. 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.
5. Никифоренко В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 207 с.
6. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466.

7. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.
8. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>
9. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
10. 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>

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота (72 год.) є основним засобом засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять, без участі викладача. Зміст самостійної роботи з предмету «Управління ресурсами» визначається типовою програмою дисципліни та методичними рекомендаціями викладача.

Самостійна робота поділяється на аудиторну і позааудиторну.

Аудиторна самостійна робота реалізується під час читання лекцій і практичних занять, проведення консультацій та ін.

Самостійна робота студентів над навчальним матеріалом програми курсу, що не виноситься на розгляд під час лекційних і практичних занять (*позааудиторна самостійна робота*), має на меті сформуванню вміння самостійно працювати над рекомендованою літературою та відповідати на поставлені в аудиторіях питання.

Приклади позааудиторної самостійної роботи студентів:

Завдання 1. *Есе на тему «Оцінка ефективності кадрової політики вашої організації/установи/підприємства/органу державної влади, місцевого самоврядування (за місцем роботи): недоліки та можливі рекомендації».*

Орієнтовні пункти опису¹:

Кадровий склад, освітньо-професійна підготовка, ефективність використання

¹ Наведені пункти орієнтовні, не є обов'язковими

Процедура прийому на роботу

Робочий графік

Режим праці/відпочинку

Система заохочень (заробітна плата, компенсації, страхування тощо)

Завдання 2: *Тести до визначеної теми:*

1. Термін «фінанси» походить від латинського «financia», що в перекладі означає:

- А) Грошовий потік
- Б) Скарбниця
- В) Грошовий платіж
- Г) Фінансовий платіж.

2. Термін «фінанси» виник у:

- А) 12–14 ст. у Греції
- Б) 13–15 ст. в Італії
- В) 9–11 ст. у Франції
- Г) 5–4 ст. до н.е. у Китаї.

3. Що є предметом фінансів?

- А) Фінансові ресурси
- Б) Фінансові відносини
- В) Гроші
- Г) Капітал.

4. Об'єктивними передумовами функціонування фінансів є:

- А) Товарно-грошові відносини, існування держави, дія економічних законів
- Б) Існування держави, дія закону вартості, потреби розширеного відтворення
- В) Економічний розвиток суспільства, дія економічних законів, потреби розширеного відтворення
- Г) Товарно-грошові відносини, дія економічних законів.

5. Суб'єктами фінансових відносин є:

- А) Держава, суб'єкти господарювання, населення
- Б) Державні службовці, працівники ДПА, суб'єкти господарювання
- В) Населення, державні підприємства, державна служба охорони
- Г) Державний бюджет, цільові державні фонди, державний кредит.

6. Контрольна функція фінансів охоплює:

- А) Розподіл і перерозподіл ВВП і НД
- Б) Контроль за розподілом і перерозподілом ВВП і НД
- В) Розподіл і перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів
- Г) Розмежування доходів між ланками бюджетної системи.

7. Залежно від джерел формування, фінансові ресурси поділяються на:

- А) Державні і місцеві
- Б) Централізовані і децентралізовані
- В) Внутрішні і зовнішні
- Г) Власні і позичені.

8. Складовими фінансового механізму є:

- А) Планування, стратегічне управління, збір інформації
- Б) Фінансове регулювання і оперативне управління
- В) Прогнозування і контроль
- Г) Планування, оперативне управління, фінансове регулювання, фінансове забезпечення, фінансовий контроль.

9. Складовими фінансової політики є сукупність політик:

- А) Податкової, митної, грошово-кредитної, бюджетної, інвестиційної
- Б) Підприємницьких структур
- В) Населення
- Г) Правильна відповідь відсутня.

10. Залежно від відносин суб'єкта й об'єкта контролю існують такі види фінансового контролю:

- А) Зовнішній і внутрішній
- Б) Державний, муніципальний
- В) Обстеження, ревізія, перевірка
- Г) Попередній, поточний, наступний.

ПЕРЕЛІК ТА ЗРАЗКИ ЗАВДАНЬ НА МОДУЛЬНІ КОНТРОЛЬНІ РОБОТИ

Методика модульного контролю знань студентів з навчальної дисципліни «Управління ресурсами» включає проведення двох контрольних робіт та підсумкового контролю у формі іспиту.

Зразки рівнів завдань для модульної контрольної роботи:

Варіант 1.

Рівень I.

Вкажіть правильну відповідь:

1. Традиційними ресурсами влади є:

- а) сила
- б) інформація
- в) багатство
- г) час

2. Кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом – це:

- а) збори
- б) рентна плата
- в) трансферти
- г) видатки

3. Частина населення здатна працювати – це:

- а) людські ресурси
- б) трудові ресурси
- в) кадрові ресурси
- г) стратегічні ресурси

4. Бюджет у перекладі з французької – це:

- а) гроші
- б) багатство
- в) запас
- г) шкіряний гаманець

5. Непрямий податок, який входить в ціну товарів (робіт, послуг) та сплачується покупцем, але його облік та перерахування до державного бюджету здійснює продавець – це:

- а) податок на додану вартість
- б) рентна плата
- в) акциз
- г) трансферт

Рівень II

Дайте визначення

- 1. Процес управління – це...
- 2. Ресурси – це...

Рівень III

Розкрийте зміст питання

1. Ресурсний потенціал регіону/міста/села
2. Класифікації ресурсів

Варіант 2

Рівень I

Вкажіть правильну відповідь:

1. Складовими бюджетної системи України є:
 - а) державний бюджет
 - б) банківський бюджет
 - в) сімейний бюджет
 - г) місцеві бюджети

2. Інформаційні документи ресурсного потенціалу регіону/місцевості – це:
 - а) паспорти територій
 - б) геоінформаційні системи
 - в) стратегічний план
 - г) стратегія кадрової політики

3. Вступ на державну службу здійснюється
 - а) шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу
 - б) на безконкурсній основі
 - в) через особисті зв'язки
 - г) через отримання спеціальної освіти

4. Цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів – це:
 - а) стратегічна політика
 - б) державна кадрова політика
 - в) професійна політика
 - г) трудова політика

5. Громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження – це:
 - а) політик

- б) депутат
- в) державний службовець
- г) партієць

Рівень II

Дайте визначення

1. Об'єкти управлінням – це...
2. Закони функціонування ресурсів – це...

Рівень III

Розкрийте зміст питання

1. Поняття «ресурс» в публічному управлінні.
2. Людські ресурси регіонального розвитку.

Варіант 3

Рівень I

Вкажіть правильну відповідь:

1. Персонал у перекладі з латинської – це:

- а) люди
- б) особистість
- в) штат
- г) кадри

2. Кошти, які безоплатно й безповоротно передаються з одного бюджету до іншого – це:

- а) збори
- б) рентна плата
- в) трансферти
- г) видатки

3. Загальнодержавний податок в Україні, який сплачується за користування надрами – це:

- а) податок на додану вартість
- б) рентна плата
- в) акциз
- г) трансферт

4. Випуск в обіг нових грошових знаків – це:

- а) емісія
- б) кредитування

- в) акциз
- г) трансферт

5. Вищий корпус державної служби – це:

- а) категорія (А) посад державної служби
- б) категорія (Б) посад державної служби
- в) категорія (В) посад державної служби
- г) категорія (Г) посад державної служби

Рівень II

Дайте визначення

Управлінська діяльність – це...

Традиційні ресурси влади – це...

Рівень III

Розкрийте зміст питання

1. Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту.
2. Управління людськими ресурсами державного органу.

Перелік орієнтовних питань для модульної контрольної роботи

1. Управління як суспільне явище
2. Специфіка державного управління
3. Принципи державного управління
4. Загальносистемні принципи управління
5. Суб'єкти та об'єкти управління
6. Управлінська діяльність та її форми
7. Поняття «ресурс» в публічному управлінні
8. Класифікації ресурсів
9. Класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності
10. Традиційні ресурси влади
11. Ресурси публічної політики
12. Сила (силовий ресурс)
13. Право (правовий ресурс)
14. Штат (людський ресурс)
15. Кошти (монетарний ресурс)
16. Інформування (когнітивний ресурс)
17. Організація (інтерактивний ресурс)

18. Консенсус (ресурс довіри)
19. Час (часовий ресурс)
20. Інфраструктура (майновий ресурс)
21. Політична підтримка («ресурс більшості»)
22. Взаємозв'язок ресурсів в управлінському процесі
23. Фінансові ресурси держави
24. Бюджетні ресурси держави
25. Бюджет
26. Бюджетна система України
27. Бюджетне законодавство України
28. Доходи і видатки
29. Класифікація доходів бюджету
30. Податкові і неподаткові надходження
31. Трансферти
32. Категорії видатків
33. Мобілізація бюджетних ресурсів
34. Неподаткові надходження
35. Рентна плата
36. Емісія
37. Мобілізація бюджетних ресурсів
38. Ресурси регіонального та місцевого розвитку
39. Управлінсько-логістичний підхід визначення ресурсного забезпечення регіонального розвитку
40. Інформаційна база ресурсного потенціалу територій
41. Ресурсний потенціал регіону/міста/села
42. Ресурсне забезпечення відповідно до видів об'єкта
43. Матеріальні ресурси регіонального розвитку
44. Фінансові ресурси регіонального розвитку
45. Людські ресурси держави
46. Людські ресурси регіонального розвитку
47. Трудові ресурси
48. Методичні підходи до управління людськими ресурсами
49. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами
50. Організаційна структура кадрової служби у стратегічному управлінні сучасною організацією.
51. Менеджер з персоналу в управлінській команді стратегічного менеджменту.
52. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами
53. Сутність та класифікація політики управління персоналом.
54. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та фактори, що на неї впливають.

55. Оцінка ефективності кадрової політики організації.
56. Управління людськими ресурсами державного органу
57. Державна кадрова політика
58. Стратегія розвитку державної кадрової політики в Україні

ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ, ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

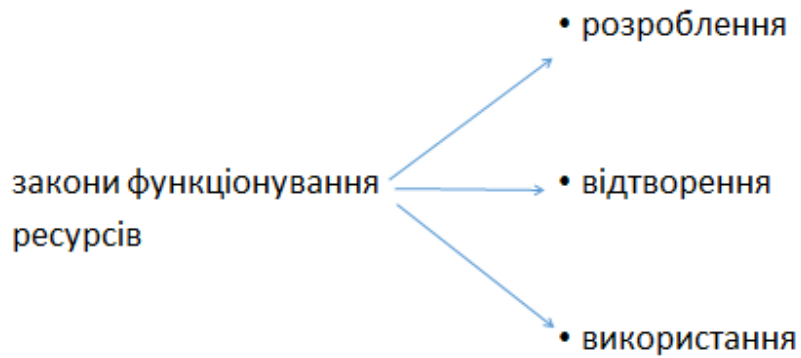
В умовах використання формату онлайн-навчання (дистанційного навчання) із застосуванням мережі Google Meet названі засоби, методи та форми визначаються за домовленістю зі здобувачами і в залежності від зручного виду взаємодії, застосовуються з допомогою існуючих функцій групових чатів та відеоконференцій.

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.

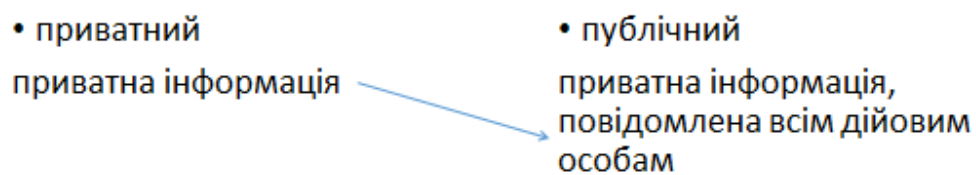
Планування лекційних і семінарських занять, модульних контрольних робіт, звітування за індивідуальну та іншу передбачену програмою роботу зі студентами, а також підсумкова перевірка знань у формі іспиту (заліку) здійснюється заздалегідь за допомогою прив'язки до Google-календаря. Синхронізація запланованих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

ДОДАТКИ
(презентації до лекцій з дисципліни «Управління ресурсами»)

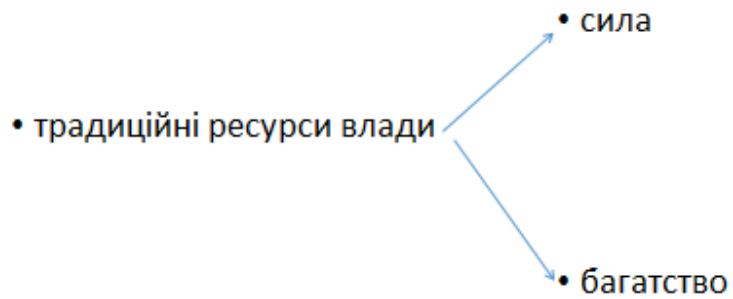
функціонування ресурсів



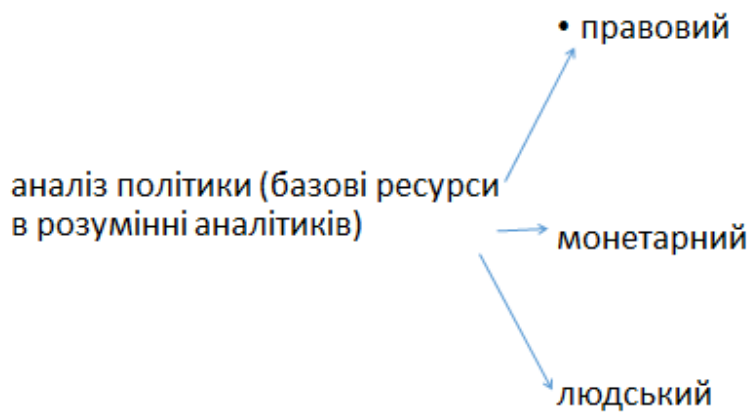
сектори ресурсів



традиційні ресурси



аналіз політики

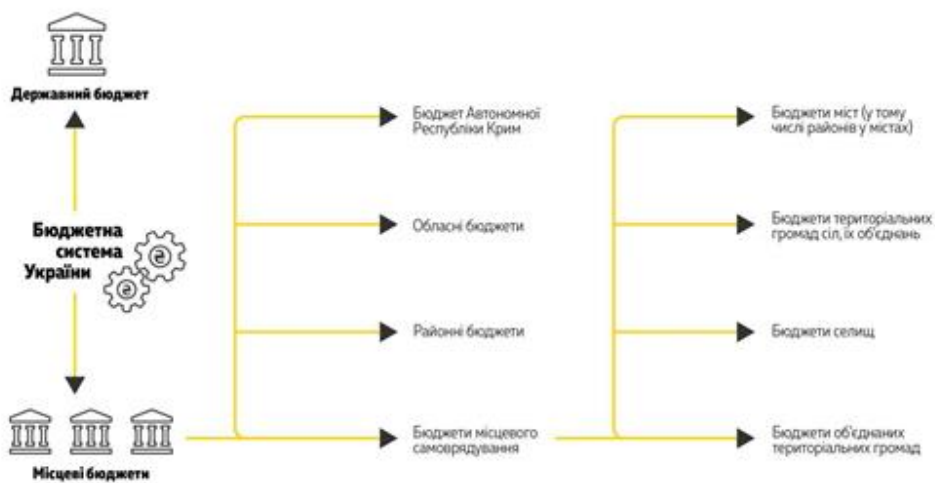


сфера

М. Крозьє
Е. Фрідберга



бюджетна система в Україні



інформаційна база ресурсного потенціалу територій

- розмір
- структура
- динаміка
- баланс
- джерела формування
- форма власності



ресурсний потенціал регіону/міста/села

сукупність всіх видів ресурсів, що формуються на даній території та які можуть бути використані в процесі соціально-економічного розвитку

← матеріальні

→ нематеріальні



трудові ресурси

частина населення здатна працювати

- загальна чисельність
- рівень зайнятості
- склад за статтю та віком
- галузева структура зайнятості
- рівень освіти & професійна підготовка

людські ресурси

Людські ресурси, також часто HR (від англ. Human Resources) — сукупність робітників з кваліфікацією до розробки або підтримки продукту або сервісу



персонал

Персонал (від лат. persona — особистість) або штат — колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).



Державна кадрова політика

Державна кадрова політика — це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності.

Загальні принципи державної кадрової політики

- законність - дотримання права людини на вільний вибір професії та виду трудової діяльності;
- запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними та іншими ознаками;
- професіоналізм, добросовісність та етика поведінки;
- прозорість і відкритість, залучення усіх зацікавлених осіб до розробки та моніторингу реалізації кадрової політики;
- обґрунтованість та стратегічність;
- раціональність у доборі й розстановці кадрів, вільний доступ до державної служби;
- сприяння професійному та кар'єрному розвитку працівників, можливостей для всебічного, гармонійного розвитку та реалізації особистості.

Розроблення концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість); критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності; реального стану кадрового корпусу держави; критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, беручи до уваги традиції та особливості менталітету



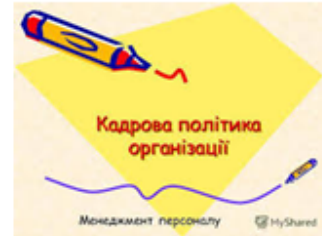
Державна кадрова політика має бути

- складовою державної політики
- науково обгрунтованою
- послідовною та етапною
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток
- об'єктивною, всебічною, комплексною
- єдиною, але водночас багаторівневою
- демократичною за цілями
- гнучкою
- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу
- духовно-моральною



Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління

- адаптація кадрової роботи до умов ринку
- пошук і впровадження нових технологій найму і селекції персоналу
- розвиток, мотивація та стимулювання персоналу
- створення нових форм соціально-трудових відносин



Критерії оцінки кадрової політики

- кількісний та якісний склад персоналу
- рівень плинності кадрів
- гнучкість проведеної політики
- ступінь врахування інтересів працівника



Державний службовець

Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.



Державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів

- 1) верховенства права
- 2) законності
- 3) професіоналізму
- 4) патріотизму
- 5) доброчесності
- 6) ефективності
- 7) забезпечення рівного доступу до державної служби
- 8) політичної неупередженості
- 9) прозорості
- 10) стабільності



Служба управління персоналом державного органу

У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу



РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Основна література

1. Берданова О. Ресурсне забезпечення регіонального та місцевого розвитку. К., 2014. 37 с.
2. 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.
3. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління (Основи теорії державного управління): [навчальний посібник у трьох частинах]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. 2013. 268 с.
4. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.
5. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 46 с.
6. 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>
7. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%B%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf
8. Публічна політика: навч. посіб. / за заг. ред. С. О. Телешуна. К.: НАДУ, 2016. 340 с.
9. 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.
10. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
11. 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; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.

12. Чальцева О.М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика: монографія. Вінниця: ФОП Барановська Т. П., 2017. 336 с.

Допоміжна література

1. Аналіз і пілотаж публічної політики / Пітер Кньопфель, Корін Ларю, Фредерік Варон, Наталія Малишева; пер. з фр. І.С. Микитин; Вищ. ін-т публ. упр. Швейцарії. К.: Алерта, 2010. 424 с.
2. 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>
3. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного управління: зб. наук. пр.* 2015. № 1. С. 8-26.
4. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. № 7. 2017. С. 31-33.
5. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №16. С. 27-31.
6. 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
7. Єлейко 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.
8. 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.
9. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: [навч. посіб.] / авт. кол.: Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валевський та ін.; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова, В. В. Голубь, В. М. Козакова. К.: НАДУ, 2010. 300 с.
10. Лазарев С.С. Концептуальні підходи до розуміння політичних ресурсів. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 49. С. 159-168.

11. Лазарева О. Публічна політика в системах державного управління країн розвиненої демократії: від теорії до практики. *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*. 2010. Вип. 23. С. 118-125.
12. 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>
13. Лозова О.В. Управління ресурсами компанії в проектах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 67-71.
14. Мартиненко В.М. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики. *Публічне управління: теорія та практика*. Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2010. № 1. С. 16-22.
15. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 3. 2018. С. 7-21.
16. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 207 с.
17. Оболенський О. Ю. Розвиток суспільства та публічне управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2013. № 3. С. 27-33.
18. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466
19. Політична аналітика в державному управлінні: навч. посіб. / С. О. Телешун, Ю. Г. Кальниш, І. В. Рейтерович, О. Р. Титаренко. К.: НАДУ, 2012. 228 с.
20. Правові аспекти публічного управління: теорія та практика / за заг. редакцією Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2018. 316 с.
21. 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.
22. 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. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
23. 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. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 155 с.
24. Рябцев Г.Л. Ресурси державної політики: класифікація та використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2014. URL: <http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=844>
25. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ: 2012. 193 с.
26. Талдикін О. В. Теорія влади. Структурно-логічні схеми і таблиці: Навч. посібник / О. В. Талдикін. Дніпро: Дніпропр. держ. універ. внутр. справ, 2020. 164 с.
27. Успішна територіальна громада: будуємо разом / М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева [та ін.]. Харків: Фактор, 2018. 128 с.
28. Хочь І. Х. С. 26-27. Інформаційні ресурси політичної влади та державна політика у сфері інформатизації. Актуальні проблеми політики. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/39_2010/27.pdf
29. Храмов В. О. Конституційні засади державного управління і державної служби: навч.-метод. Розробка. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 26 с.

Методична 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. Остапєць, 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.

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
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. Сегеда Т. Зарубіжний досвід формування механізмів публічної політики. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_02\(21\)/23.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_02(21)/23.pdf)
14. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>
15. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
16. 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>
17. Фінансові ресурси. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/finansovi-resursi>

Навчально-методичне видання

Кічера Надія Михайлівна

Управління ресурсами

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для студентів-магістрантів спеціальності
«281 Публічне управління та адміністрування»

Навчально-методична серія «КАФЕДРА»

№ 60

К 46

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.

УДК 351(076)

Комп'ютерна верстка і дизайн обкладинки – Маріан Токар

Підписано до друку 30 червня 2022 р. Формат 64x90/16.

Папір офсетний. Друк офсетний. Times New Roman.

Ум. друк. арк. 12,75. Тираж 50 прим.

Віддруковано на ФСН, УжНУ