

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Кафедра управління та смарт-інновацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету управління та бізнес-дизайну

 Канц. Марія ШКОДА

" 21 " 2024 року



РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни Креативний менеджмент  
(назва навчальної дисципліни)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
(назва освітнього рівня)  
(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність 034 - Культурологія  
(код і назва спеціальності)

Освітня програма/спеціалізація Візуальне мистецтво та менеджмент культурних проєктів

Факультет управління та бізнес-дизайну

Київ 2024 рік

РОЗРОБЛЕНО: Київський національний університет технологій та дизайну  
(повне найменування вищого навчального закладу)

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Бондаренко С.М., доцент кафедри управління та смарт-інновацій,  
д.е.н., доцент

Схвалено Вченою Радою факультету управління та бізнес-дизайну

Протокол від 21 серпня 2024 року № 1

Декан факультету управління та бізнес-дизайну



Мар'яна ШКОДА

підпис

Обговорено та рекомендовано на засіданні кафедри управління та смарт-інновацій

Протокол від 7 серпня 2024 року № 1

Завідувач кафедри

  
підпис

Алла КАСИЧ

## 1 Опис дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, рівень вищої освіти	Характеристика дисципліни	
		денна форма здобуття вищої освіти	заочна форма здобуття вищої освіти
Кількість кредитів – 6	Галузь знань <u>03 Гуманітарні науки</u> (шифр і назва)  Спеціальність <u>034 – Культурологія</u> (код і назва)  Освітня програма <u>Візуальне мистецтво та менеджмент культурних проєктів</u>  Рівень вищої освіти <u>Перший (бакалаврський)</u>	Обов'язкова	
<b>Змістових модулів – 1</b>		<b>Рік підготовки:</b>	
<b>Розділи –</b>		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання  _____ (назва)		<b>Семестр</b>	
		7-й	7-й
Загальна кількість годин - 180		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми здобуття вищої освіти: аудиторних – 6 самостійної роботи здобувача вищої освіти – 9		36 год.	4 год.
		<b>Практичні</b>	
		36 год.	6 год.
		<b>Лабораторні</b>	
	-	-	
	<b>Самостійна робота</b>		
	108 год.	170 год.	
	<b>Індивідуальне науково-дослідне завдання:</b> год.		
	<b>Вид контролю:</b> іспит ( <i>семестр_1_</i> )		

\* – кількість змістових модулів відповідає кількості семестрів;

\*\* – при необхідності змістовий модуль може ділитись на розділи.

## 2 Анотація дисципліни

Робоча програма навчальної дисципліни складається з одного змістового модуля: Креативний менеджмент.

**Мета курсу** – набуття майбутніми фахівцями компетентностей щодо формування та використання креативного мислення, генерування ідей, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення управлінських задач та реалізації культурно-дозвіллевих програм, набуття знань і навичок в сфері розвитку креативного середовища та створення креативної організації в сфері культури.

### **Результати навчання дисципліни:**

*знати:* категорії та поняття креативного менеджменту; складові творчого потенціалу особистості та організації в сфері культури; методики розвитку мислення, інтелекту, інтуїції, уяви та уявлення; методи активізації творчого потенціалу особистості та генерування ідей, підходи до формування і розвитку креативної команди; розвитку вмотивованості до творчої діяльності та самоорганізації; набуття навичок щодо формування стратегії розвитку творчого потенціалу та креативної організаційної культури в організації; інструменти гейміфікації та краудтехнологій.

*вміти:* працювати автономно та в команді; формувати ефективну систему креативного менеджменту в організації; застосовувати методики розвитку мислення, інтелекту, інтуїції, уяви та уявлення; використовувати методи та методики пошуку і генерування ідей, основні правила формування креативної організації в сфері культури та управління креативними командами; застосовувати принципи та методи мотивування персоналу до творчої діяльності; використовувати методи гейміфікації діяльності як форми ігрової діяльності в культурно-дозвіллевих програмах; застосовувати краудстафінг краудсорсинг, краудфандинг у практичній діяльності організації у сфері культури; створювати аналітичні звіти, розробляти рекомендації та генерувати проекти (культурно-мистецькі, художні та дозвіллеві) щодо об'єктів професійної діяльності, використовуючи актуальну нормативну основу; популяризувати знання про культуру та поширювати інформацію культурологічного змісту, використовуючи сучасні інформаційні, комунікативні засоби та візуальні технології.

*здатен продемонструвати:* знання та розуміння предметної області та професійної діяльності та вміння виявляти, ставити та креативно вирішувати проблеми; розуміння сутності креативного менеджменту, засвоєння природи і ролі мислення, інтуїції, інтелекту, уяви та уявлення у творчій діяльності менеджера організації у культурній сфері, знання методів пошуку і генерування ідей, основних правил формування креативної організації та управління креативними командами; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; здатність обґрунтовувати креативні рішення щодо врегулювання відносин у сфері культури на основі розуміння специфіки соціокультурних процесів; здатність організувати культурні події, використовуючи сучасні креативні методи та технології.

*володіти навичками:* розуміння сутності креативного менеджменту, засвоєння природи і ролі мислення, інтуїції, інтелекту, уяви та уявлення у творчій діяльності, використання методів пошуку і генерування ідей в культурно-дозвіллевих програмах, основних правил формування креативної організації та управління креативними командами; демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; презентувати креативні результати професійної діяльності в усній та письмовій формі, надавати відповідну аргументацію креативним рішенням.

*самостійно вирішувати:* питання пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; питання функціонування системи креативного менеджменту в підрозділах, установах, організаціях, мотивування персоналу до творчої діяльності та генерування ідей.

**Програмні результати навчання:** ПРН 8. Аналізувати ефективність культурних політик, технологій реалізації культурних ідей у контексті конкретних параметрів їх впровадження; ПРН 13. Презентувати знання про культуру відповідно до спеціалізації представників різних професійних груп та здобувачів освіти; ПРН 16. Обґрунтовувати, розробляти та реалізовувати культурні події та проекти з дотриманням законодавства та у відповідності до визначених мети та завдань; ПРН 21. Створювати і реалізовувати культурно-дозвіллієві програми всіх видів і типів.

**Необхідні передумови:** успішне опанування ОК: менеджмент в соціокультурній сфері; психологія, прикладна культурологія.

**Види навчальних занять:** лекція, практичне, консультація.

**Методи навчання:** словесний, пояснювально-демонстраційний, репродуктивний, дослідницький, метод проблемного викладання.

**Методи контролю:** усний, письмовий, тестовий.

**Форма підсумкового контролю:** екзамен (семестр 7)

**Засоби діагностики успішності навчання:** індивідуальні завдання, питання для поточного контролю, тести, індивідуальні завдання, питання для підсумкового контролю.

**Мова навчання:** українська.

### **3 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Тема 1. Теоретичні засади креативного менеджменту**

Природа креативності. Риси креативності. Складові креативності індивіда: компетентності, уміння творчо мислити та мотивація. Креативна особистість, креативне середовище, креативістика. Креативний менеджменту у системі менеджменту. Особливості креативності в бізнесі. Креативність у контексті людського та інтелектуального капіталу. Необхідність креативності в ухваленні ефективних управлінських рішень.

#### **Тема 2. Творчий потенціал особистості**

Сутність творчого потенціалу особистості. Задатки (вроджені властивості), соціальне середовище (зовнішні умови впливу), особистісна активність (життєва позиція особистості). Типи темпераменту. Складові творчого потенціалу особистості. Мислення. Інтелект. Уявлення. Інтуїція. Характеристика творчого процесу людини. Чинники розвитку творчих здібностей особистості.

#### **Тема 3. Джерела і методи генерування ідей.**

Джерела виникнення креативних ідей. Методи психологічної активізації мислення. Потік свідомості. Обміркування. Фантазування. Візуалізація. Інкубація. Контрольні списки. Методи систематизованого пошуку ідей. Методи спрямованого пошуку. Морфологічний аналіз. Функціональний аналіз. Функціональний метод проектування Метчета. Метод фокальних об'єктів. Метод «П'ять чому?». Функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Колера.

#### **Тема 4. Формування і управління креативною командою.**

Колективна творчість. Команда. Типи команд. Команди з розв'язання проблем. Формування та функціонування команд. Ефективність функціонування команди.

#### **Тема 5. Методи колективного генерування ідей.**

Поняття та структура інтелектуального капіталу підприємства. Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства. Управління інтелектуальним капіталом підприємства. Законодавча база та державне регулювання інноваційної діяльності в Україні. Правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні. Головна мета державної інноваційної політики. Принципи державної інноваційної

політики. Державна підтримка інноваційної діяльності. Закордонний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. Типи моделей науково-інноваційного розвитку промислово розвинутих країн.

#### **Тема 6. Управління креативною організацією в сфері культури.**

Креативність персоналу: суть і чинники розвитку. Кадрове планування. Склад персоналу, зайнятого НДДКР. Джерела залучення персоналу. Мотивація творчих особистостей. Вибір оптимального режиму роботи в наукових колективах. Способи побудови гнучкого графіку. Типи робочого графіку. Типи розкладу. Специфіка пізнавальних процесів в управлінській діяльності. Специфіка мнемічних процесів в управлінській діяльності. Специфіка процесів мислення в управлінській діяльності. Специфіка інтелектуальних якостей. Формування творчого потенціалу персоналу. Взаємозв'язок інтелекту та творчих здібностей.

#### **Тема 7. Креативні методи організації партнерських стосунків суб'єкта господарювання зі стейкхолдерами.**

Креативність в організації партнерства суб'єкта господарювання зі стейкхолдерами. Партнерство підприємства зі стейкхолдерами на етапах життєвого циклу продукту. Креативні методи організації партнерства підприємства зі споживачами. Управління персоналом, який безпосередньо спілкується зі споживачами в межах своїх прямих службових обов'язків. Спільні робочі групи представників підприємств та споживачів. Участь споживачів у плануванні та реалізації заходів з просування нової продукції на ринок та її рекламування. Креативна система винагородження кращих споживачів та/або постачальників.

#### **Тема 8. Мотивація персоналу до креативної діяльності.**

Креативні методи організації партнерства підприємства з персоналом. Лояльність співробітників. Модель лояльності персоналу підприємства. Зовнішня та внутрішня мотивація персоналу до креативності. Ієрархія потреб А. Маслоу. Реакція менеджменту на помилки персоналу. Робота в гуртах для забезпечення креативності. Команди аналізу та команди з удосконалення. Навчання персоналу креативності. Навчання протягом життя. Навчання співробітників на робочому місці та поза ним.

#### **Тема 9. Гейміфікація як інструмент креативного менеджменту та форма ігрової діяльності в культурно-дозвілєвих програмах і заходах.**

Гейміфікація бізнес-процесів організації. Гейміфікація внутрішня, зовнішня та змінююча поведінку людини. Задачі, які вирішує використання ігрових практик у бізнесі. Використання гейміфікації при прийомі персоналу на роботу. Гейміфікація взаємовідносин зі споживачами. Гейміфікація освіти. Освітній процес і гейміфікація. Можливість використання ігрових практик в освітньому процесі та у бізнесі.

#### **Тема 10. Краудтехнології в креативних організаціях в сфері культури та бізнесі.**

Краудтехнології ведення бізнесу. Краудстафінг. Переваги використання краудстафінгу на підприємствах. Краудсорсинг технологія краудмаркетингу. Краудсорсинг як напрям орієнтації підприємства у виробництві товарів і послуг на клієнта. Переваги використання краудсорсингу на підприємствах. Краудфандинг як громадське фінансування.

#### 4 Структура дисципліни

Назви змістових модулів (розділів) і тем	Кількість годин														
	Денна форма здобуття вищої освіти							Заочна форма здобуття вищої освіти							
	усього	у тому числі:						усього	у тому числі:						
		л	пр	лаб	сем	інд	СРС		л	пр	лаб	сем	інд	СРС	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Освітній компонент 1</b>															
<b>Модуль 1</b>															
<b>Семестр 1 Змістовий модуль 1. Креативний менеджмент</b>															
Тема 1. Теоретичні засади креативного менеджменту.	18	2	4				12	18	1	-					17
Тема 2. Творчий потенціал особистості.	18	4	4				10	18	1	1					16
Тема 3. Джерела і методи генерування ідей.	18	4	4				10	18		1					17
Тема 4. Формування і управління креативною командою.	18	4	4				10	18	1	-					17
Тема 5. Методи колективного генерування ідей.	18	4	4				10	18	-	1					17
Тема 6. Управління креативною організацією в сфері культури.	18	4	4				10	18	-	1					17
Тема 7. Креативні методи організації партнерських стосунків суб'єкта господарювання зі стейкхолдерами	18	4	4				10	18	-	1					17
Тема 8. Мотивація персоналу до креативної діяльності	18	4	2				12	18	-	-					18
Тема 9. Гейміфікація як інструмент креативного менеджменту та форма ігрової діяльності в культурно-дозвіллевих програмах і заходах.	18	4	4				10	18	-	1					17
Тема 10. Краудтехнології в креативних організаціях в сфері культури та бізнесі.	18	2	2				14	18	1	-					17
Разом за змістовим модулем 1	180	36	36				108	180	4	6	-	-	-	-	170
<b>Усього годин</b>	180	36	36				108	180	4	6	-	-	-	-	170

## 6 Практичні заняття

№ з/п	Назва теми практичного заняття	Кількість годин
1	Теоретичні засади креативного менеджменту	4
2	Творчий потенціал особистості	4
3	Джерела і методи генерування ідей.	4
4	Формування і управління креативною командою	4
5	Методи колективного генерування ідей	4
6	Управління креативною організацією в сфері культури	4
7	Креативні методи організації партнерських стосунків суб'єкта господарювання зі стейкхолдерами	4
8	Мотивація персоналу до креативної діяльності	2
9	Гейміфікація як інструмент креативного менеджменту та форма ігрової діяльності в культурно-дозвіллевих програмах і заходах.	4
10	Краудтехнології в креативних організаціях в сфері культури та бізнесі	2
	Всього	36

## 7 Самостійна робота

№ з/п	Види робіт	Кількість годин
1	Підготовка до практичних занять	25
2	Підготовка до всіх видів контролю	25
3	Індивідуальні завдання (ІЗ) <i>ситуації, презентації, творчі роботи та ін.</i>	58
	Всього	108

## 8 Розподіл балів, які отримують студенти з дисципліни «Креативний менеджмент» (підсумковий контроль – екзамен)

Поточне оцінювання та самостійна робота										Модульний контроль (тестовий)	Екзамен	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10			
5	10	10	5	10	5	5	5	10	5	20	10	100

### Розподіл балів з дисципліни

Види оцінювання	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Усього
Робота на практичному занятті (виконання і захист практичних робіт)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Самостійна робота студента (виконання презентацій, вправ, ділових ситуацій)		5	5		5				5		20
Рубіжний та модульний контроль	10					10					20
Підсумковий контроль (екзамен)	10										10
	Разом з дисципліни										100



## Критерії оцінювання екзамену

Екзамен проводиться у формі тестування у модульному середовищі. 20 питань по 0,5 бали за кожне питання.

### Відповідність шкал оцінок якості засвоєння навчального матеріалу

Оцінка за національною шкалою для екзамену, КП, КР /заліку/	Оцінка в балах	Оцінка за шкалою ECTS	Пояснення
<b>Відмінно/ зараховано</b>	90-100	<b>A</b>	<b>Відмінно</b> (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
<b>Добре/ зараховано</b>	82-89	<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> (вище середнього рівня з кількома помилками)
	74-81	<b>C</b>	<b>Добре</b> (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
<b>Задовільно/ зараховано</b>	64-73	<b>D</b>	<b>Задовільно</b> (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
	60-63	<b>E</b>	<b>Достатньо</b> (виконання відповідає мінімальним критеріям)
<b>Незадовільно/ незараховано</b>	35-59	<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> (з можливістю повторного складання)
	0-34	<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> (з обов'язковим повторним вивченням дисципліни)

## 9. Політика курсу:

9.1. Обов'язкове дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти, а саме:

- самостійне виконання всіх видів робіт, завдань, форм контролю, передбачених робочою програмою даної навчальної дисципліни;
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

9.2. Для отримання позитивної оцінки з дисципліни необхідно набрати в сумі мінімальну кількість балів (60) за виконані практичні роботи, ситуаційні вправи, індивідуальні завдання, поточний контроль.

9.3. Допускається визнання та перезарахування результатів навчання, здобутих у формальній, неформальній та/або інформальній освіті здобувачем вищої освіти.

9.4. Визнання результатів навчання здобувачів вищої освіти, отриманих у формальній, неформальній та/або інформальній освіті, за 1 кредит – 5 балів.

9.5. Перенесення терміну здачі робіт/перездача:

- з поважних причин роботи оцінюються без зниження максимального балу за умови завчасного повідомлення викладача (документально) про причину затримки.
- без поважних причин – зі зниженням максимального балу за виконані роботи на 25 %.

9.6. При виявленні плагіату робота не зараховується, видається інший варіант завдання. За нову роботу знижується максимальний бал на 30 %.

## 10 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Бондаренко С. М. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти першого (бакалаврського) денної, заочної та дистанційної форм навчання Текст лекцій [Електронний ресурс] / С.М. Бондаренко – Режим доступу до модульного середовища <http://msnp.knutd.edu.ua>

2. Бондаренко С. М. Методичні вказівки до практичних завдань з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти першого (бакалаврського) денної, заочної та дистанційної форм навчання [Електронний ресурс] / С.М. Бондаренко – Режим доступу до модульного середовища <http://msnp.knutd.edu.ua>

3. Бондаренко С.М. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти першого (бакалаврського) денної, заочної та дистанційної форм навчання [Електронний ресурс] / С.М. Бондаренко – Режим доступу до модульного середовища <http://msnp.knutd.edu.ua>

4. Бондаренко С. М. Методичні рекомендації до виконання контрольних робіт з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів ступеня вищої освіти першого (бакалаврського) заочної та дистанційної форми навчання [Електронний ресурс] / С.М. Бондаренко – Режим доступу до модульного середовища <http://msnp.knutd.edu.ua>

## 11 Рекомендована література

### І. Спеціальна та періодична література:

#### Основна:

1. Бортнікова М.Г., Крохмальна Я.О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. *Менеджмент і підприємництво: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 37-44.

2. Бондаренко С.М. Сучасні методи розвитку партнерської взаємодії за участю підприємств. / Стратегічні орієнтири розвитку партнерства, держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України. Київ : КНУТД, 2023. С. 219-237.

3. Бондаренко С.М. Активізація креативності персоналу по забезпеченню якості продукції на підприємствах індустрії моди / С.М. Бондаренко // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (11 квітня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 221-224.

4. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591>

5. Гобела В.В. Економіко-безпекова екологізація: теорія та практика. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

6. Гріффітс Кріс, Кості Меліна (2020) Посібник з креативного мислення. Харків: Фабула, 2020. 288с.

7. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (125). С. 104-109.

8. Чайка Г.Л. Креативність в управлінні. Київ : Знання, 2019. 222 с.

#### В тому числі наявна в Науково-технічній бібліотеці КНУТД:

9. Самокиш О.В. Креативний менеджмент. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 204 с.

10. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. – Київ : ЦУЛ, 2019. - 224 с.

#### Додаткова

11. Грабовська І.В. Креативний менеджмент в системі управління підприємством: сутність, значення та проблеми розвитку. / І.В. Грабовська // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. Том. 1. С. 141-146.

12. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент. – Київ : НТУУ "КПІ": ВД "Вініченко", 2014. - 248 с.

13. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 406-410.

#### II. Інтернет-ресурси

14. Як працює гейміфікація у всьому світі. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/heyifikatsiya-v-biznesi/>

15. Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? URL: <https://www.gartner.com/en/documents/2226015>

16. Hamari, J. Gamification. Blackwell Pub, In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Malden. pp. 1-3. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1321>

17. Official site Growth. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/>

#### III. Посилання на електронні бібліотеки

18. Сайт Національної бібліотеки України ім. Вернадського: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)

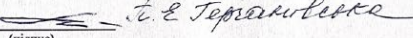
19. Сайт Державної науково-технічної бібліотеки України: <http://gntb.gov.ua/ua/>

20. Сайт Національної Парламентської бібліотеки: <http://www.nplu.org/>

ПОГОДЖЕНО

Завідувач кафедри

філософії та культурології

  
(підпис)

ПЕРЕЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол засідання кафедри від “ ” 20 р. №

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол засідання кафедри від “ ” 20 р. №

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол засідання кафедри від “ ” 20 р. №

Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол засідання кафедри від “ ” 20 р. №

Завідувач кафедри