

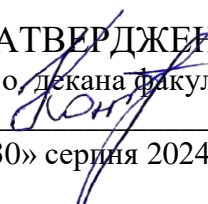
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ»

Факультет  
економіки, управління та діджиталізації  
Кафедра  
публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки

ЗАТВЕРДЖЕНО

В.о. декана факультету

 (Коркушко О.Н.)

«30» серпня 2024 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**HR-Менеджмент**

(назва навчальної дисципліни)

освітній ступінь	«Бакалавр»
освітньо-професійна програма	«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
шифр і назва галузі знань	07 Управління та адміністрування
шифр і назва спеціальності	072 Фінанси, банківська справа та страхування
назва спеціалізації	
мова викладання	Українська

м. Кам'янець-Подільський  
2024 рік

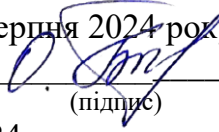
РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Навчально-реабілітаційним закладом вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

1. Лаврук О.В., доктор наук з державного управління, к.е.н. доцент кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки

Робоча програма обговорена та схвалена на засіданні кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки

Протокол від «30» серпня 2024 року № 1  
Завідувач кафедри  (Бачинська О.М.)  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
«30» серпня 2024 року

## 1. Мета навчальної дисципліни

**1.1. Мета вивчення навчальної дисципліни:** формування цілісної і логічно-послідовної системи теоретичних знань і умінь про розробку та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, управління людськими ресурсами підприємств і організацій, основи теорії, методології та практики управління персоналом в умовах функціонування нових організаційно-правових форм господарювання.

**1.2. Компетентності, яких набувають студенти в процесі вивчення навчальної дисципліни:**

<b>Інтегральна компетентність</b>	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у галузі фінансів, банківської справи та страхування в ході професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування у професійній діяльності окремих методів і положень фінансової науки та характеризується невизначеністю умов і необхідністю врахування комплексу вимог здійснення професійної та навчальної діяльності.
<b>Загальні компетентності</b>	ЗК 01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК 02. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 06. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні ЗК 11. Здатність спілкуватися з представниками інших професій груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>	СК 01. Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, оцінювати сучасні економічні явища. СК 02. Розуміння особливостей функціонування сучасних світових та національних фінансових систем та їх структури. СК 05. Здатність застосовувати знання законодавства у сфері монетарного, фіскального регулювання та регулювання фінансового ринку.

### 1.3. Програмні результати навчання:

<b>Програмні результати навчання</b>	ПР01. Знати та розуміти економічні категорії, закони, причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, які існують між процесами та явищами на різних рівнях економічних систем.
--------------------------------------	---

## 2. Опис навчальної дисципліни

### 1. Найменування показників:

1.1. Кількість кредитів – 4

1.2. Загальна кількість годин – 120

1.3. Кількість модулів – 1

1.4. Кількість змістових модулів – 2

1.5. Індивідуальне науково-дослідне завдання –

### 2. Характеристика навчальної дисципліни:

2.1. Форма навчання – денна, заочна

2.2. Статус навчальної дисципліни – нормативна навчальна дисципліна

2.3. Передумови для вивчення дисципліни (перелік навчальних дисциплін, які мають бути вивчені раніше, перелік раніше здобутих результатів навчання) – «Основи економічної освіти», «Економічна теорія», «Менеджмент»

### **3. Обсяг навчальної дисципліни**

#### **3.1. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

##### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи HR - менеджменту**

###### **Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.**

Концепції HR-менеджменту. Функції кадрової служби на підприємстві. Організаційна структура служби управління персоналом. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.

###### **Тема 2. Технології управління персоналом**

Сутність категорії «технологія управління персоналом». Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. Цифровізація HR-менеджменту.

###### **Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу**

Кадрова політика в організації. Організаційна поведінка та управління нею. Опір змінам та управління процесом впровадження змін.

###### **Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту**

Формування колективу організації. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Корпоративна культура в системі HRM.

###### **Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення**

Місце івент-технологій в системі HR. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.

###### **Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту**

Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт. Процес розробки посадової інструкції.

###### **Тема 7. Система оцінки персоналу в організації**

Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.

###### **Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації**

Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.

##### **Змістовий модуль 2. Практичні засади HR - менеджменту**

###### **Тема 9. Управління кар'єрним зростанням**

Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Складові елементи технології управління талантами.

###### **Тема 10. Професійний розвиток працівників. Управління залученістю персоналу**

Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу. Види залученості персоналу в організації. Крос-аналіз залученості персоналу.

###### **Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу**

Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.

###### **Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату**

Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.

###### **Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом**

Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.

###### **Тема 14. Управління конфліктами в системі HR**

Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.

###### **Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту**

Диференціація управлінського персоналу. Використання АВС-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.

### Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту

Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.

## 3.2. Розподіл у годинах за формами організації освітнього процесу та видами навчальних занять, програма навчальної дисципліни

### 3.2.1. Очна (денна)

#### 1) Програма навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	УСЬОГО	л	пр	сем	лаб	сам.в.		
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи HR - менеджменту</b>	<b>60</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>30</b>		
Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	7	2		2		4		
Тема 2. Технології управління персоналом	7	2				4		
Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	7	2	2			3		
Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	7	2	2			3		
Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	8	2	2	2		4		
Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	8	2					5	
Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	8	2	2			4		
Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	8	4					3	
<b>Змістовий модуль 2. Практичні засади HR - менеджменту</b>	<b>60</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>30</b>		
Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	8	2	2	2		5		
Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	8	2					4	
Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	8	2					4	
Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	8	4					3	
Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	7	2	2	2		4		
Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	7	2					3	
Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	7	2	2			4		
Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	7	2					3	
<b>РАЗОМ</b>	<b>120</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>8</b>		<b>60</b>		

## 2) Теми та короткий зміст лекційних занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	Концепції HR-менеджменту. Функції кадрової служби на підприємстві. Організаційна структура служби управління персоналом. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.	2
2	Тема 2. Технології управління персоналом	Сутність категорії «технологія управління персоналом». Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. Цифровізація HR-менеджменту.	2
3	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Кадрова політика в організації. Організаційна поведінка та управління нею. Опір змінам та управління процесом впровадження змін.	2
4	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Формування колективу організації. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Корпоративна культура в системі HRM.	2
5	Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	Місце івент-технологій в системі HR. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.	2
6	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт. Процес розробки посадової інструкції.	2
7	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.	2
8	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.	4
9	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Складові елементи технології управління талантами.	
10	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу. Види залученості персоналу в організації. Крос-аналіз залученості персоналу.	
11	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	
12	Тема 12. Побудова системи	Сутність стимулювання праці персоналу.	4

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
	стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімат в організації.	
13	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	2
14	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	2
15	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	2
16	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.	2
<b>Всього</b>			<b>36</b>

### 3) Темі та короткий зміст семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	Концепції HR-менеджменту. Функції кадрової служби на підприємстві. Організаційна структура служби управління персоналом. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.	
2	Тема 2. Технології управління персоналом	Сутність категорії «технологія управління персоналом». Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. Цифровізація HR-менеджменту.	2
3	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Кадрова політика в організації. Організаційна поведінка та управління нею. Опір змінам та управління процесом впровадження змін.	
4	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Формування колективу організації. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Корпоративна культура в системі HRM.	
5	Тема 5. Івент-менеджмент	Місце івент-технологій в системі HR.	

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
	як інструмент командоутворення	Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Тімблдінг як командоутворюючий івент.	
6	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт. Процес розробки посадової інструкції.	2
7	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.	
8	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.	
9	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Складові елементи технології управління талантами.	
10	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу. Види залученості персоналу в організації. Крос-аналіз залученості персоналу.	2
11	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	2
12	Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімат в організації.	
13	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	
14	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	2
15	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	
16	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом	



№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
		підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.	
<b>Всього</b>			8

#### 4) Темати та короткий зміст практичних занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
1	Тема 2. Технології управління персоналом	Сутність категорії «технологія управління персоналом». Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. Цифровізація HR-менеджменту.	2
	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Кадрова політика в організації. Організаційна поведінка та управління нею. Опір змінам та управління процесом впровадження змін.	
2	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Формування колективу організації. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Корпоративна культура в системі HRM.	2
3	Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	Місце івент-технологій в системі HR. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.	2
	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт. Процес розробки посадової інструкції.	
4	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.	2
	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.	
5	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Складові елементи технології управління талантами.	2
	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу. Види залученості персоналу в організації. Крос-аналіз залученості персоналу.	
6	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація	2

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що вносяться на вивчення	Кількість годин*
		персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	
	Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.	
7	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	2
	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	
8	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	2
	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.	
<b>Всього</b>			16

## 5) Теми та короткий зміст лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що вносяться на вивчення	Кількість годин*
-	-	-	-
<b>Всього</b>	-	-	-

## 6) Теми, що вносяться на самостійне опрацювання, їх короткий зміст

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що вносяться на вивчення	Кількість годин
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	Структура служби управління персоналом підприємства. Тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.	4
2	Тема 2. Технології управління персоналом	Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом. Значення ресурсного забезпечення для ефективного	4

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин
		управління персоналом. Характеристика моделей оцінки рівня технологічної зрілості підприємства.	
3	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Характеристика етапів проектування та реалізації кадрової політики. Сутність та класифікація опору змінам. Роль HR-менеджера на управління опором змінам.	3
4	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Етапи побудови команди та годинник розвитку команд. Ключові правила й принципи формування та функціонування управлінських команд. Типологія команд та їх різновиди.	3
5	Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	Сутність моделі Дж. Голдблатта та фундаментальної моделі ЕМВОК. Переваги та недоліки проведення тимблдіingu, як інструменту командоутворення.	4
6	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Порівняльна характеристика методів аналізу роботи. Розділи посадової інструкції.	5
7	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.	4
8	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом. Методи розвитку креативного уявлення.	3
9	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Складові елементи технології «управління талантами». Матриця диференціації персоналу.	5
10	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Методика аналізу залученості персоналу Q12. Характеристика категорій персоналу за результатами крос-аналізу. LMS-технології.	4
11	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	4
12	Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.	3
13	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	4
14	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні	3

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин
		конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	
15	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	4
16	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.	3
<b>Всього</b>			60

**3.2.2. ЗАОЧНА****4. Програма навчальної дисципліни**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						
	УСЬОГО	л	пр	сем	лаб	сам.в.	
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні основи HR - менеджменту</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>		<b>56</b>	
Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	7	2	0	2		7	
Тема 2. Технології управління персоналом	7					7	
Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	7					7	
Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	7					7	
Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	8					7	
Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	8					7	
Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	8					7	
Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	8					7	
<b>Змістовний модуль 2. Практичні засади HR -менеджменту</b>	<b>60</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>		<b>56</b>	
Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	8	2	2	0		7	
Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	8					7	
Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	8					7	
Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	8					7	
Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	7					7	
Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	7					7	
Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	7					7	
Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	7					7	
<b>РАЗОМ</b>	<b>120</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>112</b>	

**5. Теми та короткий зміст лекційних занять**

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	Концепції HR-менеджменту. Функції кадрової служби на підприємстві. Організаційна структура служби управління персоналом. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.	
	Тема 2. Технології	Сутність категорії «технологія управління	

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
	управління персоналом	персоналом». Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. Цифровізація HR-менеджменту.	
	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Кадрова політика в організації. Організаційна поведінка та управління нею. Опір змінам та управління процесом впровадження змін.	
	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Формування колективу організації. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Корпоративна культура в системі HRM.	
	Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	Місце івент-технологій в системі HR. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.	2
	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт. Процес розробки посадової інструкції.	
	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.	
	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.	
	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Складові елементи технології управління талантами.	
	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу. Види залученості персоналу в організації. Крос-аналіз залученості персоналу.	
2	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	2
	Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.	
	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	
	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	
	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.	
<b>Всього</b>			4

#### 6. Теми та короткий зміст семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	Концепції HR-менеджменту. Функції кадрової служби на підприємстві. Організаційна структура служби управління персоналом. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.	2
	Тема 2. Технології управління персоналом	Сутність категорії «технологія управління персоналом». Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом. Характеристика сучасних технологій управління персоналом. Цифровізація HR-менеджменту.	
	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Кадрова політика в організації. Організаційна поведінка та управління нею. Опір змінам та управління процесом впровадження змін.	
	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Формування колективу організації. Роль HR-менеджера у формуванні колективу. Корпоративна культура в системі HRM.	
	Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	Місце івент-технологій в системі HR. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.	
	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт. Методи аналізу робіт. Процес розробки посадової інструкції.	
	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу.	

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Процес атестації працівників. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення.	
<b>Всього</b>			<b>2</b>

#### 7. Теми та короткий зміст практичних занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
1	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Типи кар'єри та етапи її побудови. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри. Складові елементи технології управління талантами.	2
	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу. Види залученості персоналу в організації. Крос-аналіз залученості персоналу.	
	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	
	Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.	
	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	
	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	
	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	
	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення	



№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
		ефективності управління персоналом.	
<b>Всього</b>			2

## 8. Теми та короткий зміст лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин*
-	-	-	-
<b>Всього</b>	-	-	-

## 9. Теми, що виносяться на самостійне опрацювання, їх короткий зміст

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин
1	Тема 1. Становлення і розвиток HR-менеджменту.	Структура служби управління персоналом підприємства. Тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.	7
2	Тема 2. Технології управління персоналом	Вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом. Значення ресурсного забезпечення для ефективного управління персоналом. Характеристика моделей оцінки рівня технологічної зрілості підприємства.	7
3	Тема 3. Кадрова політика та управління організаційною поведінкою персоналу	Характеристика етапів проектування та реалізації кадрової політики. Сутність та класифікація опору змінам. Роль HR-менеджера на управління опором змінам.	7
4	Тема 4. Командоутворення в системі HR-менеджменту	Етапи побудови команди та годинник розвитку команд. Ключові правила й принципи формування та функціонування управлінських команд. Типологія команд та їх різновиди.	7
5	Тема 5. Івент-менеджмент як інструмент командоутворення	Сутність моделі Дж. Голдблатта та фундаментальної моделі ЕМВОК. Переваги та недоліки проведення тимблдингу, як інструменту командоутворення.	7
6	Тема 6. Аналіз робіт в системі HR-менеджменту	Порівняльна характеристика методів аналізу роботи. Розділи посадової інструкції.	7
7	Тема 7. Система оцінки персоналу в організації	Сутність та складові елементи оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу. Процес атестації працівників.	7
8	Тема 8. Моніторинг людських ресурсів в організації	Вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом. Методи розвитку креативного уявлення.	7
9	Тема 9. Управління кар'єрним зростанням	Складові елементи технології «управління талантами». Матриця диференціації	7

№ з/п	Назва теми	Короткий зміст питань теми, що виносяться на вивчення	Кількість годин
		персоналу.	
10	Тема 10. Професійний розвиток працівників. управління залученістю персоналу	Методика аналізу залученості персоналу Q12. Характеристика категорій персоналу за результатами крос-аналізу. LMS-технології.	7
11	Тема 11. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу	Значення профорієнтації і профвідбору в організації. Методи професійної діагностики працівників. Адаптація персоналу. Стрес та адаптаційні можливості людини.	7
12	Тема 12. Побудова системи стимулювання, компенсацій та сприятливого мотиваційного клімату	Сутність стимулювання праці персоналу. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій. Поняття мотивації та мотиваційного клімату в організації.	7
13	Тема 13. Комунікації в системі управління персоналом	Поняття ділового спілкування. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.	7
14	Тема 14. Управління конфліктами в системі HR	Природа конфлікту. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.	7
15	Тема 15. Кадрова безпека та ефективність HR-менеджменту	Диференціація управлінського персоналу. Використання ABC-технології в системі управління персоналом. Сутність та підходи до кадрової безпеки. Складові елементи кадрової безпеки. Забезпечення кадрової безпеки підприємства.	7
16	Тема 16. Ефективність системи HR-менеджменту	Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Сутність ефективності системи HR-менеджменту. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Визначення ефективності управління персоналом.	7
<b>Всього</b>			<b>112</b>

#### **4. Форми та методи викладання, навчання і оцінювання**

**4.1.** Методи навчання: словесні методи: лекція, диспут, пояснення, розповідь; практичні методи: практичні роботи; наочні методи: демонстрація, ілюстрація; кейсовий метод; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

**4.2.** Форми та методи оцінювання: тести різних рівнів складності; презентації результатів виконаних завдань та досліджень; індивідуальне та групове виконання ситуаційних завдань; опитування: усне та письмове; розв'язування практичних ситуацій.

#### 4.3. Форми та методи підсумкового контролю: залік.

### 5. Засоби діагностики результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання є:

- залік;
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні реферати;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

### 6. Розподіл балів, які отримують студенти

**6.1.** Шкала оцінювання з навчальної дисципліни у балах за всі види навчальної діяльності (шкала Інституту), яка переводиться в оцінку за шкалою ECTS та у чотирибальну національну (державну) шкалу:

Сума балів за шкалою Інституту	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		Іспит	Залік
90-100	A (відмінно)	Відмінно	Зараховано
82-89	B (дуже добре)	Добре	
75-81	C (добре)		
65-74	D (задовільно)	Задовільно	
60-64	E (достатньо)		
35-59	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)	Незадовільно	Не зараховано
1-34	F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)		

**6.2.** Розподіл вагових коефіцієнтів за змістовими модулями оцінювання складових поточного та підсумкового контролю результатів навчальної діяльності студентів з вивчення нормативних і вибіркових дисциплін:

**6.2.1.** Розподіл вагових коефіцієнтів для іспиту (для денної форми навчання):

Залік:

Змістовий модуль №1					Змістовий модуль №2 Рейтингова (підсумкова оцінка за змістовий модуль 2, враховуючи поточне опитування)				Рейтингова (підсумкова) оцінка з навчальної дисципліни (100 балів) або Залік
40 %					60 %				100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	...	T9	

**6.2.2.** Розподіл вагових коефіцієнтів для іспиту (для заочної форми навчання):

Залік:

Змістовий модуль									Рейтингова (підсумкова) оцінка з навчальної дисципліни (100 балів) або Залік
МКР					Підсумкова оцінка за змістовий модуль, враховуючи оцінку за захист навчального матеріалу, що виноситься на самостійне вивчення				
60 %					40 %				100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	...	T9	

## 7. Критерії оцінювання складових поточного контролю навчальної діяльності студента

**7.1.** Компетенції (знання, уміння та навички), продемонстровані на навчальних заняттях (практичних, семінарських, лабораторних, враховуючи знання з тем, що виносяться на самостійне опрацювання) оцінюються за 100-бальною системою.

Оцінка в балах (за 100-бальною шкалою) за всі види навчальної діяльності	Критерії оцінювання
98-100	Студент має системні, дієві знання, виявляє неординарні творчі здібності у навчальній діяльності; використовує широкий арсенал засобів для обґрунтування та доведення своєї думки; розв'язує складні проблемні завдання; схильний до системно-наукового аналізу та прогнозу явищ; уміє ставити і розв'язувати проблеми, самостійно здобувати і використовувати інформацію; займається науково-дослідною роботою; логічно та творчо викладає матеріал в усній та письмовій формі; розвиває свої здібності й нахили; використовує різноманітні джерела інформації; моделює ситуації в нестандартних умовах.
94-97	Студент володіє узагальненими знаннями з навчальної дисципліни, аргументовано використовує їх у нестандартних ситуаціях; вміє знаходити джерела інформації та аналізувати їх, ставити і розв'язувати проблеми, застосовувати вивчений матеріал для власних аргументованих суджень у практичній діяльності (диспути, круглі столи тощо); спроможний за допомогою викладача підготувати виступ на студентську наукову конференцію; самостійно вивчити матеріал; визначити програму своєї пізнавальної діяльності; оцінювати різноманітні явища, процеси; займає активну життєву позицію.
90-93	Студент володіє глибокими і міцними знаннями та використовує їх у нестандартних ситуаціях; може визначати тенденції та суперечності різних процесів; робить аргументовані висновки; практично оцінює сучасні тенденції, факти, явища, процеси; самостійно визначає мету власної діяльності; розв'язує творчі завдання; може сприймати іншу позицію як альтернативну; знає суміжні дисципліни; використовує знання, аналізуючи різні явища, процеси.
86-89	Студент вільно володіє вивченим матеріалом, застосовує знання у дещо змінених ситуаціях, вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робить

Оцінка в балах (за 100-бальною шкалою) за всі види навчальної діяльності	Критерії оцінювання
	аналітичні висновки, використовує загальновідомі докази у власній аргументації; чітко тлумачить поняття, категорії, нормативні документи; формулює закони; може самостійно опрацювати матеріал, виконує прості творчі завдання; має сформовані типові навички.
81-85	Знання студента досить повні, він вільно застосовує вивчений матеріал у стандартних ситуаціях; вміє аналізувати, робити висновки; відповідь повна, логічна, обґрунтована, однак з окремими неточностями; вміє самостійно працювати, може підготувати реферат і обґрунтувати його положення.
75-80	Студент правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими теоріями і фактами, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; вміє наводити приклади на підтвердження певних думок, застосовувати теоретичні знання у стандартних ситуаціях; за допомогою викладача може скласти план реферату, виконати його і правильно оформити; самостійно користуватися додатковими джерелами; правильно використовувати термінологію; скласти таблиці, схеми.
70-74	Студент розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати події, ситуації, робить певні висновки; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час розв'язування розрахункових завдань за алгоритмом, користуватися додатковими джерелами.
65-69	Студент розуміє сутність навчальної дисципліни, може дати визначення понять, категорій (однак з окремими помилками); вміє працювати з підручником, самостійно опрацювати частину навчального матеріалу; робить прості розрахунки за алгоритмом, але окремі висновки не логічні, не послідовні.
60-64	Студент володіє початковими знаннями, здатний провести за зразком розрахунки; орієнтується у поняттях, визначеннях; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі.
50-59	Студент намагається аналізувати на основі елементарних знань і навичок; виявляє окремі властивості; робить спроби виконання вправ, дій репродуктивного характеру; за допомогою викладача робить прості розрахунки за готовим алгоритмом.
35-49	Студент мало усвідомлює мету навчально-пізнавальної діяльності, робить спробу знайти способи дій, розповісти суть заданого, проте відповідає лише за допомогою викладача на рівні „так” чи „ні”; може самостійно знайти в підручнику відповідь.
1-34	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів, фактів без зв'язку між ними: відповідає на запитання, які потребують відповіді „так” чи „ні”.

**7.2.** Оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання здійснюється за 100-бальною системою.

**7.3.** Оцінювання модульних контрольних робіт здійснюється за 100-бальною системою.

**7.4.** Оцінювання захисту навчального матеріалу, що виноситься на самостійне вивчення для студентів здійснюється за 100-бальною системою.

## 8. Інструменти, обладнання, програмне, методичне забезпечення навчальної дисципліни

### 9. Рекомендовані джерела інформації

#### 9.1. Основна література

1. HRM сучасної організації : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
2. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: [Колективна монографія] / За заг. ред. І. Б. Швець. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Горбунова В. В. Психологія командотворення : ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
6. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5)
7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
8. Дяків О. П. HRM : навч.-метод. посіб. видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
10. Лаврук О. В., Коваль Н. В., Лаврук Н. А. Мотивація забезпечення розвитку інноваційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 11–16. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.11
11. Лаврук Н.А. Мотивація трудової діяльності жінок : монографія. Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2016. 216 с.
12. Нагаєв В. М. Управління персоналом: практикум. Харків : Стильна типографія, 2018. 220 с.
13. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. навч. посіб. Кропивницький, ЦНТУ, 2022 203 Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
14. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Міністерство освіти і науки України. Київ : Ліра-К, 2016. 336 с.
15. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

#### 9.2. Додаткова література

16. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>.
17. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. / О. М. Руденко І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В. Г. Маргасова. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
18. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541>.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>

19. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Григорук І. І. Розвиток лідерства та командоутворення у діяльності закладів освіти. *Modern Economics*. 2022.
20. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12-18. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)
21. Васильєва О.А. Психологія ділового спілкування : навч.-метод. посіб. Ізмаїл : ІДГУ, 2018. 177 с.
22. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені 72 Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
23. Губарева К. Бренд роботодавця в кризу: навіщо потрібен, з чого почати та як вимірювати ефективність. URL : <https://www.globallogic.com/ua/blog/employerbranding-during-crisis/>
24. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021.
25. Діагностика HR-бренду. URL : <https://grc.ua/article/22562>
26. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 1. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
27. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 2. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. 410 с.
28. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання. Київ, 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
29. Лаврук О.В., Лаврук Н.А. Актуальні проблеми організації інклюзивного професійного навчання державних службовців України. Матеріали VIII Міжнародна науково-практична конференція «Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму» (21-22 травня 2024 року, м. Кам'янець-Подільський), 2024, С. 60-63.
30. Лаврук О.В., Лаврук Н.А. Електронні інформаційні ресурси інформаційно-телекомунікаційних технологій в умовах інклюзії. / Вектор Поділля : наук. журн. / Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж; редкол.: М.М. Тріпак (гол.ред.), О.М. Бачинська (заст. гол. ред.), А. Zielińska та ін. Кам'янець-Подільський : Видавничо-поліграфічний центр Західноукраїнського національного університету «Економічна думка», 2020. Вип. 3. С. 51-63.
31. Лаврук О.В., Лаврук Н.А. Формування та розвиток організаційної культури публічного управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2024. № 3/2024. С. 120-126.
32. Матвійчук О. Теорія поколінь: чому ми різні та як порозумітися одне з одним. URL : <http://d-grand.com/inforaciiny-portal/teoriia-pokolin-chomu-mi-rizni-ta-iak-porozumitisiaodne-z-odnim>
33. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
34. Особливості розвитку Event-менеджменту як елемента інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні / В.І. Мельченко, І.П. Фоміченко, В.П. Баштовий, О.В. Пахомова. *Вісник економічної науки України*. 2021. Т. 2 (41). С. 106-112.

35. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
36. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
37. Якубів В. М., Боришкевич І. І., Шматковська Т. О., Якубів Р. Д. Система стратегічного управління персоналом в органах публічного управління. *Вісник Прикарпатського університету*. 2020. Вип. 15. С. 3-6.