

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



ЗАТВЕРДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної
роботи НУК

Слободян С.О.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
Program of the Discipline
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
HR management

рівень вищої освіти – другий (магістерський)

тип дисципліни – обов'язкова

мова(и) викладання – українська

Миколаїв – 2026

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» є однією із складових комплексної підготовки фахівців галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування».

«05» березня 2026 року. 28 с.

Розробник: Ігор Сіренко, кандидат економічних наук, доцент

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» узгоджено за гарантом освітньо-професійної програми

Гарант ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

к.е.н., доцент Сергій Сергійчук

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» розглянутий на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 3 від «06» березня 2026 р.

Завідувач кафедри Ігор Сіренко

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» розглянутий методичною радою факультету економіки та екології моря

Протокол № 3 від «13» березня 2026 р.

Голова методичної ради ФЕЕМ Вячеслав Івата

Проект робочої програми навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» погоджений з навчальним відділом

Начальник навчального відділу Андрій Лабарткава

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» затверджена Навчально-методичною радою НУК

Протокол № 3 від «28» березня 2026 р.

Голова НМР НУК Сергій Слободян

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
МЕТА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	7
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
Тематичний план навчальної дисципліни.....	8
Теми практичних занять	13
Теми семінарських занять	13
Самостійна робота студентів.....	16
МЕТОДИ НАВЧАННЯ, ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ТА МЕТОДИ ЇХ ДЕМОНСТРУВАННЯ.....	17
ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	19
Система поточного і підсумкового контролю	19
Питання для підсумкового контролю.....	20
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	25
ЗАСОБИ НАВЧАННЯ.....	25
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	25
Основна література	25
Додаткова література	26
Нормативні документи	28
Електронні джерела.....	28

ВСТУП

Поточні умови функціонування бізнесу характеризуються підвищенням ролі людських ресурсів, що обумовлено змінами у змісті та цільовому призначенні праці, викликаними науково-технологічним прогресом людства; трансформацією механізмів управління в сучасних організаціях зі зростанням значення самоменеджменту, саморозвитку і самоконтролю; змінами освітнього, культурного рівня персоналу, його соціальної відповідальності й розуміння власної значущості; зміна пріоритетів у системі менеджменту. Управління людськими ресурсами впливає на всі аспекти, пов'язані з реалізацією потенціалу людських ресурсів організації задля досягнення її цілей. Тому особливо актуальним є оволодіння необхідними компетенціями з оптимального управління людськими ресурсами на підприємствах, в організаціях та установах. Курс «Управління людськими ресурсами» є ключовим у системі формування компетенцій щодо роботи з персоналом підприємств, установ і організацій, визначених державним стандартом і вимогами ринку праці.

Ключові слова: влада; лідерство; людські ресурси; корпоративна культура; мотивація; стимулювання.

The current conditions of business functioning are characterized by an increase in the role of human resources, which is due to changes in the content and purpose of work caused by scientific and technological progress of mankind; transformation of management mechanisms in modern organizations with an increasing importance of self-management, self-development and self-control; changes in the educational and cultural level of personnel, their social responsibility and understanding of their own significance; change of priorities in the management system. Human resource management affects all aspects related to the realization of the potential of human resources of the organization in order to achieve its goals. Therefore, mastering the necessary competencies for optimal management of human resources at enterprises, organizations and institutions is especially relevant. The course "Human Resource Management" is key in the system of formation of competencies in working with personnel of enterprises, institutions and organizations, determined by the state standard and labor market requirements.

Keywords: power; leadership; human resources; corporate culture; motivation; stimulation.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність (освітня програма), освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань: <i>D «Бізнес, адміністрування та право»</i> Спеціальність: <i>D3 «Менеджмент»</i> Освітня програма: <i>«Менеджмент і бізнес-адміністрування»</i>	Обов'язкова	
Модулів – 1		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		<i>1-й</i>	<i>1-й</i>
Електронний адрес РПНД:		Семестр	
		<i>1-й</i>	<i>1-й</i>
		Лекцій	
Індивідуальне науково-дослідне завдання: <i>не передбачене</i>		<i>15 год.</i>	<i>8 год.</i>
		Практичні, семінарські	
Загальна кількість годин: <i>120</i>		<i>30 год.</i>	<i>8 год.</i>
		Лабораторні	
		–	–
Тижневих годин для денної форми навчання: <i>аудиторних – 3; самостійної роботи студента – 5</i>	Освітній рівень: <i>другий (магістерський)</i>	Самостійна робота (самопідготовка)	
		<i>75 год.</i>	<i>104 год.</i>
		Індивідуальні завдання: –	
		Вид контролю: <i>екзамен</i>	
		Форма контролю: <i>екзамен</i>	

МЕТА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань з управління людськими ресурсами, набуття компетентностей, оволодіння інструментарієм і вироблення практичних навичок щодо управління людськими ресурсами суб'єктів господарювання, які дають їм змогу розробляти та здійснювати кадрову політику та здійснювати функції менеджменту щодо ефективного цілеспрямованого використання і розвитку людських ресурсів організації.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- освоєння понятійного апарату, ознайомлення з теорією, методами і технологіями управління людськими ресурсами;
- вивчення основних функцій і напрямів управління людськими ресурсами;
- оволодіння комплексом теоретико-методичних знань та практичних навичок управління людськими ресурсами;
- формування практичних навичок пошуку резервів підвищення ефективності використання людськими ресурсами.

Предметом вивчення є основні теоретичні положення технології управління людськими ресурсами та їхнього практичного застосування.

Вивчення даної дисципліни сприяє, згідно з ОПП, формуванню у здобувачів освіти компетентностей, визначених Стандартом другого рівня вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент»:

ЗК 2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 14. Здатність до ідентифікації та вирішення проблем стратегічного розвитку компанії, прийняття управлінських рішень в корпоративних установах та бізнес-структурах різних галузей, формування інноваційних бізнес-моделей, адміністрування бізнес-процесів і проєктів, формування лідерських якостей, розвитку нових підходів до управління підприємствами

ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Передумов для вивчення дисципліни немає.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Програмними результатами вивчення дисципліни «Управління людськими ресурсами» є:

РН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Сфера реалізації набутих компетентностей у майбутній професії – це стратегічне та операційне управління кадровим потенціалом організації для досягнення організаційної ефективності через лідерство і розвиток та мотивацію команди.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тематичний план навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	лр	с.р.		л	п	лр	с.р.
<i>Модуль 1</i>										
<i>Змістовий модуль 1.</i>										
Тема 1. Концептуальні засади управління людськими ресурсами	15	1	2	-	12	15	1	1	-	13
Тема 2. Управління людськими ресурсами як соціально-психологічна система	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Тема 3. Система управління людськими ресурсами організації та її ресурсне забезпечення	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Тема 4. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Разом за модулем	60	7	14	-	39	60	4	4	-	52
<i>Змістовий модуль 2.</i>										
Тема 5. Технології залучення, відбору та адаптації людських ресурсів	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Тема 6. Розвиток, просування і оцінювання компетенцій людських ресурсів	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Тема 7. Мотивація, оплата праці та корпоративна культура сучасних організацій	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Тема 8. Психологічні аспекти та ефективність HR	15	2	4	-	9	15	1	1	-	13
Разом за модулем	60	8	16	-	36	60	4	4	-	52
Разом за курсом	120	15	30	-	75	120	8	8	-	104

Тема 1. Концептуальні засади управління людськими ресурсами

Сутність базових понять: «персонал», «кадри», «трудові ресурси», «робоча сила», «кадровий потенціал», «людські ресурси», «людський капітал». Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами» (HRM). Суб'єкт, об'єкт і предмет HRM як наукової дисципліни і практичної діяльності. Місце HRM в системі менеджменту організації. Цілі, функції, завдання, принципи HRM. Ключові концепції HRM та умови їхньої реалізації.

Організаційний та функціональний аспекти HRM. Поняття стратегічної відповідності.

Література: [Балановська, Т. І. (2024), с. 9-27], [Драган, О. І. (2022), с. 14-18], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 12-17], [Шубалий, О. М. (2023), с. 33-41]

Тема 2. Управління людськими ресурсами як соціально-психологічна система

Людина як об'єкт управління. Психологічна структура особистості. Соціальна, функціональна (професійна) та неофіційна роль особистості. Колектив як соціальна і професійна група та об'єкт управління. Ознаки, види, структура та стадії розвитку колективу. Основні характеристики персоналу: структура, чисельність, професійна придатність і кваліфікація. Чинники забезпечення ефективної роботи людських ресурсів організації. Поняття соціального середовища організації. Психологічні характеристики людських ресурсів організації. Соціально-психологічний механізм трудової поведінки. Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства. Потреби та психофізіологічні регулятори поведінки. Роль менеджера у колективі. Психологічні риси особистості менеджера, вимоги до нього як до лідера. Основи влади менеджера. Стилi управління. Психологічні типи та категорії підлеглих. Методи керівництва. Основні технології HRM. Ділове спілкування. Комунікації в управлінні людськими ресурсами організації. Види управлінського спілкування: наради і збори, ділові розмови, телефонні перемовини, прийняття відвідувачів.

Література: [Балановська, Т. І. (2024), с. 142-167], [Драган, О. І. (2022), с. 262-285, 297-311], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 30-43], [Михаліцька Н. Я. (2024)], [Шубалий, О. М. (2023), с. 80-103, 199-226, 337-359]

Тема 3. Система управління людськими ресурсами організації та її ресурсне забезпечення

Призначення, роль, структура та функціональні обов'язки служби HRM в організації. Системний та функційний підходи до формування служби HRM.

Співпраця служби HRM з іншими структурними підрозділами та керівництвом підприємства. Поняття, необхідність та види ресурсного забезпечення служби HRM організації. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом: Кодекс законів про працю України, основні Закони України у сфері регулювання трудової діяльності, Національний класифікатор професій та інші нормативно-правові документи щодо персоналу. Напрями та засоби регулювання трудової діяльності персоналу: регламентування діяльності посадових осіб; регламентування діяльності структурних підрозділів; регулювання робочого часу; регулювання умов праці. Внутрішні нормативні документи, які розробляє і затверджує керівництво організації: Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір, Положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції. Науково-методичне забезпечення управління персоналом: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, міжгалузеві норми та нормативи, конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці, внутрішньоорганізаційні методичні документи. Інформаційне забезпечення HRM. Комплекс документів за функціями HRM. Комп'ютеризація служби HRM. Матеріально-технічне забезпечення служби HRM. Фінансове забезпечення HRM: джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення найманих працівників, на фінансування основних заходів у роботі з персоналом.

Література: [Балановська, Т. І. (2024), с. 27-34], [Драган, О. І. (2022), с. 18-30, 91-113, 539-571], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 17-28, 45-56], [Шкільняк, М. М. (2022)], [Шубалий, О. М. (2023), с. 8-32, 104-125]

Тема 4. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами

Кадрова політика організації. Економічні та соціальні цілі кадрової політики. Види кадрової політики: відкрита кадрова політика; закрита кадрова політика; пасивна і реактивна кадрова політика; превентивна (попереджуюча) та активна кадрова політика. Особливості кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Суб'єкти та механізм впливу на кадрову політику: профспілки; союзи працедавців; власники капіталу; співробітники; суспільні

умови; структури влади; ситуація на ринку праці. Етапи розробки кадрової політики та фактори, що на неї впливають. Інструменти реалізації кадрової політики. Зміст і завдання стратегії HRM. Підходи до розробки стратегії HRM. Основні аспекти і чинники формулювання стратегії HRM. Види кадрових стратегій організації.

Література: [Драган, О. І. (2022), с. 30-52, 121-150], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 58-72], [Шубалий, О. М. (2023), с. 41-63, 126-158]

Тема 5. Технології залучення, відбору та адаптації людських ресурсів

Кадрове планування: мета, види та етапи здійснення. Маркетинг персоналу в системі управління людськими ресурсами. Джерела залучення людських ресурсів: порівняльна характеристика зовнішніх та внутрішніх джерел. Алгоритм процесу набору персоналу в сучасних організаціях. Кадровий резерв: джерела формування та робота з ним. Рекрутинг і хедхантинг як специфічні напрями HRM. Аутсорсинг та лізинг людських ресурсів. Методи планування людських ресурсів на підприємстві. Випробувальний термін та механізми адаптаційного періоду. Особливості контрактної форми найму працівників.

Література: [Балановська, Т. І. (2024), с. 35-73, 102-115, 116-141], [Драган, О. І. (2022), с. 162-180, 191-220], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 172-185]

Тема 6. Розвиток, просування і оцінювання компетенцій людських ресурсів

Види компетенцій людини та їх роль у забезпеченні розвитку організації. Управління компетенціями у сучасних організаціях. Атестація персоналу: функції, види та етапи проведення. Особливості ділового оцінювання управлінського персоналу. Професійне навчання: сутність, методи, значення. Планування та управління діловою кар'єрою працівника. Маркетинг персоналу: традиційний і ринковий підходи. Суб'єкти та об'єкти маркетингу персоналу. Базові принципи, цілі і завдання маркетингу персоналу. Концепції маркетингу персоналу: ефективного формування професійної робочої сили; людського капіталу; просування товару «персонал»; цінова; традиційного маркетингу;

соціальних переваг; споживчого вибору, постачальницького маркетингу; внутрішньо організаційного маркетингу; еко-маркетингу. Фактори формування технологій маркетингу персоналу. Види маркетингу й маркетингу персоналу: внутрішній і зовнішній маркетинг персоналу; масовий і цільовий маркетинг персоналу. Персонал-маркетинг-мікс: моделі, засоби, стратегії управління персоналом.

Література: [Балановська, Т. І. (2024), с. 169-269], [Драган, О. І. (2022), с. 61-83, 406-444, 453-483], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 128-140, 144-155, 158-170], [Шубалий, О. М. (2023), с. 159-189, 274-303]

Тема 7. Мотивація, оплата праці та корпоративна культура сучасних організацій

Контроль та аудит у системі HRM. Визначення управління винагородою та його основні елементи. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Взаємозв'язок функції мотивації з іншими функціями управління. Базова та залежна оплата праці: переваги та недоліки. Компоненти ефективної стратегії винагороди. Нематеріальна мотивація у системі HRM. Дисциплінарні заходи та процедури в організації. Організаційна культура та її вплив на поведінку персоналу. Соціальне партнерство та роль колективних договорів. Роль профспілок у системі трудових відносин.

Література: [Драган, О. І. (2022), с. 231-248, 361-397], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 103-114, 189-200], [Шубалий, О. М. (2023), с. 304-336]

Тема 8. Психологічні аспекти та ефективність HR

Акмеологія як ідеологічна основа професійної діяльності HR-менеджера. Психолого-акмеологічна та емоційно-психологічна компетентність керівника. Конфлікт як інструмент розвитку колективу: природа та методи врегулювання. Етика ділових відносин у системі управління. Методика оцінки економічної та соціальної ефективності HRM. Управління плинністю кадрів: її причини та методи скорочення. Тайм-менеджмент у професійній діяльності HR-фахівця.

Література: [Балановська, Т. І. (2024), с. 27-34], [Драган, О. І. (2022), с. 332-350, 579-600], [Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022), с. 204-235, 261-268] , [Шубалий, О. М. (2023), с. 227-260, 360-383]

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Управління людськими ресурсами як соціально-психологічна система: ділове спілкування, аналіз стилю поведінки, визначення типу лідера і підлеглого	2	0,5
2	Система управління людськими ресурсами організації та її ресурсне забезпечення: аналіз внутрішніх нормативних документів підприємства у сфері HRM	2	0,5
3	Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами: визначення типу кадрової політики та стратегії HRM, нормування праці, визначення потреб у HR	2	0,5
4	Технології залучення, відбору та адаптації людських ресурсів: аналіз ринку праці регіону, співбесіда, складення резюме, обґрунтування рішення щодо вибору кандидата	2	0,5
5	Розвиток, просування і оцінювання компетенцій людських ресурсів: оцінка ефективності навчання, складання плану особистої ділової кар'єри та персонального маркетинг-міксу	2	0,5
6	Мотивація, оплата праці та корпоративна культура сучасних організацій: визначення розміру оплати праці, оцінка кваліфікації персоналу	2	0,5
7	Психологічні аспекти та ефективність HR: вирішення конфліктної ситуації, оцінка ефективності системи HRM	2	0,5
Разом		14	3,5

Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Концептуальні засади управління людськими ресурсами	2	1
2	Управління людськими ресурсами як соціально-психологічна система	2	0,5
3	Система управління людськими ресурсами організації та її ресурсне забезпечення	2	0,5
4	Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами	2	0,5
5	Технології залучення, відбору та адаптації людських ресурсів	2	0,5
6	Розвиток, просування і оцінювання компетенцій людських ресурсів	2	0,5

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
7	Мотивація, оплата праці та корпоративна культура сучасних організацій	2	0,5
8	Психологічні аспекти та ефективність HR: тайм-менеджмент, аналіз витрат часу	2	0,5
Разом		16	4,5

Питання для підготовки до семінарських занять

- Семінарське заняття 1 (Тема 1):

Людські ресурси організації як об'єкт і суб'єкт HRM. Порівняння концептуальних підходів до управління персоналом в процесі еволюції. Вплив ринкових умов на трансформацію завдань HRM. Сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту у XXI столітті. Взаємозв'язок «людського ресурсу» та «людського капіталу» в сучасній економіці.

- Семінарське заняття 2 (Тема 2):

Структура особистості. Поняття діяльності, здібностей, мислення персоналу. «М'яке» і «жорстке» управління людськими ресурсами. Структура інтелектуального капіталу. Культура мислення. Вплив масової культури на моральні заборони та психіку персоналу. Напрями розвитку виробничої демократії. Сексуальні домагання та можливості його мінімізації. Успіх організації та врахування різноманітності.

- Семінарське заняття 3 (Тема 3):

Місце та статус HR-менеджера в системі управління організацією. Ключові ролі та компетенції фахівців служби HRM. Завдання та функції HR-служби в умовах соціально-політичних та економічних криз. Чинники, які впливають на ефективність регулювання трудової діяльності персоналу. Обов'язки і права роботодавців і працівників у контексті безпеки праці. Корпоративна соціальна відповідальність та її вплив на працівників.

- Семінарське заняття 4 (Тема 4):

Стратегічне HRM. Критерії ефективної стратегії HRM та етапи її реалізації. Мета кадрової політики. Відкрита і закрита кадрова політика. Основні моделі управління людськими ресурсами. Список Пфеффера. Класифікація стратегій

управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Залежність стратегії HRM від генеральної стратегії розвитку організації. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на HR-стратегію. Інтелектуальний капітал як об'єкт стратегічного управління. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії HRM, та шляхи їх подолання.

- Семінарське заняття 5 (Тема 5):

Найм, набір, відбір і підбір: порівняльний аналіз понять. Види, процедура та технології проведення інтерв'ю з кандидатами. Використання відбіркових тестів у процесі рекрутменту. Наставництво та коучинг у системі адаптації нових співробітників. Аутплейсмент як технологія HRM при звільненні персоналу. Особливості розроблення вимог до претендентів на вакантні посади.

- Семінарське заняття 6 (Тема 6):

Hard & soft skills персоналу: сутність та методи розвитку. Робота оцінювальних центрів (асесмент-центрів): світовий та вітчизняний досвід. Види та методи оцінювання персоналу (360 градусів, KPI тощо). Оцінювання людських ресурсів за допомогою психодіагностичних методик (Кеттел, Фідлер). Коучинг як інструмент навчання та розвитку лідерського потенціалу. Тренінги у системі розвитку людських ресурсів. Технологія формування аутопсихологічної компетентності менеджера. Розвиток креативного потенціалу.

- Семінарське заняття 7 (Тема 7):

Використання трудових ресурсів. Аналіз внутрішньофірмового руху персоналу: види та чинники. Структура заробітної плати: основна, додаткова та соціальні виплати. Матеріальна допомога та соціальний захист працівників. Винагороди спеціальним групам персоналу (топ-менеджмент, інноватори). Фрілансинг як сучасна модель організації праці та мотивації. Сучасні форми та системи оплати праці на іноземних підприємствах. Психологічний клімат у колективі як фактор продуктивності. Ділова культура та етика в системі HRM.

- Семінарське заняття 8 (Тема 8):

Гнучкі форми зайнятості та організація робочого часу. Лідерство в організації: ознаки, закони та розвиток лідерських якостей. Емоційно-

професійне вигорання: методи діагностики та профілактики. Психологія брехні у роботі HR-менеджера. Стресові фактори в професійній діяльності та управління ними. Технології формування ефективної команди (Teambuilding). Конфліктологія: методи та практика врегулювання трудових конфліктів. Сутність та переваги зворотного зв'язку (Feedback) в управлінні. Управління ефективністю (Performance Management) як циклічний процес. Цифрові інформаційні технології в HRM. Методи підвищення особистої ефективності HR-менеджера. Аналіз робіт та обслуговування робочих місць у системі HRM. Ігромоделювання та ділові ігри як акмеологічні технології в HRM.

Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є одним із видів позааудиторного навчання у вільний від обов'язкових навчальних занять час. Вона виконується під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої присутності.

Метою самостійної роботи є засвоєння здобувачем освіти навчального матеріалу, який не розглядається на лекціях, та формування потреби у постійному розвитку професійних знань, уміння працювати з джерелами та орієнтуватися в інформаційному просторі.

Самостійна робота здійснюється здобувачами освіти у таких формах:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- вивчення окремих питань чи тем, що не розглядалися викладачем на лекціях, за підручником, нормативними чи іншими джерелами;
- виконання домашніх завдань, аналіз ситуацій та підготовка до аудиторних занять.

Згідно з нормативними документами НУК розподіл годин самостійної роботи для здобувачів освіти відбувається наступним чином:

- для денної форми навчання:
 - підготовка до лекційних занять – 1 година на 1 лекцію;
 - підготовка до практичних та семінарських занять – 1-3 години на 1 заняття;

- підготовка до контрольних заходів – 10-20 годин на 1 захід.
- для заочної форми навчання:
 - підготовка до лекційних занять – 2 години на 1 лекцію;
 - підготовка до практичних та семінарських занять – 3-5 годин на 1 заняття;
 - опрацювання тем курсу, які виносяться на самостійне вивчення, за списками літератури, рекомендованими в робочій навчальній програмі дисципліни – 40 годин;
 - підготовка до контрольних заходів – 20-30 годин на 1 захід.

Розподіл часу самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Підготовка до лекцій	8	8
2	Підготовка до практичних і семінарських занять: – вивчення тем курсу за списком основної літератури для виконання завдань та обґрунтування розв’язків ситуаційних задач;	14	28
	– вивчення тем за списком літератури та з інших джерел для обґрунтованої розгорнутої відповіді на питання	24	39
3	Підготовка до модульних контрольних робіт	39	39
Разом		75	104

Індивідуальне науково-дослідне завдання

Не передбачене

МЕТОДИ НАВЧАННЯ, ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ТА МЕТОДИ ЇХ ДЕМОНСТРУВАННЯ

Методи навчання – способи, якими забезпечується набуття здобувачами відповідних компетенцій через засвоєння програмного матеріалу та активізацію навчального процесу.

В курсі використовуються наступні методи навчання:

- *лекції* є одним з найпоширеніших методів навчання, де викладач передає інформацію студентам за допомогою усної презентації;

- *семінари та дискусії* надають студентам можливість обговорювати та аналізувати концепції фінансового менеджменту, розв'язувати кейси та взаємодіяти з іншими студентами;
- *кейс-стаді* передбачає аналіз реальних ситуацій в бізнесі, що допомагає студентам розвивати аналітичні та прийняття рішень;
- *рольові ігри та симуляції* дають студентам можливість відтворити реальні ситуації фінансового стану підприємства і випробувати різні стратегії;
- *інтерактивні онлайн-курси та вебінари* дозволяють студентам отримувати доступ до матеріалів навчання у будь-який час та взаємодіяти з викладачем та іншими студентами в онлайн-середовищі;
- *самостійне вивчення та дослідницька робота* дозволяє студентам розвивати навички критичного мислення та саморегуляції.

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовуються такі методи оцінювання знань:

- *тестування з відкритими та закритими питаннями*, де студенти відповідають на питання або розв'язують завдання, які можуть бути як об'єктивними (закриті питання) так і суб'єктивними (відкриті питання);
- *використання портфоліо* дозволяє студентам демонструвати свої досягнення протягом певного періоду навчання;
- *практичні завдання* – оцінка може ґрунтуватися на виконанні студентами конкретних завдань або проєктів, де вони можуть показати свої навички та розуміння матеріалу;
- *оцінка під час виступів* – студенти можуть бути оцінені за їхні виступи, презентації або участь у дискусіях;
- *автентичні завдання* – це завдання, які моделюють реальні ситуації та вимагають від студентів застосовувати свої знання та навички на практиці;

- *виступи на наукових заходах;*
- *екзамен.*

ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Система поточного і підсумкового контролю

Досягнення студента оцінюються за 100-бальною системою Університету.

Підсумкова оцінка навчального курсу включає в себе оцінки з поточного контролю і оцінки заключного іспиту.

Поточні оцінки – це оцінки проміжного (поточного) контролю протягом семестру. Поточний контроль проводиться на кожному занятті. Він передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти за темою семінарського заняття та широти кругозору зі споріднених тем (у тому числі з урахуванням самостійно опрацьованого матеріалу) та набутих практичних навичок під час виконання завдань та розгляду ситуацій на практичних заняттях. На семінарському занятті поточний контроль виконується у формі виступів та участі у дискусіях. На практичному занятті поточний контроль виконується у формі перевірки виконання завдань. Контроль самостійної роботи проводиться як контроль виступів на семінарських заняттях, розв'язування задач на практичних заняттях. Проміжний контроль здійснюється у вигляді відповідей на тести під час модульних контрольних робіт. За результатами поточного контролю здобувач освіти може набрати **до 44 балів**. За результатами проміжного контролю здобувач може набрати **до 16 балів**.

Результати поточного і проміжного контролю враховуються викладачем при виставленні підсумкової оцінки з дисципліни.

Питома вага заключного іспиту в загальній системі оцінок – **40 балів**. Право здавати заключний іспит дається здобувачу, якій набрав протягом семестру понад **20 балів** за результатами поточного і проміжного контролів.

Підсумкова оцінка навчального курсу є сумою оцінок поточного, проміжного і підсумкового контролів (іспиту).

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно. Наявність академічного плагіату або інші порушення академічної доброчесності є підставою для виставлення негативної/анулювання позитивної оцінки.

Зарахування кредитів навчального курсу можливо тільки після досягнення результатів, запланованих РПНД, що виражається в одній з позитивних оцінок, передбачених чинним законодавством.

Питання для підсумкового контролю

1. Ключові концепції HRM: від адміністрування кадрів до стратегічного управління ресурсом.
2. Взаємозв'язок HR та ефективності організації: як люди генерують прибуток.
3. Людський капітал: інвестиції, формування та вимірювання вартості.
4. Види стратегій розвитку організації та відповідні їм HR-стратегії.
5. Кадрова політика: типи (відкрита/закрита) та її вплив на бренд роботодавця.
6. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на HRM (ринок праці, демографія, законодавство).
7. HR-менеджери у системі управління: ролі за Д. Ульріхом (стратегічний партнер, агент змін тощо).
8. Еволюція поглядів на HRM та сучасні тренди XXI століття.
9. Інформаційні технології в HRM (HRIS): автоматизація процесів.
10. Інтелектуальний капітал як головний об'єкт конкуренції.
11. Алгоритм процесу залучення (набору) персоналу: від заявки до оферу.
12. Джерела залучення людських ресурсів: переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх каналів.
13. Рекрутинг і хедхантинг: відмінності в технологіях пошуку талантів.
14. Маркетинг персоналу: створення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP).
15. Види та технології проведення інтерв'ю: структуровані, поведінкові

(STAR), стрес-інтерв'ю.

- 16.Методи відбору: тестування, перевірка рекомендацій та центри оцінки (Assessment Centers).
- 17.Особливості компетенційного підходу при підборі персоналу.
- 18.Використання зовнішніх аутсорсингових послуг у рекрутингу.
- 19.Резюме та скринінг: як інструмент первинної селекції.
- 20.Аналіз робіт: створення посадових інструкцій та профілів компетенцій.
- 21.Адаптація: сутність, види (професійна, психологічна, соціальна).
- 22.Управління процесами адаптації: розробка програм Onboarding.
- 23.Наставництво та коучинг як інструменти навчання на робочому місці.
- 24.Hard & soft skills персоналу: баланс та методи розвитку в організації.
- 25.Професійне навчання персоналу: методи (off-the-job, on-the-job) та ефективність.
- 26.Кадровий резерв: планування наступництва (Succession Planning).
- 27.Управління діловою кар'єрою: типи кар'єрних шляхів та їх стимулювання.
- 28.Тренінги у системі розвитку: від потреби до оцінки результатів за Кіркпатріком.
- 29.Коучинг у системі управління: розвиток потенціалу працівника.
- 30.Перепідготовка кадрів в умовах цифрової трансформації економіки.
- 31.Види та методи оцінювання персоналу: MBO (управління за цілями), KPI, 360 градусів.
- 32.Атестація персоналу: юридичні аспекти та методологія проведення.
- 33.Рамки компетенцій: розробка моделей компетенцій для різних рівнів посад.
- 34.Управління ефективністю (Performance Management) як безперервний цикл.
- 35.Зворотний зв'язок (Feedback): методи надання та культура конструктивного діалогу.
- 36.Особливості ділового оцінювання управлінського персоналу.
- 37.Оцінювання людських ресурсів за допомогою психометричних інструментів.

- 38.Контроль в системі HRM та аудит кадрових процесів.
- 39.Якісна оцінка менеджерів та їх лідерського потенціалу.
- 40.Методи підвищення особистої ефективності менеджера по персоналу.
- 41.Мотивація персоналу: сучасні теорії та їх застосування в бізнесі.
- 42.Управління винагородою (Total Rewards): структура та стратегія.
- 43.Базова оплата праці: грейдування та ринкове позиціонування.
- 44.Залежна оплата праці: бонуси, премії, комісійні та умови їх ефективності.
- 45.Нематеріальна мотивація: визнання, гнучкий графік, корпоративна культура.
- 46.Формування системи соціальних виплат (бенефіти та компенсаційний пакет).
- 47.Роль систем оплати праці у залученні та утриманні талантів.
- 48.Цілепокладання як основний мотиваційний чинник.
- 49.Сучасні форми оплати праці (фріланс, оплата за результат).
- 50.Мотиваційні аспекти HRM в умовах дистанційної роботи.
- 51.Аналіз внутрішньофірмового руху персоналу: плинність, ротація, просування.
- 52.Управління плинністю кадрів: методи аналізу причин та способи утримання.
- 53.Організаційна культура та поведінка: формування цінностей.
- 54.Управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі.
- 55.Емоційно-професійне вигорання: методи діагностики та підтримки ментального здоров'я.
- 56.Технології формування ефективної команди (Teambuilding).
- 57.Лідерство в організації: розвиток якостей сучасного керівника.
- 58.Соціально-психологічний клімат як показник ефективності HR-політики.
- 59.Вихід з організації: процедура звільнення, вихідне інтерв'ю (Exit interview).
- 60.Ефективність системи HRM: показники ROI (окупність інвестицій) та HR-метрики.

Форми контролю і критерії оцінювання результатів виконання здобувачем навчальних робіт

К-ть балів	Критерії оцінювання
<i>Відповіді на семінарських заняттях</i>	
3	Відповідь правильна, повна, містить аргументовані висновки, не має помилок і неточностей, логічна і послідовна при викладенні матеріалу
2	Відповідь правильна, достатньо повна, містить аргументовані висновки та несуттєві помилки і неточності у викладенні матеріалу
1	Відповідь частково правильна, містить неточності, недостатньо обґрунтована.
0	Студент не відповідав.
<i>Максимальна оцінка студента за даний компонент програми 23 бали (7 занять по 3 бали і 1 заняття 2 бали).</i>	
<i>Відповіді на практичних заняттях</i>	
3	Завдання виконані самостійно, без помилок, відповіді містить аргументовані висновки.
2	Завдання виконані самостійно, містить несуттєві помилки та неточності. Відповідь слабо обґрунтована, неправильно вжиті терміни
1	Завдання виконані, але містять суттєві помилки, неправильно використані формули, здобувач не може аргументовано пояснити відповідь.
0	Студент не виконав завдання.
<i>Максимальна оцінка студента за даний компонент програми 21 бал (7 робіт по 3 бали).</i>	
<i>Питання на іспиті</i>	
10	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст питань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.
9	Володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, розкриває зміст питань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.
8	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час відповідей, в основному розкриває зміст питань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. При викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності.
7	Володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час відповідей, в основному розкриває зміст питань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
6	В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності
5	Володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час відповідей, без глибокого аналізу, обґрунтування, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому суттєві неточності та помилки
4	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час відповідей, недостатньо розкриває зміст питань, допускаючи при цьому неточності.

К-ть балів	Критерії оцінювання
3	Фрагментарно, поверхово викладає навчальний матеріал під час відповідей, недостатньо розкриває зміст питань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
2	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питань під час відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
1	Не в змозі викласти зміст більшості питань під час відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту питань.
Максимальна оцінка на іспиті – 40 балів (4 питання по 10 балів)	

Поточний модульний контроль проводиться у формі тестування

Правильних відповідей, %	100	87	75	62	50	37	24	12	0
Бали	8	7	6	5	4	3	2	1	0

Оцінювання завдань, виконаних у дистанційному або змішаному режимі навчання, проводиться відповідно до [«Порядку проведення екзаменаційних сесій за дистанційною формою в Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова»](#) та [«Положення про навчання студентів за індивідуальним графіком у Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова»](#)

Загальний розподіл оцінювання поточного рівня навчальних успіхів здобувачів вищої освіти наведений в таблиці:

Форма контролю	Максимальна кількість балів	
	Денна форма	Заочна форма
Виконання практичних завдань	7 x 3 = 21 бал	21 бал
Участь у семінарських заняттях	7 x 3 + 1 x 2 = 23 бали	23 бали
Поточний модульний контроль	2 x 8 = 16 балів	-
Конспект	-	16 балів
Всього	60	60

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Вид роботи			Кількість балів	
			Денна форма	Заочна форма
ЗМ 1	T1	Семінарське заняття №1	2	2
	T2	Семінарське заняття №2	3	3
		Практичне заняття №1	3	3
	T3	Семінарське заняття №3	3	3
		Практичне заняття №2	3	3
	T4	Семінарське заняття №4	3	3
		Практичне заняття №3	3	3
	ЗМ 2	T5	Практичне заняття №4	3
Семінарське заняття №5			3	3
T6		Семінарське заняття №6	3	3
		Практичне заняття №5	3	3
T7		Семінарське заняття №7	3	3
		Практичне заняття №6	3	3
T8		Семінарське заняття №8	3	3
		Практичне заняття №7	3	3
СРС		Конспект	-	16
ПМК		Тест	16	-
Підсумковий контроль		Екзамен	40	
Разом			100	

ЗАСОБИ НАВЧАННЯ

У навчальному процесі використовуються ПЕОМ (ноутбук), проектор, інтерактивна дошка з ПЗ Smart notebook, офісне ПЗ, Інтернет-браузер. Матеріали курсу викладені на сервісі Google Classroom (доступ надається студентам на початку вивчення дисципліни).

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Балановська, Т. І. (2024) Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 281 с.
2. Драган, О. І. (2022) Менеджмент персоналу: навчальний посібник / за заг. ред. О. І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО». 612 с. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content>

3. Сочинська-Сибірцева, І. М. (2022). HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ. 278 с. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12269/1/HR_менеджмент_навчальний%20посібник.pdf

4. Михаліцька Н. Я. (2024). Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 512 с. Режим доступу: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/Лідерство%20та%20комунікації_print.pdf

5. Шкільняк, М. М. (2022) Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20МР-33.pdf>

6. Шубалий, О. М. (2023) Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. /за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ. 414 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/Управління%20персоналом_підручник_Луцьк%202023.pdf

Додаткова література

7. Балановська, Т.І. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. - К. : ФОП Ямчинський О.В., 2022. – 371 с. <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/9475>

8. Борданова, Л. С. (2020) та ін. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 103 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf

9. Вакарюк, Л. В., Гетьманцева, Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. – Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. – 84 с. – URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/700/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%202021%20\(1\).pdf](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/700/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%202021%20(1).pdf)
10. Войтко, С. В. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 194 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46821>
11. Гавриш, О. М. (2023) Лідерство: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 515 с.
12. Жук, О. (2021). Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В. 338 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/07/ULR_ZHuk_posibnyk_2021.pdf
13. Маляр Н. І., Кочетова Т. Г. Ділові комунікації у менеджменті : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2021. 264 с.
14. Новікова, М. М. (2022). HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 111 с. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049321.pdf>
15. Сорока О. П., Сидоренко А. Ю. Емоційний інтелект та лідерство в сучасній організації : навчальний посібник. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2024. 210 с.
16. Феррацці, К. (2022) Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів. перекл. з англ. Харків: КСД. 224 с.

17. Шкробот, М. В. (2022). Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>

Нормативні документи

18. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р., № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

19. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003: 2010». К.: Соцінформ, 2010. 746 с.

20. Національний стандарт України. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу (ISO 10015: 1999, IDT) ДСТУ ISO 10015: 2008: Вид. офіційне. К.: Держспоживстандарт України, 2011. – 12 с.

Електронні джерела

21. Human Resource Management: Basics Every HR Professional. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/>

22. Уроки лідерства. Збірка. URL: <https://cdut.com.ua/images/stories/News/2023/1983/Уроки%20лідерства.pdf>