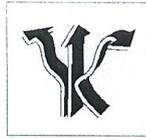


ПрАТ “ВНЗ “МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”
Навчально-науковий інститут права та безпеки імені князя Володимира Великого



МАУП

Кафедра національної безпеки

Затверджую:
Директор Інституту безпеки

Сергій ЛІМКО

“ ” 2025 р.



Схвалено на засіданні кафедри
Національної безпеки

Протокол № 1 від 07 08 2025 р.

Заст. зав. кафедри

Іван СЕРВЕНЬКИЙ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Основи управління персоналом»

Спеціальності: **256 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)**

Освітнього рівня: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітньої програми: **«Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)»**

Спеціалізація: _____

Розробник силябусу навчальної дисципліни:

Мазур Юлія Володимирівна - Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу


(підпис)

Викладач:

Мазур Юлія Володимирівна - Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу


(підпис)

Силябус розглянуто на засіданні кафедри національної безпеки

Протокол № 1 від «07» 08 2025р.

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Основи управління персоналом
Шифр та назва спеціальності	КЗ Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень
Статус дисципліни	обов'язкова
Кількість кредитів і годин	3 кредити/90 год Лекційні : 20 Семінарські: 14 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	II семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://maup.com.ua/assets/files/kafedra/nacbezpeka/sylabus-2025/b/osnovi-upravlinnya-personalom.pdf

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

<i>Мазур Юлія Володимирівна</i>	
Науковий ступінь	Кандидат економічних наук
Вчене звання	доцент
Посада	доцент кафедри маркетингу
Дисципліни, які викладає НПП	Основи управління персоналом
Напрями наукових досліджень	Основи управління персоналом
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4728-4640 Google Scholar Citations: https://scholar.google.com.ua/citations?user=yn7_WcIAAAAJ
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	
Контактний тел.	
Телефон кафедри	
Портфоліо викладача на сайті кафедри/Інституту/Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-marketingu/mazur.html

1.1 Анотація курсу.

Курс «Основи управління персоналом» є обов'язковою дисципліною для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю КЗ Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності). Курс вивчається обсягом 3 кредити ECTS (лекційні – 20 год., семінарські – 14 год., самостійна робота студентів – 56 год.) та спрямований на формування у здобувачів системного розуміння управління персоналом як ключової функції організації, що забезпечує добір, оцінювання, розвиток, мотивацію та утримання кадрів, а також управління конфліктами і поведінковими ризиками в колективах. Дисципліна формує базові навички планування кадрових процесів, організації комунікації, підготовки управлінських рішень щодо персоналу та застосування соціально-психологічних інструментів управління, що особливо важливо для сектору безпеки, де якість кадрових рішень прямо впливає на стійкість підрозділів і результативність діяльності.

1.2 Предмет вивчення курсу

Предметом вивчення навчальної дисципліни є сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до управління персоналом в організації, включаючи кадрову політику і кадрове планування, підбір та відбір, адаптацію, оцінювання результативності, мотивацію і винагородження, навчання та розвиток, управління кар'єрою, комунікації в колективі, профілактику та врегулювання конфліктів. Опрацювання змісту дисципліни спрямоване на формування умінь аналізувати кадрові потреби, приймати обґрунтовані рішення щодо персоналу та застосовувати управлінські інструменти з урахуванням етичності, доброчесності й вимог організаційної безпеки.

1.3 Метою викладання навчальної дисципліни «Основи управління персоналом» є

формування у здобувачів управлінського мислення щодо роботи з персоналом, розвиток здатності планувати та реалізовувати базові HR-процеси, забезпечувати ефективну взаємодію в колективі, підтримувати професійний розвиток працівників і підвищувати результативність організації. Вивчення курсу має забезпечити засвоєння концептуальних основ управління людськими ресурсами та набуття практичних навичок застосування інструментів добору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу в умовах організаційних змін і підвищених вимог до дисципліни та відповідальності.

1.4 Завдання

засвоєння базових понять і функцій управління персоналом та ролі кадрової політики в діяльності організації; формування навичок визначення кадрових потреб і планування чисельності та компетентностей; опанування основ добору, відбору, адаптації та оцінювання персоналу; розвиток умінь застосовувати мотиваційні інструменти, організовувати навчання і розвиток, планувати кар'єрні траєкторії; формування здатності аналізувати поведінкові й комунікаційні фактори, запобігати конфліктам і підтримувати результативну взаємодію в колективі; розвиток управлінської відповідальності, етичності та доброчесності під час ухвалення кадрових рішень.

1.5 Пререквізити і постреквізити навчальної дисципліни:

Пререквізити:

Постреквізити:

Громадська безпека та цивільний захист. Дисципліна «Основи управління персоналом» створює організаційно-управлінське підґрунтя для подальшого опанування «Громадська безпека та цивільний захист», оскільки формує розуміння того, як забезпечується готовність персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях через планування чисельності й компетентностей, розподіл ролей, організацію взаємодії та дисципліну виконання завдань. Засвоєні підходи до добору, адаптації, навчання і оцінювання персоналу дозволяють вибудовувати підготовку команд реагування, підтримувати працездатність підрозділів у стресових умовах і забезпечувати узгодженість дій під час реагування та відновлення. Навички управління мотивацією, комунікаціями та конфліктами підсилюють ефективність координації в кризі, що є критично важливим для громадської безпеки, цивільного захисту та управління ресурсами в умовах обмеженого часу і підвищеної відповідальності.

1.6 Програмні компетентності (загальні (ЗК); спеціальні (СК)):

ЗК10. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Дисципліна «Основи управління персоналом» безпосередньо підтримує цю компетентність, оскільки кадрові рішення завжди пов'язані з ризиками упередженості, конфлікту інтересів і недоброчесних практик під час добору, оцінювання, просування та винагородження. Засвоєння принципів прозорості процедур, критерійності оцінювання, документування рішень і відповідальності керівника формує здатність ухвалювати кадрові рішення на основі чітких стандартів, а не неформальних впливів, що підсилює організаційну стійкість і довіру в колективі. У межах дисципліни акцентуються механізми профілактики недоброчесності через політики, контрольні процедури, етичні кодекси та культуру відповідальності, що є особливо важливим для сектору безпеки.

СК8. Здатність формувати систему історичних, культурних, соціальних цінностей національної ідентичності, бути критичним, працювати автономно та в команді, під час організації та здійснення заходів забезпечення національної безпеки.

Курс формує здатність ефективної командної роботи й критичного управлінського мислення, оскільки розкриває закономірності групової взаємодії, ролей, лідерства, мотивації та корпоративної культури як факторів, що визначають згуртованість і дисципліну виконання завдань. Розуміння принципів побудови команди, комунікації, управління конфліктами й підтримання психологічного клімату підсилює здатність організовувати діяльність у середовищі, де важливі спільні цінності, відповідальність і орієнтація на інтереси держави, а також автономність і взаємодоповнення компетентностей у колективі під час виконання заходів у сфері національної безпеки.

СК13. Здатність систематизувати та оцінювати інформацію про людські ресурси об'єктів національної безпеки, враховувати антропогенний чинник впливу на рівень безпеки та застосовувати основні методи та механізми кадрової безпеки в системі національної безпеки України.

Дисципліна є ключовою для цієї компетентності, оскільки надає інструментарій збирання, систематизації та оцінювання кадрових даних, а також підходи до аналізу компетентностей, результативності та ризиків, пов'язаних із людським фактором. Через теми добору, адаптації, оцінювання, розвитку і контролю дисципліна формує здатність будувати кадрові механізми, що знижують ризики помилкових призначень, недоброчесної поведінки, витоку інформації, конфліктів і деградації дисципліни, забезпечуючи прогнозованість і керованість персоналу як ресурсу національної безпеки.

1.7 Очікувані результати навчання (ПРН)

ПРН5. Застосовувати знання державної та іноземних мов, інформаційно-аналітичних, інформаційно-комунікаційних технологій, комп'ютерної техніки для забезпечення професійної комунікації.

Курс розвиває практичні навички професійної комунікації в кадрових процесах, зокрема у підготовці службових документів, комунікації під час добору, оцінювання, адаптації та навчання персоналу. Використання інформаційно-аналітичних і інформаційно-комунікаційних технологій підтримується через роботу з даними про персонал, підготовку аналітичних довідок і управлінських матеріалів, що вимагають чіткості, структурованості й коректного обміну інформацією між підрозділами.

ПРН8. Аналізувати основні напрями забезпечення національної безпеки в державі, включаючи правові основи забезпечення національної безпеки, рівні та види національної безпеки, методи забезпечення національної безпеки, управління безпекою особистості, суспільства та держави через баланс їхніх життєво важливих інтересів, характеристики та критерії забезпечення національної безпеки.

Дисципліна підсилює здатність аналізувати напрями забезпечення національної безпеки через фокус на людських ресурсах як ключовому факторі стійкості системи, адже кадрові рішення визначають спроможності органів і підрозділів виконувати функції безпеки. Розуміння кадрового планування, мотивації, контролю результативності та управління дисципліною дає змогу оцінювати, як людський фактор впливає на рівень безпеки, і які критерії ефективності кадрової політики мають враховуватися при балансуванні інтересів особистості, суспільства та держави.

ПРН10. Моделювати окремі процеси забезпечення національної безпеки, у державній та недержавній складових, включаючи повноваження і функції суб'єктів, їх основні завдання, контроль за здійсненням ними заходів забезпечення національної безпеки.

Курс надає здобувачам підхід до моделювання кадрових процесів як управлінських циклів, де визначаються цілі, функції, відповідальні особи, показники результативності та механізми контролю. Через інструменти кадрового планування,

оцінювання, навчання і мотивації формується здатність описувати процеси забезпечення національної безпеки в частині людських ресурсів, встановлювати ролі та повноваження суб'єктів, а також будувати контрольні процедури для запобігання помилкам і недоброчесності.

ПРН14. Розробляти основні положення методів та заходів забезпечення безпеки держави у різноманітних сферах життєдіяльності, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Дисципліна забезпечує здатність проектувати кадрові механізми як складову методів і заходів безпеки, оскільки формує розуміння того, як процедури добору, оцінювання, контролю доступу, навчання та дисциплінарного реагування мінімізують ризики для системи. Орієнтація на доброчесність у кадровій політиці підтримує розробку заходів, що закріплюють прозорість, підзвітність і критерійність, зменшуючи простір для корупції та інших проявів недоброчесності.

ПРН20. Готувати для ухвалення обґрунтовані проєкти рішень, здійснювати функції управління під час здійснення професійної діяльності в різних умовах та демонструвати приклади лідерства та відповідальності за свою діяльність, до співробітництва та роботи в команді, організовуючи професійну діяльність на засадах людиноцентричності, брати активну участь у соціальному та політичному житті на місцевому, регіональному та державному рівнях.

Курс прямо спрямований на розвиток управлінських компетентностей, оскільки вчить готувати кадрові рішення на основі аналізу потреб, критеріїв компетентності та оцінки результативності, а також обґрунтовувати їх у службовій комунікації. Засвоєння підходів до лідерства, мотивації, організації командної взаємодії та врегулювання конфліктів формує здатність керувати в різних умовах, підтримувати людиноцентричність і відповідальність, забезпечуючи ефективну організацію професійної діяльності та співпрацю в колективі.

2. Зміст навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СИСТЕМА: КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЛАНУВАННЯ, ДОБІР ТА АДАПТАЦІЯ

Тема 1. Управління персоналом: сутність, принципи, функції, кадрова політика та кадрові ризики

Тема формує цілісне розуміння управління персоналом як управлінської системи, що забезпечує результативність організації через роботу з людськими ресурсами. Розкриваються функції HR, логіка кадрової політики, відповідальність керівника, а також ключові кадрові ризики для сектору безпеки, включаючи недоброчесність, конфлікт інтересів, неякісний добір та деградацію дисципліни.

Тема 2. Кадрове планування: потреби в персоналі, компетентності, штатна чисельність, резерв, організаційна структура

Тема забезпечує розуміння того, як визначаються кадрові потреби і як планування пов'язується з цілями організації, структурою підрозділів і компетентнісним підходом. Формуються навички опису посадових вимог,

оцінювання дефіциту компетентностей, планування резерву та забезпечення безперервності функцій.

Тема 3. Добір і відбір персоналу: джерела залучення, процедури, інструменти оцінювання, етика та доброчесність

Тема розкриває практику рекрутингу і селекції, логіку побудови процедур, критерії оцінювання кандидатів і використання інструментів співбесіди, тестування, рекомендацій і кейс-завдань. Окремий акцент робиться на прозорості, недискримінації, документуванні рішень та запобіганні корупційним і недоброчесним практикам у кадрових процесах.

Тема 4. Адаптація, введення в посаду і первинна оцінка: наставництво, стандарти поведінки, дисципліна, антикорупційні запобіжники

Тема формує уявлення про адаптацію як критичний етап закріплення працівника в організації, де встановлюються стандарти роботи, комунікації, дисципліни й доброчесності. Розглядаються механізми наставництва, первинної оцінки результатів, формування лояльності до цінностей організації та профілактика поведінкових ризиків.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОЦІНЮВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК І КАДРОВА БЕЗПЕКА: КОМАНДА, КОНФЛІКТИ, ЛІДЕРСТВО

Тема 5. Оцінювання персоналу і результативність: KPI, атестація, зворотний зв'язок, кадрові рішення

Тема забезпечує розуміння методів оцінювання діяльності персоналу, критеріїв результативності та процедур атестації, а також показує, як оцінка перетворюється на кадрові рішення щодо розвитку, просування, винагородження або дисциплінарних заходів. Підкреслюється вимога доказовості оцінок, прозорості критеріїв і коректного документування.

Тема 6. Мотивація і винагородження: матеріальні та нематеріальні стимули, справедливість, запобігання демотивації

Тема формує уявлення про мотиваційні моделі, механізми стимулювання та роль справедливості й довіри у кадровій системі. Розглядаються інструменти підтримки дисципліни, залученості й лояльності, а також ризики демотивації, вигорання та плинності кадрів.

Тема 7. Навчання, розвиток і кар'єра: підвищення компетентностей, управління кар'єрними траєкторіями, резерв керівників

Тема спрямована на опанування підходів до розвитку персоналу, планування навчання, формування кадрового резерву та побудови кар'єрних маршрутів. Акцент робиться на розвитку компетентностей, необхідних для виконання завдань у сфері національної безпеки, і на оцінюванні ефективності навчання.

Тема 8. Кадрова безпека, команда і конфлікти: антропогенний чинник, недоброчесність, профілактика ризиків, лідерство і комунікації

Тема забезпечує розуміння кадрової безпеки як системи заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором, включаючи недоброчесність, витоки, конфлікти та зниження дисципліни. Розглядаються механізми профілактики, внутрішніх процедур, управління конфліктами, формування команди, лідерства та організаційної культури відповідальності.

3. Технічне й програмне забезпечення/обладнання

В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проектор та комп'ютер для проведення аудиторних занять з елементами презентацій Microsoft PowerPoint. Вивчення окремих тем і виконання практичних завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.

4. Форми і методи навчання

Основними формами занять із навчальної дисципліни «Основи управління персоналом» є практичні заняття та самостійна робота здобувачів вищої освіти.

При проведенні практичних занять передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як-то: робота у малих групах, рольові ігри, дискусія, публічні виступи, групові проекти та кейс-завдання.

Здобувачі освіти опрацьовують інформацію з наукових, навчальних та лекційних джерел, в тому числі за допомогою всесвітньої мережі Інтернет і бібліотек, під час занять виконують усні та письмові завдання, виступають із доповідями та презентаціями, що можуть бути підготовленими як у групі, так і індивідуально.

Програмою курсу також передбачено **індивідуальні завдання**.

5. Система оцінювання та вимоги (критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують)

Оцінювання знань здійснюється відповідно до:

1. Положення про організацію освітнього процесу в ПрАТ «ВНЗ «МАУП» <https://surl.li/bpxl bj>
2. Положення про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП» <http://surl.li/fkfy ye>

4-й семестр.

№ тем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Заг.сум а балів
Робота на сем.занятті	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
Сам.робота	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Всього										45

Підсумкове оцінювання	Сума балів за семінари	Сума балів за самостійні роботи	Модульна контрольна робота	Сума балів за екзамен	Загальна сума
	36	9	15	40	100

5.1 Відвідування та робота на семінарських (практичних) заняттях та критерії їх оцінювання

Під час вивчення курсу виконується *робота на семінарських (практичних) заняттях по кожній з тем.*

Критерії оцінювання:

правильність відповідей та розрахунків – від 0 до 3 балів;

відповідність оформлення практичних робіт вимогам – 1 бал.

(враховуються лише за умови нарахування балів за правильність відповідей).

Робота на семінарському занятті оцінюється у **4 бали**.

Максимальна кількість балів за семінарські (практичні) заняття по курсу – **36 балів**.

Зміст практичних занять

№ з/п	Назва теми
1	<p>Тема 1. Управління персоналом: сутність, принципи, функції, кадрова політика та кадрові ризики</p>
	<p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначити різницю між кадровою політикою, кадровими процедурами та кадровими ризиками на прикладах організацій. • Розібрати кейс «кадровий ризик» (недоброчесність/конфлікт інтересів/плинність/дисциплінарна проблема) і запропонувати управлінські рішення. • Скласти коротку схему «функція HR → інструмент → очікуваний результат → ризик», показавши контрольні точки. <p>Очікуваний результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вміння пояснювати роль HR як системи і бачити причинно-наслідкові зв'язки між кадровими рішеннями та безпекою організації. • Здатність визначати кадрові ризики і пропонувати базові запобіжники. <p>Дискусія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чи може «результат» виправдовувати недоброчесні кадрові рішення? • Де межа між «людським фактором» і помилкою управління? <p>Тема 2. Кадрове планування: потреби в персоналі, компетентності, штатна чисельність, резерв, організаційна структура</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Скласти приклад профілю посади: мета, функції, компетентності,

вимоги, критерії результативності.

- Побудувати просту модель кадрової потреби підрозділу на рік: базова чисельність, резерв, заміщення, ризику дефіциту.
- Проаналізувати 2 варіанти організаційної структури і визначити, як вони впливають на підпорядкування та відповідальність.

Очікуваний результат:

- Вміння формулювати компетентнісні вимоги і пов'язувати їх із завданнями підрозділу.
- Здатність обґрунтовувати рішення щодо чисельності та кадрового резерву.

Дискусія:

- Чи може «штат» бути сталим, якщо змінюються загрози і задачі?
- Що важливіше: кількість людей чи якість компетентностей?

Тема 3. Добір і відбір персоналу: джерела залучення, процедури, інструменти оцінювання, етика та доброчесність

Завдання:

- Розробити процедуру добору на посаду: етапи, критерії, інструменти, відповідальні, документи.
- Скласти пакет питань для структурованої співбесіди (10–12) і визначити, які компетентності вони перевіряють.
- Проаналізувати кейс «ризик недоброчесного добору» і запропонувати контрольні механізми прозорості та недискримінації.

Очікуваний результат:

- Вміння будувати добір як процедуру з чіткими критеріями і доказовими підставами рішення.
- Здатність бачити корупційні ризики та мінімізувати їх через стандарти й контроль.

Дискусія:

- Чи можна довіряти «інтуїції керівника» під час відбору?
- Де межа між оцінюванням компетентностей і порушенням етики/приватності?

Тема 4. Адаптація, введення в посаду і первинна оцінка: наставництво, стандарти поведінки, дисципліна, антикорупційні запобіжники

Завдання:

- Розробити план адаптації на 30 днів: завдання, наставник, критерії, контрольні точки.
- Скласти «пам'ятку новачка» щодо стандартів поведінки, комунікації, дисципліни та доброчесності.
- Проаналізувати ситуацію «невдала адаптація» і запропонувати корекційні дії керівника та наставника.

Очікуваний результат:

- Вміння планувати адаптацію як керований процес і оцінювати її результативність.
- Здатність закріплювати стандарти доброчесності через процедури і наставництво.

Дискусія:

- Чи має адаптація бути «жорсткою» чи «підтримувальною»?
- Як балансувати контроль і довіру на старті роботи?

Тема 5. Оцінювання персоналу і результативність: КРІ, атестація, зворотний зв'язок, кадрові рішення

Завдання:

- Скласти 6–8 КРІ для посади (на вибір) і визначити джерела даних для оцінки.
- Розробити коротку форму зворотного зв'язку та план розвитку за результатами оцінювання.
- Розібрати кейс конфлікту через оцінювання і запропонувати процедуру

апеляції/перегляду.

Очікуваний результат:

- Вміння будувати оцінювання на прозорих критеріях і перетворювати його на управлінські рішення.
- Здатність знижувати конфліктність оцінювання через коректну комунікацію і процедури.

Дискусія:

- Чи завжди КРІ відображають реальну якість роботи?
- Як уникнути «формального оцінювання» заради звітності?

Тема 6. Мотивація і винагородження: матеріальні та нематеріальні стимули, справедливість, запобігання демотивації

Завдання:

- Порівняти 2 моделі мотивації та підібрати інструменти для різних типів працівників і задач.
- Розібрати кейс демотивації/вигорання та скласти план управлінського втручання.
- Скласти короткий пакет нематеріальної мотивації для підрозділу (5–7 інструментів) з поясненням очікуваного ефекту.

Очікуваний результат:

- Вміння обирати мотиваційні інструменти з урахуванням справедливості, довіри і дисципліни.
- Здатність запобігати демотивації через управлінські рішення і комунікацію.

Дискусія:

- Чи може «службова ідея» замінити матеріальну мотивацію?
- Де межа між стимулюванням і маніпуляцією мотивацією?

Тема 7. Навчання, розвиток і кар'єра: підвищення компетентностей, управління кар'єрними траєкторіями, резерв керівників

Завдання:

- Скласти план навчання підрозділу на 6 місяців: цілі, теми, формати, оцінка ефективності.
- Розробити модель кар'єрної траєкторії для посади з описом компетентностей на кожному рівні.
- Проаналізувати кейс «просування без розвитку» і визначити ризики для результативності та доброчесності.

Очікуваний результат:

- Вміння планувати розвиток як систему, що підсилює компетентності і керованість персоналу.
- Здатність оцінювати ефект навчання і коректно будувати резерв.

Дискусія:

- Чи повинна кар'єра завжди означати управлінське зростання?
- Як уникнути формального “навчання заради сертифіката”?

Тема 8. Кадрова безпека, команда і конфлікти: антропогенний чинник, недоброчесність, профілактика ризиків, лідерство і комунікації

Завдання:

- Скласти «карту антропогенних ризиків» підрозділу: де можуть виникати витоки, саботаж, конфлікт інтересів, деморалізація.
- Розібрати кейс внутрішнього конфлікту і запропонувати план врегулювання з ролями та комунікаційними кроками.
- Описати 5 управлінських запобіжників недоброчесності в кадровій системі та способи контролю їх виконання.

Очікуваний результат:

- Вміння бачити кадрову безпеку як систему і застосовувати профілактичні механізми.
- Здатність організовувати командну взаємодію та знижувати конфліктність.

	<p>Дискусія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чи можна «виховати доброчесність» лише правилами? • Що ефективніше проти недоброчесності: контроль чи культура?
Усього за навчальною дисципліною	

5.2 Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання.

Під час вивчення курсу виконуються завдання для самостійних робіт до 12 тем.

Критерії оцінювання:

Змістовність, відповідність темі та вимогам оформлення – 1 бал.

Максимальна кількість балів за одиницю самостійної роботи – 1 бал.

Максимальна кількість балів за самостійну роботу по курсу – 19 балів.

Зміст завдань для самостійної роботи здобувача (СРЗ)

№ п/п	Зміст самостійної роботи здобувача вищої освіти	Форми контролю СРЗ
1	<p>Тема 1. Управління персоналом: сутність, принципи, функції, кадрова політика та кадрові ризики</p> <p>Підготувати короткий «профіль кадрових ризиків» (1 стор.): які ризики для організації виникають через людський фактор (недоброчесність, конфлікт інтересів, плинність, низька дисципліна, вигорання), які наслідки вони мають і які управлінські запобіжники є базовими.</p> <p>Скласти глосарій із 20 базових понять теми (управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, HR-процес, компетентність, критерійність, доброчесність, конфлікт інтересів, ризик, контроль, дисципліна, мотивація, адаптація, оцінювання, резерв, лідерство, комунікація, культура, результативність, відповідальність) з короткими визначеннями.</p>	Презентація результатів
2	<p>Тема 2. Кадрове планування: потреби в персоналі, компетентності, штатна чисельність, резерв, організаційна структура</p> <p>Скласти профіль посади (1–1,5 стор.): мета, основні функції, необхідні компетентності, вимоги, критерії результативності, ризики помилкового призначення.</p> <p>Підготувати «карту кадрової потреби» підрозділу (1 стор.): базова чисельність, резерв, заміщення, ключові компетентності, можливі сценарії дефіциту та короткі управлінські рішення.</p>	Презентація результатів
3	<p>Тема 3. Добір і відбір персоналу: джерела залучення, процедури, інструменти оцінювання, етика та доброчесність</p>	Презентація результатів

	<p>Розробити процедуру добору на посаду (1–1,5 стор.): етапи, критерії, інструменти (співбесіда, тест, кейс), відповідальні особи, необхідні документи, правила прозорості.</p> <p>Скласти пакет запитань для структурованої співбесіди (10–12) і додати «ключ оцінювання» (які відповіді свідчать про компетентність, які — про ризики), окремо зазначивши антикорупційні запобіжники.</p>	
4	<p>Тема 4. Адаптація, введення в посаду і первинна оцінка: наставництво, стандарти поведінки, дисципліна, антикорупційні запобіжники</p> <p>Скласти план адаптації на 30 днів (1 стор.): завдання, наставник, критерії, контрольні точки, очікувані результати і ризики.</p> <p>Підготувати «пам'ятку новачка» (1 стор.) щодо стандартів поведінки, комунікації, дисципліни та доброчесності, включаючи правила реагування на конфлікт інтересів і недоброчесні пропозиції.</p>	Презентація результатів
5	<p>Тема 5. Оцінювання персоналу і результативність: КРІ, атестація, зворотний зв'язок, кадрові рішення</p> <p>Скласти набір КРІ (6–8) для обраної посади та коротко описати джерела даних і правила інтерпретації показників (1 стор.).</p> <p>Підготувати модель зворотного зв'язку (½–1 стор.): структура розмови, приклади нейтральних формулювань, план розвитку на 1–2 місяці за результатами оцінювання.</p>	Презентація результатів
6	<p>Тема 6. Мотивація і винагородження: матеріальні та нематеріальні стимули, справедливість, запобігання демотивації</p> <p>Написати аналітичну замітку (1 стор.) «справедливість і мотивація»: які рішення керівника викликають демотивацію, як її виявляти і які інструменти відновлення залученості є доречними.</p> <p>Скласти пакет нематеріальної мотивації для підрозділу (5–7 інструментів) з коротким поясненням очікуваного ефекту та ризиків «формального стимулювання».</p>	Презентація результатів
7	<p>Тема 7. Навчання, розвиток і кар'єра: підвищення компетентностей, управління кар'єрними траєкторіями, резерв керівників</p> <p>Розробити план навчання підрозділу (1–1,5 стор.): цілі, теми, формати, тривалість, критерії ефективності та контроль результату.</p> <p>Скласти модель кар'єрної траєкторії (1 стор.) для обраної посади: рівні, компетентності на кожному рівні, умови просування, ризики недоброчесного просування.</p>	Презентація результатів
8	<p>Тема 8. Кадрова безпека, команда і конфлікти: антропогенний чинник, недоброчесність, профілактика ризиків, лідерство і комунікації</p>	Презентація результатів

	<p>Скласти «карту антропогенних ризиків» (1 стор.) для умовного підрозділу: джерела ризиків, індикатори проблем, запобіжники і контрольні точки.</p> <p>Проаналізувати 1 кейс внутрішнього конфлікту (1–1,5 стор.): причини, стадія, ролі учасників, план деескалації, рішення керівника, правила документування і комунікації, щоб уникнути недоброчесних практик.</p>	
--	---	--

Реферат є формою самостійної роботи здобувача, метою якої є поглиблення та засвоєння знань з дисципліни «Основи управління персоналом».

Тему реферату здобувач визначає за першою буквою за списком групи.

В окремих випадках здобувач може самостійно запропонувати та розробити тему реферату, попередньо обговоривши її з викладачем.

Структура, зміст і тема рефератів визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність роботи:

вибір теми;

розробка плану;

ознайомлення з рекомендованою літературою;

написання та оформлення роботи.

При написанні реферату та його оформленні варто керуватися такими критеріями:

обґрунтування вибраної теми;

опрацювання відповідної літератури;

наявність авторського розділу;

наявність списку використаних джерел.

Цитати та статистичні матеріали слід обов'язково супроводжувати посиланнями на джерела інформації, які мають бути відображені у списку використаних джерел. Посилання на інформаційні джерела необхідно подавати по тексту у квадратних дужках, наприклад [15, с. 74], 15 – це порядковий номер джерела у списку літератури, а 74 – сторінка із вказаного джерела.

Реферат має складатися із вступу (актуальність теми, предмет, об'єкт, мета, завдання), основної частини (визначення проблеми та послідовне її розкриття), висновків та списку використаних літературних джерел.

Загальний обсяг реферату – до 20 машинописних сторінки формату А4 з 14 шрифтом та інтервалом 1,5, із полями (верхнє/нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1 см.).

Слід мати на увазі, що головною вимогою до реферату є розкриття суті питань, а не кількість сторінок.

Теми рефератів

1. Управління персоналом як система: сутність, принципи та функції HR
2. Кадрова політика організації: структура, пріоритети, критерії ефективності
3. Кадрові ризики у секторі безпеки: типологія та профілактика
4. Антропогенний чинник як фактор ризику: вплив на рівень безпеки підрозділу
5. Доброчесність у кадрових рішеннях: як запобігати недоброчесним практикам
6. Конфлікт інтересів у кадровій сфері: ризики та механізми мінімізації

7. Прозорість процедур добору і оцінювання як антикорупційний запобіжник
8. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом: поняття, переваги, межі
9. Кадрове планування: визначення потреб у персоналі та компетентностях
10. Штатна чисельність і організаційна структура: вплив на керованість і відповідальність
11. Кадровий резерв: призначення, моделі формування, ризики формалізації
12. Профіль посади: як описувати функції, компетентності і критерії результативності
13. Джерела залучення персоналу: внутрішній та зовнішній добір
14. Рекрутинг у державному і недержавному секторі: спільне та відмінне
15. Відбір персоналу: критерії якості та типові помилки рішень
16. Структурована співбесіда: переваги, побудова запитань, інтерпретація відповідей
17. Тестування і кейс-завдання у відборі: можливості та етичні обмеження
18. Оцінювання добросовісності кандидата: підходи і ризики упередженості
19. Недискримінація у кадрових процедурах: принципи і приклади порушень
20. Документування кадрових рішень: стандарти, відповідальність, доказовість
21. Адаптація персоналу: мета, етапи, критерії успішності
22. Наставництво як інструмент введення в посаду: моделі і ефективність
23. Профілактика помилкових призначень через адаптацію і первинну оцінку
24. Оцінювання результативності: КРІ, показники, джерела даних
25. Атестація персоналу: процедура, ризики, роль зворотного зв'язку
26. Зворотний зв'язок керівника: правила, помилки, вплив на мотивацію
27. Управління дисципліною: баланс контролю та довіри
28. Матеріальна мотивація: інструменти, ризики, критерії справедливості
29. Нематеріальна мотивація: визнання, розвиток, залученість, корпоративна культура
30. Демотивація і вигорання: причини, індикатори, управлінські рішення
31. Справедливість у винагородженні: психологічні механізми та наслідки для колективу
32. Навчання персоналу: планування, формати, оцінка ефективності
33. Розвиток компетентностей: індивідуальні плани розвитку і контроль результату
34. Управління кар'єрою: кар'єрні траєкторії, просування, ризики формалізму
35. Просування і кадрові рішення: критерії, прозорість, недобросовісні практики
36. Лідерство в управлінні персоналом: стилі та вплив на результативність
37. Командна робота: ролі, взаємодія, фактори ефективності
38. Комунікація керівника: стандарти, помилки, управління інформаційними потоками
39. Управління конфліктами у колективі: причини, стадії, деескалація
40. Внутрішні розслідування у кадровій сфері: межі, етика, документування
41. Профілактика витоків інформації через кадрові механізми
42. Кадрова безпека як складова національної безпеки: інструменти і показники
43. Ризик-орієнтований підхід до HR: ідентифікація, оцінка, контроль

44. Оцінка надійності персоналу: індикатори, ризики помилок, коректність висновків

45. Політики і процедури як інструмент управління поведінковими ризиками

46. Етичний кодекс організації: роль у формуванні культури доброчесності

47. Людиноцентричність в управлінні: практичні наслідки для HR-рішень

48. Кадрова аналітика (HR analytics): дані, показники, управлінські висновки

49. Цифровізація HR-процесів: переваги, ризики, захист даних

50. Управління персоналом у кризі: кадрові рішення, комунікація, підтримка ефективності

5.3 Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Проведення модульного контролю з дисципліни «Основи управління персоналом».

здійснюється у формі тестового завдання.

Тестові завдання стосуються термінології, функцій, принципів та особливостей адміністративного судочинства.

Запитання формулюються з урахуванням принципів:

Лаконічність: чіткі та стислі формулювання.

Завершеність: відповіді охоплюють всі аспекти запитання.

Гомогенність: правильні та неправильні варіанти відповіді логічно та граматично подібні.

Вибірковість: питання стосуються суттєвих аспектів вивченого матеріалу.

Завдання передбачають вибір одного правильного варіанта з трьох запропонованих.

Кожне тестове завдання оцінюється в **1 бал**. (1 бал – відповідь правильна; 0 балів – відповідь неправильна).

Загальна максимальна можлива кількість балів за модульну контрольну роботу - 15 балів.

Час на виконання.

На виконання всього контрольного завдання відводиться **30 хвилин**.

Мінімальний поріг.

Для успішного складання модульного контролю здобувач повинен набрати не менше 10 балів (60% від максимальної кількості).

Загальні критерії оцінювання тестових завдань:

Бали	Процент виконання	Результат
14-15	-100%	Зараховано
13	83-90%	
12	76-82%	
11	60-75%	
10	60-67%	

0-9	< 60%	Не зараховано
-----	-------	---------------

5.4 Індивідуальні завдання та критерії їх оцінювання

До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Також, заохочувальні бали можуть нараховуватися, якщо здобувач освіти, наприклад, виконав і захистив певні види робіт, відвідував всі лекції, семінарські й практичні заняття, має власний рукописний конспект лекцій та опрацьований додатковий навчальний матеріал, немає пропусків занять без поважних причин, відвідував додаткові консультації за участі лектора тощо.

Сума заохочувальних балів враховується при виставленні підсумкових балів в заліково-екзаменаційну відомість (але не більше **89 балів** в загальному підсумку) і може бути автоматично зарахована при виставленні підсумкової семестрової оцінки з відповідної освітньої компоненти.

Заохочувальні бали не є нормативними і не входять до таблиці розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти та основної шкали системи оцінювання.

Один захід може бути підставою для виставлення заохочувальних балів лише за однією найбільш релевантною освітньою компонентою.

5.5 Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Екзамен. Відбувається згідно з «Положення про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ ВНЗ МАУП» <https://maup.com.ua/assets/files/yakist/studcentr/polozhennya-pro-sistemu-ocinyuvannya-rezultativ-navchannya-zdobuvachiv-vishhoi-osviti.pdf>

Орієнтовний перелік питань для комплексного контролю:

1. Поняття управління персоналом та його місце в системі управління організацією
2. Мета і завдання управління персоналом у державних та недержавних структурах
3. Принципи управління персоналом: законність, справедливість, прозорість, добросовісність
4. Функції HR: планування, добір, адаптація, оцінювання, мотивація, розвиток
5. Кадрова політика: поняття, структура та зв'язок зі стратегією організації
6. Кадрова стратегія і кадрове планування: співвідношення понять
7. Кадрові ризики: поняття, джерела та наслідки для організації
8. Антропогенний чинник у системі безпеки: зміст і роль

9. Добросовісність у кадрових рішеннях: ризики недобросовісних практик
10. Конфлікт інтересів у кадровій сфері: поняття та типові ситуації
11. Антикорупційні запобіжники в HR-процесах: стандарти і процедури
12. Компетентнісний підхід: поняття, моделі компетентностей, застосування
13. Профіль посади: структура, функції, компетентності, критерії результативності
14. Організаційна структура і штатна чисельність: вплив на підпорядкування та відповідальність
15. Кадрове планування: визначення потреб у персоналі та ключових компетентностях
16. Джерела формування персоналу: внутрішній і зовнішній ринок праці
17. Рекрутинг: етапи, методи залучення, критерії ефективності
18. Відбір персоналу: поняття, принципи, типові помилки
19. Критерії добору: професійні, особистісні, етичні, безпекові
20. Процедура добору: етапи, відповідальні, документи, контрольні точки
21. Структурована співбесіда: правила, типи запитань, оцінювання відповідей
22. Тестування у відборі: види тестів, можливості та обмеження
23. Кейс-метод у відборі: мета, приклади завдань, критерії оцінювання
24. Управління репутаційними ризиками через кадрові рішення
25. Оцінювання добросовісності кандидата: підходи і ризики упередженості
26. Недискримінація у кадрових процедурах: принципи та приклади порушень
27. Документування кадрових рішень: поняття, вимоги, відповідальність
28. Адаптація персоналу: мета, етапи, критерії успішності
29. Наставництво: роль, моделі, організація процесу
30. План адаптації: зміст, контрольні точки, типові помилки
31. Первинна оцінка під час випробувального строку: принципи і результати
32. Оцінювання персоналу: поняття, цілі, види оцінювання
33. КРІ: поняття, вимоги до показників, джерела даних
34. Атестація: сутність, процедура, ризики формалізації
35. Зворотний зв'язок: правила, структура, помилки керівника
36. Управлінські рішення за результатами оцінювання: розвиток, просування, дисципліна
37. Мотивація: поняття, мотиви, стимули, чинники залученості
38. Матеріальна мотивація: форми, критерії справедливості, ризики
39. Нематеріальна мотивація: інструменти, ефективність, обмеження
40. Демотивація: причини, індикатори, управлінські дії
41. Професійне вигорання: ознаки, чинники ризику, профілактика
42. Управління дисципліною: інструменти, баланс контролю і довіри
43. Навчання персоналу: цілі, формати, планування
44. Оцінка ефективності навчання: критерії і методи
45. Розвиток компетентностей: індивідуальні плани розвитку, контроль результату
46. Управління кар'єрою: кар'єрні траєкторії, умови просування
47. Кадровий резерв: мета, принципи формування, ризики недобросовісності
48. Лідерство керівника: стилі, вплив на команду і результативність
49. Командна взаємодія: ролі, комунікації, фактори ефективності
50. Конфлікт у колективі: причини, стадії, наслідки для діяльності

51. Стили поведінки у конфлікті: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування
52. Деескалація конфлікту: принципи і комунікаційні прийоми
53. Внутрішні перевірки/розслідування у кадровій сфері: межі, етика, документування
54. Кадрова безпека: поняття, завдання, місце в національній безпеці
55. Методи кадрової безпеки: профілактика, контроль, реагування
56. Антропогенні загрози: приклади і управлінські відповіді
57. Управління поведінковими ризиками: політики, процедури, культура
58. Організаційна культура: типи, вплив на доброчесність і дисципліну
59. Етичний кодекс: роль, механізми впровадження, контроль виконання
60. Людиноцентричність в управлінні: зміст і практичні наслідки
61. HR-аналітика: поняття, показники, управлінські висновки
62. Дані про персонал: якість даних, конфіденційність, захист інформації
63. Цифровізація HR-процесів: переваги і ризики
64. Комунікації в HR: стандарти, канали, помилки і наслідки
65. Управління змінами: роль персоналу, опір змінам, інструменти керівника
66. Стрес у колективі: фактори, наслідки, управлінські рішення
67. Управління персоналом у кризі: пріоритети, координація, рішення
68. Вимоги до керівника у кризових умовах: відповідальність і лідерство
69. Оцінювання надійності персоналу: індикатори, межі прогнозування
70. Типові помилки кадрового керівництва: причини і профілактика
71. Ризик-орієнтований підхід в HR: логіка, етапи, контрольні точки Показники ефективності HR-системи: приклади та інтерпретація
72. Баланс інтересів особи, колективу й організації у кадрових рішеннях
73. Юридичні аспекти кадрових процедур: загальні вимоги законності
74. Етичні аспекти оцінювання персоналу: межі, недискримінація, повага до гідності
75. Оцінювання персоналу і конфлікти: причини та механізми врегулювання
76. Кадрові рішення і репутація інституції: зв'язок та наслідки
77. Плинність кадрів: причини, ризики, інструменти утримання
78. Адаптація і утримання персоналу: взаємозв'язок та управлінські підходи
79. Винагорода і дисципліна: як не створити «хибні стимули»
80. Нематеріальна мотивація у секторі безпеки: специфіка і межі
81. Навчання як інструмент безпеки: мінімізація помилок і підвищення надійності
82. Резерв керівників: критерії, підготовка, контроль доброчесності
83. Управління конфліктом інтересів: алгоритм дій керівника
84. Механізми повідомлення про порушення і захист доброчесності в організації
85. Внутрішні стандарти і політики: як забезпечити виконання
86. Командна взаємодія під тиском: ризики і управлінські рішення
87. Вплив лідерства на моральний клімат і недоброчесність у колективі
88. Управління репутаційними ризиками через кадрові рішення
89. Підготовка обґрунтованого проєкту кадрового рішення: структура і логіка
90. Роль управління персоналом у забезпеченні громадської безпеки та цивільного захисту

Шкала відповідності оцінок

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи).	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D	задовільно	
60-67	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6. Політика курсу:

Курс «Основи управління персоналом» передбачає засвоєння та дотримання принципів етики та академічної доброчесності згідно Кодексу академічної доброчесності МАУП та Положення про запобігання та виявлення плагіату в наукових та академічних текстах у ПрАТ ВНЗ МАУП, зокрема орієнтації на запобігання плагіату у будь-яких його проявах: всі роботи, доповіді, есе, реферати та презентації мають бути оригінальними та авторськими, не переобтяженими цитатами, що мають супроводжуватися посиланнями на першоджерела. Порушеннями академічної доброчесності вважаються: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання.

Оцінювання здобувача освіти орієнтовано на отримання балів за активність на семінарських (практичних) заняттях, а також виконання завдань для самостійної роботи.

Відпрацювання семінарського заняття може здійснюватися у формі опитування, тестування, виконання практичного завдання, розв'язання задачі з відповідної теми.

В кінці вивчення курсу проводиться модульна контрольна робота 1. Результат модульної контрольної роботи для здобувача, який не з'явився на контрольні заходи, є нульовим. У такому разі, здобувач має можливість повторно виконати модульну контрольну роботу.

Не допустимо: пропуск занять без поважних причин; запізнення на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття (за винятком дозволу викладача при зверненні до текстів нормативно-правових актів); списування та плагіат.

Рекомендовані джерела (література):

Основні джерела:

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17>
5. ДСТУ 4163:2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. URL: https://profprensa.com/media/uploads/2021/08/16/90348_0.pdf
6. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник. URL: https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_1_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyu-Pidruchnyk.pdf>

Додаткові:

1. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
2. Василів (авт.). Інформаційні системи менеджменту персоналу : навчальний посібник. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6010/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%86%D0%A1%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BF>

%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%B2.pdf

3. Дьогтева І. О. Автоматизація HR-процесів в HRM-системах // (наук. публікація). 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33964/89103.pdf?isAllowed=y&sequence=2>

4. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/podii/2017/06_21_posylannia/dstu_8302.pdf

5. Про затвердження документів у сфері захисту персональних даних : наказ (типові документи) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v1_02715-14

6. HR-аналітика : тренінг-курс / КНЕУ (навч.-метод. матеріали). URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/disciplines%2Bof%2BM%253FASTER%2Blevel%2BMP/HR-analitika%20trening-kurs/MM_HR-analitika_trening-kurs_MP_MAG_Danylenko_09_2021_2B.docx

Інформаційні ресурси:

1. База даних «Законодавство України» (ВРУ) — для актів у сфері культури, охорони спадщини, пам'яті.
2. Український інститут національної пам'яті (УІНП) — матеріали з політики пам'яті, освітні й довідкові ресурси.
3. UNESCO World Heritage Centre (Ukraine) — офіційна сторінка держави-учасниці (об'єкти та статус охорони).
4. НБУВ (електронний каталог/записи видань) — для перевірки вихідних даних наукових праць і збірників.