

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Декан економічного факультету**

Роман ГРЕШКО

«28» серпня 2025 року



**РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни**

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Обов'язкова

| | |
|-------------------------------------|---|
| Освітньо-професійна програма | Менеджмент організацій і адміністрування |
| Спеціальність | 073 Менеджмент |
| Галузь знань | 07 Управління та адміністрування |
| Рівень вищої освіти | перший (бакалаврський) |
| | Економічний факультет |
| Мова навчання | українська |

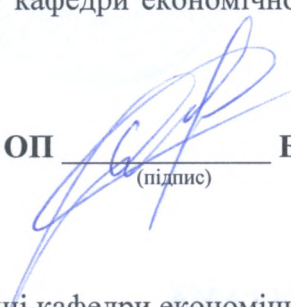
Робоча програма навчальної дисципліни «*Менеджмент персоналу*» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, 2023 рік.

Розробник:

Запухляк В.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н., доцент

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

Запухляк В.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н., доцент

Погоджено з гарантом ОП  **Богдан СТОРОЩУК**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Завідувач кафедри  **Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету
Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Голова методичної ради  **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни: формування комплексної системи знань, сучасного управлінського мислення у сфері планування, формування, перерозподілу і раціонального використання людських ресурсів організації на засадах високої економічної та соціальної ефективності колективу і забезпечення конкурентних переваг.

Пререквізити: Менеджмент, Оптимізаційні методи та моделі.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і адміністрування» підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» сприяє формуванню таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні та фахові компетентності:

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК* 17. Здатність до започаткування власної справи.

СК* 18. Здатність підтримувати високий рівень організаційної культури та надійну репутацію організації в ринковому середовищі

Програмні результати навчання

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

Опис навчальної дисципліни

Загальна інформація

| Форма навчання | Рік підготовки | Семестр | Кількість | | | Кількість годин | | | | | | Вид підсумкового контролю |
|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
| | | | кредитів | годин | змістових модулів | лекції | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота | індивідуальні завдання | |
| Денна | III | IV | 5 | 150 | 2 | 30 | 30 | - | - | 90 | - | екзамен |
| Заочна | III | IV | 5 | 150 | 2 | 10 | 4 | - | - | 136 | - | екзамен |

Структура змісту навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------|-----------|----------|----------|-----------|--------------|--------------|----------|----------|----------|-----------|
| | денна форма | | | | | | заочна форма | | | | | |
| | усть- го | у тому числі | | | | | усть- го | у тому числі | | | | |
| | | л | п | лаб | інд | с.р. | | л | п | лаб | інд | с.р. |
| Теми лекційних занять | Змістовий модуль 1. Соціально-економічні засади управління персоналом | | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Менеджмент персоналу у системі управління організації | 15 | 4 | 4 | - | - | 7 | 12 | 1 | - | - | - | 11 |
| Тема 2. Менеджмент персоналу як соціальна система | 11 | 2 | 2 | - | - | 7 | 11 | - | - | - | - | 11 |
| Тема 3. Соціальне партнерство в організації | 11 | 2 | 2 | - | - | 7 | 13 | 1 | 1 | - | - | 11 |
| Тема 4. Формування колективу організації | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 | 13 | 1 | - | - | - | 12 |
| Тема 5. Згуртованість і динаміка колективу. Команда. | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 | 14 | 1 | 1 | - | - | 12 |
| Тема 6. Організування діяльності та функції підрозділу менеджменту персоналу | 14 | 3 | 3 | - | - | 8 | 12 | 1 | - | - | - | 11 |
| <i>Разом за змістовим модулем 1</i> | <i>75</i> | <i>15</i> | <i>15</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>45</i> | <i>75</i> | <i>5</i> | <i>2</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>68</i> |
| Теми лекційних занять | Змістовий модуль 2. Технологія та методи управління персоналом | | | | | | | | | | | |
| Тема 7. Кадрова політика і стратегія у контексті менеджменту персоналу організації | 15 | 4 | 4 | - | - | 7 | 13 | 1 | 1 | - | - | 11 |
| Тема 8. Планування персоналу в організаціях | 11 | 2 | 2 | - | - | 7 | 12 | 1 | - | - | - | 11 |
| Тема 9. Наймання персоналу | 11 | 2 | 2 | - | - | 7 | 12 | 1 | - | - | - | 11 |
| Тема 10. Оцінювання персоналу в організації | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 | 12 | - | - | - | - | 12 |
| Тема 11. Управління розвитком і рухом персоналу організації | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 | 14 | 1 | 1 | - | - | 12 |
| Тема 12. Управління процесом вивільнення | 14 | 3 | 3 | - | - | 8 | 12 | 1 | - | - | - | 11 |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----------|-----------|---|---|-----------|------------|-----------|----------|---|---|------------|
| персоналу. Ефективність менеджменту персоналу | | | | | | | | | | | | |
| <i>Разом за змістовим модулем 2</i> | 75 | 15 | 15 | - | - | 45 | 75 | 5 | 2 | - | - | 68 |
| Усього годин | 150 | 30 | 30 | - | - | 90 | 150 | 10 | 4 | - | - | 136 |
| Підсумкова форма контролю | Екзамен | | | | | | | | | | | |

Тематика лекційних занять з переліком питань

| № | Назва теми з основними питаннями |
|----------|---|
| 1 | Менеджмент персоналу у системі управління організації 1. Сутність та значення менеджменту персоналу як науки і практики. 2. Персонал як управлінська категорія. 3. Основні елементи (підсистеми) менеджменту персоналу. 4. Еволюція теорії і практики менеджменту персоналу. |
| 2 | Менеджмент персоналу як соціальна система 1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу. 2. Зацікавлені групи в контексті управління персоналом. 3. Соціальна відповідальність і принципи сталого розвитку. 4. Основні характеристики персоналу організації. 5. Компетентність і компетенції працівника. |
| 3 | Соціальне партнерство в організації 1. Соціальне партнерство в рамках регулювання трудових відносин. 2. Ієрархія правових норм в сфері трудових відносин. 3. Сутність і принципи укладання трудових договорів. 4. Колективний договір. Колективна угода. 5. Бар'єри ефективного укладання трудових договорів. |
| 4 | Формування колективу організації 1. Колектив як соціальне явище. 2. Формальна і неформальна структура колективу. 3. Ефективність функціонування трудового колективу. 4. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу підприємства. |
| 5 | Згуртованість і динаміка колективу. Команда. 1. Згуртованість колективу: сутність і фактори. 2. Стадії формування згуртованої групи. 3. Оцінка рівня згуртованості колективу. 4. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективне прийняття рішень. |
| 6 | Організування діяльності та функції підрозділу менеджменту персоналу 1. Призначення і механізм діяльності сучасних HR-служб. 2. Ролі та функції менеджера з персоналу. 3. Інформаційне та методичне забезпечення системи HR-менеджменту. 4. Організація обліку та звітності з персоналу. |
| 7 | Кадрова політика і стратегія у контексті менеджменту персоналу організації 1. Персонал в системі стратегічного управління організацією. 2. Стратегія управління персоналом організації (HR-стратегія). 3. Сутність, завдання та види політики управління персоналом (кадрової політики). 4. Фактори, що впливають на специфіку політики управління персоналом. |
| 8 | Планування персоналу в організаціях 1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування. 2. Методи визначення потреб в персоналі. 3. Планування витрат на персонал та фактори, що їх визначають. 4. Вплив структурних рішень на планування персоналу. |

| | |
|-----------|--|
| 9 | Наймання персоналу 1. Механізм наймання персоналу. 2. Етапи процесу наймання персоналу. 3. Вербування (набір) персоналу. 4. Методи відбору персоналу. 5. Адаптація персоналу, її види та чинники. |
| 10 | Оцінювання персоналу в організації 1. Сутність і механізм оцінювання персоналу. 2. Критерії та методи оцінювання персоналу. 3. Показники оцінювання різних категорій працівників. 4. Організація та порядок проведення атестації персоналу. |
| 11 | Управління розвитком і рухом персоналу організації 1. Професійний розвиток персоналу та його складові. Сутність та концепції навчання персоналу. 2. Форми і методи навчання персоналу. 3. Мінімізація ризиковості інвестицій у навчання персоналу. 4. Характеристика кар'єри як складової управління персоналом. Фактори впливу на розвиток кар'єри працівника 5. Кар'єра як процес, її етапи. 6. Підготовка та формування кадрового резерву. |
| 12 | Управління процесом вивільнення персоналу. Ефективність менеджменту персоналу 1. Механізм вивільнення працівників. 2. Види звільнення та заходи з мінімізації їх наслідків. 3. Плинність персоналу, її оцінювання і регулювання. Гнучкі режими праці. 4. Критерії ефективності менеджменту персоналу. 5. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Кадровий аудит. |

Тематика практичних занять

| № п/п | Назва теми (завдання) | Кількість годин | |
|-------|--|-----------------|-------------|
| | | денна ф.н. | заочна ф.н. |
| 1 | Тема 1. Менеджмент персоналу у системі управління організації Завдання: 1. Розкрийте сутність менеджменту персоналу як науки і практики у сучасних умовах. 2. Охарактеризуйте персонал організації як управлінську категорію. 3. Порівняйте такі поняття як «робоча сила», «персонал», «людський капітал» 4. Опишіть ключові складові системи менеджменту персоналу. 5. Охарактеризуйте основні етапи розвитку теорії і практики менеджменту персоналу. 6. Визначте специфічні риси менеджменту персоналу у сучасних закордонних компаніях. | 4 | |
| 2 | Тема 2. Менеджмент персоналу як соціальна система Завдання: 1. Розкрийте сутність поведінкових і соціальних аспектів менеджменту персоналу. 2. Опишіть організацію як соціотехнічну систему. 3. Охарактеризуйте стейкхолдерський підхід і його значення у менеджменті персоналу. 4. Визначте ключові характеристики персоналу організації. 5. Дайте порівняльну характеристику компетенцій і компетентності працівника. | 2 | |

| | | | |
|---|--|---|---|
| 3 | <p>3. Соціальне партнерство в організації</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте сутність трипартизму і соціального партнерства у контексті трудових відносин. 2. Опишіть складові ієрархії правових норм в сфері трудових відносин. Роль Міжнародної організації праці. 3. Розкрийте сутність базових принципів укладання трудових договорів. 4. Дайте порівняльну характеристику колективного договору і колективної угоди. 5. Опишіть логіку і структуру КЗпП України. 6. Охарактеризуйте ключові перешкоди ефективного укладання трудових договорів. | 2 | 1 |
| 4 | <p>Тема 4. Формування колективу організації</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте сутність колективу, опишіть соціальні чинники і складові у його діяльності. 2. Охарактеризуйте формальну і неформальну структуру групи (колективу). 3. Опишіть модель Дж. Хоманса у контексті функціонування неформальних груп. 4. Розкрийте сутність критеріїв та чинників ефективної роботи колективу. 5. Охарактеризуйте організаційну культуру та її складові. 6. Опишіть національні моделі корпоративної культури. | 2 | |
| 5 | <p>Тема 5. Згуртованість і динаміка колективу. Команда.</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначте сутність і фактори згуртованості колективу. 2. Опишіть основні етапи формування згуртованої групи. 3. Охарактеризуйте методи оцінювання рівня згуртованості колективу. 4. Напрямки і можливості застосування соціоматриці у менеджменті персоналу. 5. Розкрийте сутність ключових соціальних ролей у контексті менеджменту персоналу і впливу на колективну взаємодію. 6. Охарактеризуйте переваги і слабкі сторони колективного ухвалення рішень. | 2 | 1 |
| 6 | <p>Тема 6. Організування діяльності та функції підрозділу менеджменту персоналу</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте завдання, сферу відповідальності і механізм діяльності сучасних служб менеджменту персоналу 2. Опишіть управлінські ролі за Мінцбергом та їх особливості в рамках менеджменту персоналу. 3. Завдання і функції менеджера з персоналу. 4. Дайте характеристику інформаційного та методичного забезпечення системи HR-менеджменту на підприємстві. 5. Опишіть еханізм організації обліку та звітності з персоналу на підприємстві. | 3 | |
| 7 | <p>Тема 7. Кадрова політика і стратегія у контексті менеджменту персоналу організації</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опишіть зміни і поточний стан (значення) персоналу в системі стратегічного управління організацією. | 4 | 1 |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | <p>2. Людський капітал і конкурентоспроможність організації.</p> <p>3. Розкрийте сутність стратегії управління персоналом організації, опишіть механізм її розроблення та реалізації.</p> <p>4. Кадрова політика – сутність, значення, форми реалізації у системі менеджменту персоналу.</p> <p>5. Охарактеризуйте ключові чинники, що впливають на вибір кадрової політики в організації.</p> | | |
| 8 | <p>Тема 8. Планування персоналу в організаціях</p> <p>Завдання:</p> <p>1. Розкрийте сутність, опишіть головні цілі і завдання кадрового планування.</p> <p>2. Назвіть і дайте характеристику основних методів визначення потреб організації у персоналі.</p> <p>3. Особливості планування різних категорій персоналу організації.</p> <p>4. Опишіть логіку планування витрат на персонал та чинники, що їх визначають.</p> <p>5. Охарактеризуйте напрямки впливу структурних рішень на планування персоналу; зовнішні і внутрішні структурні рішення.</p> | 2 | |
| 9 | <p>Тема 9. Наймання персоналу</p> <p>Завдання:</p> <p>1. Опишіть загальний механізм наймання персоналу організації, доведіть його важливість у сучасних умовах.</p> <p>2. Особливості і умови застосування технології хедхантингу.</p> <p>3. Охарактеризуйте процес наймання персоналу та його ключові етапи.</p> <p>4. Розкрийте сутність набору (вербування) персоналу організації.</p> <p>5. Охарактеризуйте методи відбору персоналу та передумови їх ефективної реалізації.</p> <p>6. Розкрийте сутність адаптації персоналу, опишіть її види та чинники ефективності.</p> | 2 | |
| 10 | <p>Тема 10. Оцінювання персоналу в організації</p> <p>Завдання:</p> <p>1. Розкрийте сутність оцінювання персоналу, доведіть його необхідність у системі менеджменту персоналу.</p> <p>2. Опишіть основні методи та критерії оцінювання персоналу.</p> <p>3. Особливості реалізації технології «асесмент-центр».</p> <p>4. Проведіть порівняльний аналіз базових показників оцінювання різних категорій працівників організації.</p> <p>5. Охарактеризуйте атестацію персоналу і порядок її проведення.</p> | 2 | |
| 11 | <p>Тема 11. Управління розвитком і рухом персоналу організації</p> <p>Завдання:</p> <p>1. Опишіть професійний розвиток персоналу, доведіть його важливість у сучасних умовах.</p> <p>2. Розкрийте сутність основних концепцій навчання персоналу.</p> <p>3. Охарактеризуйте форми і методи навчання персоналу. Цикл навчання (модель Д.Колба).</p> <p>4. Напрямок мінімізації ризиковості інвестицій у навчання персоналу.</p> <p>5. Опишіть кар'єру у контексті ефективності менеджменту персоналу.</p> <p>6. Фактори впливу на розвиток кар'єри працівника</p> <p>7. Опишіть кар'єру працівника як динамічне явище, її ключові етапи.</p> | 2 | 1 |

| | | | |
|----|---|---|--|
| 12 | <p>Тема 12. Управління процесом вивільнення персоналу. Ефективність менеджменту персоналу</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опишіть механізм вивільнення працівників. В чому полягають я відмінності між процесами вивільнення і звільнення? 2. Охарактеризуйте основні види звільнення працівників. 3. Заходи з мінімізації негативних наслідків звільнення працівників і особливості аутплейсменту. 4. Розкрийте сутність плинності персоналу, методів її оцінювання і регулювання. 5. Особливості гнучких режимів зайнятості. 6. Опишіть ключові критерії ефективності менеджменту персоналу та методи оцінювання. 7. Розкрийте сутність кадрового аудиту. | 3 | |
|----|---|---|--|

Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Менеджмент персоналу» спрямована на узагальнення, системне засвоєння та закріплення знань по кожній темі. Вона охоплює зокрема такі види робіт: опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої і додаткової літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які винесені на самостійне вивчення, а також виконання дослідницького завдання по кожному змістовому модулю. Зміст завдання полягає у підготовці письмової відповіді (у формі презентації) на обране питання з наведеного нижче переліку (одна письмова робота у рамках кожного модуля). За кожен таку роботу, в якій викладено обґрунтований матеріал, здобувач може отримати до 6 балів. Сума балів за виконання дослідницького завдання визначається: повнотою відповіді, логікою та аргументованістю викладу матеріалу, оригінальністю авторського підходу, якістю і кількістю використаних джерел, оформленням роботи.

| № п/п | Назва теми | Кількість годин | |
|-------|--|-----------------|-------------|
| | | денна ф.н. | заочна ф.н. |
| 1 | <p>Тема 1. Менеджмент персоналу у системі управління організації</p> <p>Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.</p> <p>Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «кадри» «персонал», «людські ресурси». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.</p> <p>Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.</p> | 7 | 11 |
| 2 | <p>Тема 2. Менеджмент персоналу як соціальна система</p> <p>Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал та управлінський персонал, зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.</p> | 7 | 11 |

| | | | |
|---|---|---|----|
| | <p>Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.</p> <p>Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.</p> | | |
| 3 | <p>Тема 3. Соціальне партнерство в організації</p> <p>Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.</p> <p>Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.</p> <p>Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.</p> | 7 | 11 |
| 4 | <p>Тема 4. Формування колективу організації</p> <p>Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.</p> <p>Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.</p> <p>Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.</p> | 8 | 12 |
| 5 | <p>Тема 5. Згуртованість і динаміка колективу. Команда.</p> <p>Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та відмінне.</p> <p>Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.</p> | 8 | 12 |
| 6 | <p>Тема 6. Організування діяльності та функції підрозділу менеджменту персоналу</p> <p>Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.</p> | 8 | 11 |

| | | | |
|----|---|---|----|
| | <p>Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.</p> <p>Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.</p> | | |
| 7 | <p>Тема 7. Кадрова політика і стратегія у контексті менеджменту персоналу організації</p> <p>Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.</p> <p>Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).</p> <p>Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.</p> | 7 | 11 |
| 8 | <p>Тема 8. Планування персоналу в організаціях</p> <p>Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.</p> <p>Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.</p> | 7 | 11 |
| 9 | <p>Тема 9. Наймання персоналу</p> <p>Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.</p> <p>Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід.</p> <p>Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.. Інструктаж. Наставництво. Коучинг.</p> | 7 | 11 |
| 10 | <p>Тема 10. Оцінювання персоналу в організації</p> <p>Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи</p> | 8 | 12 |

| | | | |
|----|---|---|----|
| | <p>оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.</p> <p>Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.</p> <p>Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників.</p> <p>Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.</p> <p>Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.</p> | | |
| 11 | <p>Тема 11. Управління розвитком і рухом персоналу організації</p> <p>Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.</p> <p>Планування та управління кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.</p> <p>Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.</p> <p>Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.</p> | 8 | 12 |
| 12 | <p>Тема 12. Управління процесом вивільнення персоналу. Ефективність менеджменту персоналу</p> <p>Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.</p> <p>Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.</p> <p>Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління</p> | 8 | 11 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.</p> <p>Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.</p> | | |
|--|--|--|--|

Методи навчання:

вербальні методи (лекція, бесіда, диспут, пояснення, розповідь тощо); практичні методи (практичні роботи); наочні методи (демонстрація, ілюстрація); пояснювально- ілюстративні методи; проблемно-пошукові методи; інтерактивні методи; ситуаційні завдання; робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами; самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

Освітні технології: антилекція як інструмент налагодження зворотного зв'язку із аудиторією, забезпечення ефективних комунікацій у процесі викладання; віртуальні класи і відеоконференції: платформа Google Meet для онлайн-зустрічей, проведення лекцій, обговорення практичних аспектів дистанційно у режимі реального часу; платформа Moodle, яка в межах навчальної дисципліни дозволяє створювати онлайн-версію курсу із відповідними методичними матеріалами та можливістю взаємодії між здобувачами освіти та викладачем; відео-курси на платформах «Дія. Освіта», Prometheus, Coursera, як елемент неформальної освіти та отримання додаткових актуальних знань і навичок.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю й оцінювання:

- фронтальне опитування;
- індивідуальне опитування;
- презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних);
- реферати;
- есе;
- аналітичні звіти;
- розв'язування практичних ситуацій;
- тестування;
- тематичні контрольні роботи;
- модульні контрольні роботи.

Форми поточного та підсумкового контролю

Моніторинг навчальних результатів здійснюється на основі:

поточного контролю за підсумками оцінювання експрес-опитувань, тестувань, індивідуального й колективного опрацювання кейсів, виступів, повідомлень, реферативних завдань та участі в дискусіях з проблематики відповідних занять (максимальна сумарна кількість балів, яку може отримати студент за роботу на практичних заняттях в рамках поточного контролю становить 60 балів);

підсумкового контролю у вигляді екзамену (оцінюється в 40 балів). Завдання, які є елементами підсумкового контролю (екзамену), передбачають, зокрема: розгорнуті відповіді системно-теоретичного характеру; формулювання дефініцій і лаконічних пояснень; тести.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається із суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання екзаменаційних завдань.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається з дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у студентській олімпіаді, конференції тощо).

Академічна доброчесність. Здобувачі самостійно виконують навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання. У випадку використання ідей, розробок, тверджень інших авторів, обов'язковим є посилання на джерела інформації.

Відвідування занять. Обов'язкова умова виконання навчального плану дисципліни – регулярне відвідування занять. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Зарукування результатів неформальної освіти. Здобувач освіти з даної дисципліни може отримати додаткові бали за результатами отримання неформальної освіти за наявності відповідного сертифікату (за рішенням фахової комісії відповідно до Положення ЧНУ. Наказ ректора від 29 жовтня 2019 року).

Критерії оцінювання:

при усних відповідях: повнота розкриття питання; логіка і обґрунтованість викладу матеріалу; використання різноманітних (у тому числі іноземними мовами) джерел інформації; аналітичні міркування, вміння робити порівняння, узагальнення і висновки; вміння аналізувати теоретичні проблеми з урахуванням світової та вітчизняної практики;

при виконанні письмових завдань: повнота розкриття питання, аргументованість і логіка викладення матеріалу, використання різноманітних джерел інформації, нормативних документів, прикладів і фактичного матеріалу тощо; цілісність, системність, логічність, вміння формулювати висновки; нестандартний підхід і креативність; акуратність оформлення письмової роботи.

Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати в процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, з яких 60 балів здобувач набирає при поточних видах контролю і 40 балів – у процесі підсумкового виду контролю (екзамену).

Розподіл балів, які отримують здобувачі

| Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота) | | | | | | | | | | | | Кількість балів (екзамен) | Сумарна кількість балів |
|---|----|----|----|----|----|---------------------|----|----|-----|-----|-----|---------------------------|-------------------------|
| Змістовий модуль №1 | | | | | | Змістовий модуль №2 | | | | | | | |
| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | T12 | | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 100 |

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

| Оцінка за національною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | |
|-------------------------------|-----------------------|--|
| | Оцінка (бали) | Пояснення за розширеною шкалою |
| відмінно | A (90 – 100) | відмінно |
| добре | B (80-89) | дуже добре |
| | C (70-79) | добре |
| задовільно | D (60-69) | задовільно |
| | E (50-59) | достатньо |
| незадовільно | FX (35-49) | незадовільно (з можливістю повторного складання) |
| | F (1-34) | (незадовільно) з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компоненту до перескладання |

**Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю
навчальних досягнень студентів**

Змістовний модуль 1. Соціально-економічні засади управління персоналом

1. Розкрийте сутність менеджменту персоналу як науки і практики у сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте персонал організації як управлінську категорію.
3. Порівняйте такі поняття як «робоча сила», «персонал», «людський капітал»
4. Опишіть ключові складові системи менеджменту персоналу.
5. Охарактеризуйте основні етапи розвитку теорії і практики менеджменту персоналу.
6. Визначте специфічні риси менеджменту персоналу у сучасних закордонних компаніях.
7. Розкрийте сутність поведінкових і соціальних аспектів менеджменту персоналу.
8. Опишіть організацію як соціотехнічну систему.
9. Охарактеризуйте стейкхолдерський підхід і його значення у менеджменті персоналу.
10. Визначте ключові характеристики персоналу організації.
11. Дайте порівняльну характеристику компетенцій і компетентності працівника.
12. Розкрийте сутність трипартизму і соціального партнерства у контексті трудових відносин.
13. Опишіть складові ієрархії правових норм в сфері трудових відносин. Роль Міжнародної організації праці.
14. Розкрийте сутність базових принципів укладання трудових договорів.
15. Дайте порівняльну характеристику колективного договору і колективної угоди.
16. Опишіть логіку і структуру КЗпП України.
17. Охарактеризуйте ключові перешкоди ефективного укладання трудових договорів.
18. Розкрийте сутність колективу, опишіть соціальні чинники і складові у його діяльності.
19. Охарактеризуйте формальну і неформальну структуру групи (колективу).
20. Опишіть модель Дж. Хоманса у контексті функціонування неформальних груп.
21. Розкрийте сутність критеріїв та чинників ефективної роботи колективу.
22. Охарактеризуйте організаційну культуру та її складові.
23. Опишіть національні моделі корпоративної культури.
24. Визначте сутність і фактори згуртованості колективу.
25. Опишіть основні етапи формування згуртованої групи.
26. Охарактеризуйте методи оцінювання рівня згуртованості колективу.
27. Напрямки і можливості застосування соціоматриці у менеджменті персоналу.
28. Розкрийте сутність ключових соціальних ролей у контексті менеджменту персоналу і впливу на колективу взаємодію.
29. Охарактеризуйте переваги і слабкі сторони колективного ухвалення рішень.
30. Охарактеризуйте завдання, сферу відповідальності і механізм діяльності сучасних служб менеджменту персоналу
31. Опишіть управлінські ролі за Мінцбергом та їх особливості в рамках менеджменту персоналу.
32. Завдання і функції менеджера з персоналу.
33. Дайте характеристику інформаційного та методичного забезпечення системи HR-менеджменту на підприємстві.
34. Опишіть механізм організації обліку та звітності з персоналу на підприємстві.

Змістовний модуль 2. Технологія та методи управління персоналом

1. Опишіть зміни і поточний стан (значення) персоналу в системі стратегічного управління організацією.
2. Людський капітал і конкурентоспроможність організації.
3. Розкрийте сутність стратегії управління персоналом організації, опишіть механізм її розроблення та реалізації.
4. Кадрова політика – сутність, значення, форми реалізації у системі менеджменту персоналу.
5. Охарактеризуйте ключові чинники, що впливають на вибір кадрової політики в організації.

6. Розкрийте сутність, опишіть головні цілі і завдання кадрового планування.
7. Назвіть і дайте характеристику основних методів визначення потреб організації у персоналі.
8. Особливості планування різних категорій персоналу організації.
9. Опишіть логіку планування витрат на персонал та чинники, що їх визначають.
10. Охарактеризуйте напрямки впливу структурних рішень на планування персоналу; зовнішні і внутрішні структурні рішення.
11. Опишіть загальний механізм наймання персоналу організації, доведіть його важливість у сучасних умовах.
12. Особливості і умови застосування технології хедхантингу.
13. Охарактеризуйте процес наймання персоналу та його ключові етапи.
14. Розкрийте сутність набору (вербування) персоналу організації.
15. Охарактеризуйте методи відбору персоналу та передумови їх ефективної реалізації.
16. Розкрийте сутність адаптації персоналу, опишіть її види та чинники ефективності.
17. Розкрийте сутність оцінювання персоналу, доведіть його необхідність у системі менеджменту персоналу.
18. Опишіть основні методи та критерії оцінювання персоналу.
19. Особливості реалізації технології «асесмент-центр».
20. Проведіть порівняльний аналіз базових показників оцінювання різних категорій працівників організації.
21. Охарактеризуйте атестацію персоналу і порядок її проведення.
22. Опишіть професійний розвиток персоналу, доведіть його важливість у сучасних умовах.
23. Розкрийте сутність основних концепцій навчання персоналу.
24. Охарактеризуйте форми і методи навчання персоналу. Цикл навчання (модель Д.Колба).
25. Напрямок мінімізації ризиковості інвестицій у навчання персоналу.
26. Опишіть кар'єру у контексті ефективності менеджменту персоналу.
27. Охарактеризуйте фактори впливу на розвиток кар'єри працівника
28. Опишіть кар'єру працівника як динамічне явище, її ключові етапи.
29. Опишіть механізм вивільнення працівників. В чому полягають я відмінності між процесами вивільнення і звільнення?
30. Охарактеризуйте основні види звільнення працівників.
31. Опишіть заходи з мінімізації негативних наслідків звільнення працівників і особливості аутплейсменту.
32. Розкрийте сутність плинності персоналу, методів її оцінювання і регулювання.
33. Особливості гнучких режимів зайнятості.
34. Опишіть ключові критерії ефективності менеджменту персоналу та методи оцінювання.
35. Розкрийте сутність кадрового аудиту.

Зарахування результатів неформальної освіти

Зарахування результатів неформального навчання регламентується «Положенням про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти у системі формальної освіти)» Чернівецького національного університету, затвердженим рішенням Вченої ради від 28 березня 2022 року (наказ ректора №109) та оновленим протоколом № 16 від 25 листопада 2024 року.

У ЧНУ можуть бути визнані результати професійних курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та майстер-класів, якщо їх тематика, обсяг і зміст відповідають результатам навчання освітньої програми. Також можливе зарахування частин освітніх компонентів – окремих тем чи розділів – за умови відповідності програмним результатам дисципліни.

Процедура їх зарахування передбачає подання заяви, декларації та сертифікатів із зазначенням годин/кредитів та контенту, після чого предметна комісія університету оцінює

відповідність результатів неформального навчання результатам освітньої програми через співбесіди, тестування або демонстрацію практичних навичок. Можливе повне або часткове зарахування: при повному визнанні – зарахування як освітнього компонента з кредитами ECTS, при частковому – окремих складових дисципліни або вибіркового компонента, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

Рекомендована література

Основна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Запухляк В.М. Управління персоналом. *Менеджмент і адміністрування: підручник для бакалаврів* / Колектив авторів. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2022. 684 с.
5. Запухляк В.М. Управління персоналом. *Менеджмент: збірник тестових завдань*. Укл.: Антохов А.А., Галушка З.І., Запухляк В.М., Поченчук Г.М. та ін. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці. Чернівець. нац. ун-т. 2021. 203 с.
6. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл.: Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянюк Т.М., Гринюк Ю.М., Грищенко Д.Г. та ін. [За. заг. ред. Драган О.І.]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
7. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
8. Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Савченко І.Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
9. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колект. монографія / за ред. Г.Г. Савіної. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

Допоміжна

1. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
2. Гемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
3. Запухляк В.М., Антохов А.А., Клевчік Л.Л. Просторовий контекст розвитку та управління технолого-сингулярних регіональних економічних систем в Україні. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 34 – 39. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4880&i=5>
4. Запухляк В.М., Лусте О.О. Соціальний капітал як чинник організаційних змін та адаптивності системи управління персоналом. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Issue 1 (Vol. 5). P. 169–175. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/23.pdf
5. Запухляк В.М., Кифяк В.І. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf
6. Запухляк В.М., Михайлина Д. Г., Роговська-Іщук І.В., Саєнко О.С. Трансформація людського капіталу в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 830. С.3-9. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2294>
7. Запухляк В.М., Лусте О.О. Психологічні детермінанти впровадження інноваційних підходів до управління соціально-економічними системами. *Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки* : монографія / за заг. ред. З.І. Галушки. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2020. С. 186-205.
8. Запухляк В.М. Вплив людських ресурсів і комунікацій на фінансові результати діяльності організації. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матер. 5-ої

міжнар. наук.-практ. конференції (Чернівці, 27 квітня 2023 р.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. С. 398-401. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7313>

9. Запукхляк В.М., Михайлина Д.Г. Війна в Україні як фактор структурних зрушень на європейському ринку робочої сили. *Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 8 червня 2023 р.). Київ : КНЕУ, 2023. С. 129-132. URL: https://drive.google.com/file/d/1t1HQV-e0Vq6Pe_SnjAXZefBAoNrgN09t/view

10. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

11. Кузьмін О.Є., Ліпич О.А. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С. 137–144.

12. Ложачевська О.М., Виговська А.М. Стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 24-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(2)_6)

13. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.

14. Темплар Р. Правила кар'єри. Чіткий алгоритм персонального успіху. Київ : КМ-Букс, 2020. 296 с.

15. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

16. Янсіті М., Лакхані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BookChef, 2021. 304 с.

17. 10 Outsourcing Trends – 2020 & Beyond. URL: <https://outsourcenasia.org/10-outsourcing-trends-2020-and-beyond/>

18. Halushka Z., Zapukhlyak V., Klevchik L., Luste O., Storoshchuk B. The influence of economic mentality on socio-economic development. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. No 1 (42). 2022. Pp. 283-292. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3670/3481>

19. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>

Інформаційні ресурси

1. Інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>

2. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

3. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <http://library.chnu.edu.ua/index.php?page=ua>

4. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://www.rada.gov.ua>

5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

6. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>

7. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/>

8. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua>

9. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: <http://www.niss.gov.ua>

10. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/>

11. Офіційний сайт Статистичного відділу ООН (UNSD). URL: <https://unstats.un.org/home/>

12. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country>

13. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). URL: <https://www.weforum.org/>

14. Офіційний сайт Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/>
15. Офіційний сайт Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
16. Офіційний сайт HR magazine. URL: <https://www.hrmagazine.co.uk/>
17. Офіційний сайт HRZone. URL: <https://www.hrzone.com/>

Політика академічної доброчесності

Усі учасники освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича зобов'язані дотримуватись принципів академічної доброчесності відповідно до Етичного кодексу університету (затверджено Вченою радою, протокол № 5 від 29.05.2023). Академічна доброчесність включає: самостійне виконання навчальних завдань, належне оформлення посилань і цитувань, недопущення плагіату, фальсифікацій, фабрикацій, списування, хабарництва та інших форм неетичної поведінки.

Порушення академічної доброчесності тягне за собою академічну відповідальність у вигляді зниження оцінки, анулювання результатів контролю, позбавлення стипендії, відрахування тощо.

Докладніше:

- «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича»
<https://www.chnu.edu.ua/media/jxdbs0zb/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf> ;

- Нормативні документи Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича щодо академічної доброчесності
<https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist>

- «Положення про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича»
<https://www.chnu.edu.ua/media/hkzbr1b2/polozhennia-pro-vyavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chnu-2025.pdf>