

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет інформаційних технологій та управління

Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи  
  
О.Б. Жильцов  
« 01 » « 09 » 2021 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-БРЕНДІНГ

для студентів

спеціальності


073 Менеджмент

освітнього рівня

перший (бакалаврський)

освітньо-професійної програми 073.00.01 Менеджмент організацій

Київ – 2021

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА  
Ідентифікаційний код 02136554  
Начальник відділу  
моніторингу якості освіти  
Програма № 1816/21  
  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
«    » 2021 р.

**Розробник:**

Ільч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**Викладач:**

Ільч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління**

Протокол від 31 серпня 2020 р. № 9

Завідувач кафедри  Л.М. Ільч  
(підпис)

**Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми “Менеджмент організацій”**

(назва освітньої програми)

31 серпня 2020 р. № 9

Керівник освітньої програми  О.В. Акіліна  
(підпис)

**Робочу програму перевірено**

«31» серпня 2020 р.

Заступник директора/декана  І.Ю. Мельник  
(підпис)

**Пролонговано:**

на 20<sup>21</sup>/20<sup>22</sup> н.р.  (підпис),  (ПІБ), «28» 08 20<sup>21</sup> р., протокол № 9

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_»\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_»\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_»\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	4/120	
Курс	2	
Семестр	4	
Кількість змістових модулів з розподілом:	3	
Обсяг кредитів	4	
Обсяг годин, в тому числі:	120	
Аудиторні	56	
Модульний контроль	6	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	28	
Форма семестрового контролю	іспит	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою викладання дисципліни** є підготовка студентів до управлінської діяльності в як керівників, здатних вирішувати завдання щодо створення HR-бренду; управління персоналом в рамках функціональних підрозділів; брати участь в розробці кадрових політик і програм з навчання та розвитку талантів; створювати та реалізовувати стратегію компанії з управління людськими ресурсами. У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких **результатів навчання**:

1. Вміти аналізувати (досліджувати, вивчати, перевіряти, контролювати):
  - роботи для визначення вимог до кандидатів на вакантні посади;
  - чисельність і структуру персоналу;
  - ефективність застосовуваних форм і методів винагороди за працю;
  - виявляти потреби у навчанні працівників;
  - умови праці;
  - трудові процеси і затрати робочого часу;
  - ефективність управління персоналом.
2. Вміти виконувати планово-економічні розрахунки:
  - складати плановий баланс робочого часу;
  - планувати потреби у персоналі;
  - планувати витрати на персонал загалом і в розрізі окремих видів витрат, тощо;
  - проектувати ефективні системи матеріального і морального заохочення працівників.
3. Вміти виконувати обліково-статистичні операції:



- вести облік руху персоналу, відпрацьованого робочого часу, навчання персоналу, використання відпусток працівниками;

- складати статистичні звіти з праці;

4. Вміти організувати: професійний добір працівників на вакантні робочі місця, найм кадрові переміщення і звільнення працівників, навчання та розвиток працівників, проведення процедур оцінювання персоналу, зокрема, атестації персоналу, виконання виробничих завдань, корпоративні заходи з зміцнення корпоративного духу, тощо.

5. Вміти оцінювати працівників і результати їхньої праці.

Навчальна дисципліна формує міждисциплінарні взаємозв'язки із іншими дисциплінами: «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Менеджмент», «Кадрове адміністрування», «Охорона праці», «Аудит персоналу», «Мотивування персоналу», «Управління оплатою праці», «Практикум з формування компетенцій менеджера з персоналу», «Організація та нормування праці», «Соціологія та психологія праці», «Рекрутмент», «Антикризова кадрова політика» тощо.

Навчальної мети програми «Управління персоналом та HR-брендинг» передбачається досягти шляхом активізації мислення тих, хто навчається, самостійним опрацюванням ними рішень у галузі управління персоналом, постійною взаємодією суб'єктів навчання за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення.

**Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:**

### **I. Загальнопредметні компетентності:**

<b>ЗК-4</b>	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
<b>ЗК-5</b>	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
<b>ЗК-9</b>	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями

### **II. Фахові компетентності:**

<b>ФК-6</b>	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо
<b>ФК-7</b>	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
<b>ФК-8</b>	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом
<b>ФК-9</b>	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань
<b>ФК-10</b>	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації
<b>ФК-11</b>	Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління
<b>ФК-12</b>	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації



<b>ФК-14</b>	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності
<b>ФК-15</b>	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

**III. Під час роботи в Центрі функціонального менеджменту студент повинен отримати наступні компетентності:**

- Володіння ІКТ для пошуку, аналізування та використання інформації.
- Здатність до прийняття управлінських рішень.
- Здатність демонструвати навички виявлення проблем і лідерського мислення.
- Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.
- Здатність до продуктивної взаємодії.

Для вирішення завдань, передбачених програмою, визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні та випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, розігрування ролей, ділові ігри.

### 3. Результати навчання за дисципліною

Студент має **знати**:

<b>ПРН-3-3</b>	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства
----------------	--

Студент має **розуміти**:

<b>ПРН-3-3</b>	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства
<b>ПРН-3-4</b>	Володіти основами правових та етичних відносин і основами психологічних особливостей поведінки

Студент має **вміти**:

<b>ПРН-У-1</b>	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
<b>ПРН-У-2</b>	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації
<b>ПРН-У-3</b>	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень
<b>ПРН-У-5</b>	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації
<b>ПРН-У-6</b>	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи
<b>ПРН-У-7</b>	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації
<b>ПРН-У-8</b>	Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації

<b>ПРН-У-11</b>	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації
<b>ПРН-У-12</b>	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності
<b>ПРН-У-13</b>	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним
<b>ПРН-У-15</b>	Демонструвати спроможність застосовувати новітні технології у професійній діяльності, готовність і здатність шляхом самоосвіти, вивчення позитивного досвіду, удосконалювати свої управлінські навички.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назва змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
<b>Змістовний модуль 1.</b>							
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>							
Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом	6	2	2				2
Тема 2. Персонал як об'єкт управління	6	2	2				2
Тема 3. Система управління персоналом підприємства	6	2	2				2
Тема 4. Кадрова політика та стратегія організації	6	2	2				2
<b>Модульний контроль</b>	<b>2</b>						
<b>Разом</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>8</b>				<b>8</b>
<b>Змістовний модуль 2.</b>							
<b>ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>							
Тема 5. Професійний добір та адаптація персоналу	6	2	2				2
Тема 6. Оцінювання персоналу	6	2	2				2
Тема 7. Розвиток персоналу	6	2	2				2
Тема 8. Мотивування та стимулювання персоналу	12	4	4				4
Тема 9. Планування в управлінні персоналом та формування кадрового резерву	12	4	4				4
<b>Модульний контроль</b>	<b>2</b>						
<b>Разом</b>	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>14</b>				<b>14</b>



<b>Змістовний модуль 3. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-БРЕНДІНГ</b>							
Тема 10. Маркетинг в управлінні персоналом	6	2	2				2
Тема 11. HR-брендінг в системі управління персоналом	6	2	2				2
Тема 12. Корпоративна культура як складова HR-бренду	6	2	2				2
<b>Модульний контроль</b>	2						
<b>Разом</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>6</b>				<b>6</b>
<b>Підготовка та проходження контрольних заходів</b>	<b>30</b>						
<b>Усього</b>	<b>120</b>	<b>28</b>	<b>28</b>				<b>28</b>

## **5. Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом**

Мета, завдання і функції управління персоналом. Управління персоналом як сфера практичної діяльності; як навчальна дисципліна; як наука. Предмет, мета та завдання дисципліни “Управління персоналом”. Актуальні напрямки теоретичних та прикладних досліджень в галузі управління персоналом. Міждисциплінарні зв’язки курсу “Управління персоналом”.

Сутність управління персоналом. Цілі, функції та принципи управління персоналом. Суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Системний підхід до управління персоналом і напрямки його реалізації в сучасних умовах.

Історичні засади управління персоналом. Донауковий період в управлінні персоналом. Концепція наукового управління Анрі Файоля, Фредерік Уїнслоу Тейлор. Поява наукової організації праці: Френк і Ліліан Гілбрет, Генрі Гантта, Гаррінгтона Емерсона. Сучасні концепції управління персоналом ефективною організації. Школа людських відносин в управлінні: хотторнські експерименти Елтона Мейо, Мері Паркер Фоллетт, теорії мотивації Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Девіда Макклеланда, Фредеріка Герцберга, Врума.

#### **Тема 2. Персонал як об'єкт управління**

Зміст поняття «персонал», властивості персоналу. Персонал як важливий стратегічний ресурс організації. Характеристики персоналу. Кількісні характеристики персоналу. Проектна, планова, фактична, явочна, облікова (спискова), середньооблікова чисельність персоналу.

Якісні характеристики персоналу. Зміст понять: посада; робоче місце; професія; спеціальність; освіта; кваліфікація; компетенція та компетентність; здібність; здатність, знання; уміння, навичка, установки, мотивація.

Структура персоналу. Групи персоналу за статево-віковими ознаками, виконуваним функціям, сферами діяльності, професійними групами, рівнем кваліфікації, рівнем освіти, типом трудових відносин.

### **Тема 3. Система управління персоналом підприємства**

Сутність поняття управління персоналу, місце управління персоналу в загальній системі управління підприємства. Функції управління персоналу та його основні елементи. Еволюція підходів до управління персоналом. Основні аксіоми управління персоналом організації. Сутність категорії персонал та його основні класифікації. Методи управління персоналу. Закордонні моделі організації управління персоналу.

### **Тема 4. Кадрова політика та стратегія організації**

Поняття та значення сучасної кадрової політики організації. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики. Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Елементами управлінської стратегії. Види кадрових стратегій. Фактори та етапи побудови кадрової стратегії. Ресурсне забезпечення управління персоналу. Приклади побудови кадрових стратегій підприємства.

Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Стратегія та політика управління персоналу в реалізації генеральної стратегії організації. Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

Генеральні стратегії функціонування (зв'язані з поведінкою організації на ринку в трьох варіантах: лідерства в низьких витратах, диференціації і фокусування) і розвитку (зростання, помірного зростання, скорочення і комбінована). Функціональні стратегії управління персоналу.



## Змістовний модуль 2.

# ФУНКЦІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Тема 5. Професійний добір та адаптація персоналу

Поняття та етапи професійного добору персоналу. Джерела пошуку та добору персоналу. Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел. Взаємодія з посередниками на ринку праці для пошуку персоналу.

Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади. Аналіз резюме. Телефонне інтерв'ю. Вивчення документів кандидата. Співбесіда з кандидатом. Види інтерв'ю. Поведінкове інтерв'ю. Аналіз мета-програм. Пробна робота. Психологічне тестування. Тести на професійну придатність. Центри оцінки. Перевірка рекомендацій. Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів при відборі.

Процедури наймання персоналу. Види трудових договорів. Умови укладання трудових договорів.

Адаптація нового працівника: психологічні особливості та цілі. Організаційна адаптація. Професійна (виробнича) адаптація. Психофізіологічна адаптація. Соціальна адаптація. Активна та пасивна адаптація. Управління процесом адаптації: процедури та оціночні бланки.

### Тема 6. Оцінювання персоналу

Значення і завдання оцінки персоналу. Вимоги до систем оцінювання працівників. Види оцінювань персоналу. Методи оцінки персоналу.

Поточне оцінювання працівників. Предмет та суб'єкт поточного оцінювання. Показники поточного оцінювання технічних службовців; професіоналів та фахівців; керівників нижчого та середнього рівнів управління.

Регулярне планове оцінювання персоналу: цілі, об'єкти та суб'єкти. Показники регулярного планового оцінювання працівників. Регламентування процедури оцінки.

Атестація фахівців і службовців: періодичність, завдання, категорії працівників, які підлягають атестації, склад атестаційної комісії, документація, процедура проведення, використання результатів.

Сертифікація працівників: призначення та сутність. Процедура проведення сертифікації працівників. Показники та методи оцінювання працівників у процедурі сертифікації.

Ситуаційне оцінювання працівників: випадки застосування, суб'єкти та об'єкти, показники оцінювання.

### Тема 7. Розвиток персоналу

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Зміст поняття "розвиток персоналу" та його складові. Зміст понять "освіта",



“професійне навчання”, “первинна професійна підготовка”, “підвищення кваліфікація”, “перепідготовка”.

Види професійного навчання: первинна професійна підготовка; адаптаційне навчання; перепідготовка; підвищення кваліфікації; підтримувальне навчання; випереджувальне навчання; навчання представників замовника складної наукомісткої продукції; навчання кадрового резерву; навчання за програмами трудової кар’єри; навчання в аспірантурі, ад’юнктурі та докторантурі; навчання за програмами «магістр управління» (МВА).

Форми навчання. Формальне, неформальне, інформальне навчання. Навчання з відривом від виробництва. Навчання без відрива від виробництва (вечірня, заочна, дистанційна форма). Екстернат. Самостійне навчання. Навчання поза робочим місцем. Стажування.

Форми професійного навчання на виробництві: навчання на робочому місці; навчання поза робочим місцем. Інструктаж. Учніство. Ротація. Наставництво. Коучинг. Наставництво. Метод ускладнювальних завдань. Урок. Лекція. Семінар. Тренінг. Майстер-клас. Форум. Конференція. Стажування. Електронне (дистанційне) навчання.

Методи навчання. Словесні методи навчання. Наочні методи навчання.

Організація системи професійного навчання на підприємстві: бізнес-процес планування, організації, мотивації та контролю навчання. Бюджет навчання та його складові. Вимоги до викладачів та матеріальної навчальної бази, методичного забезпечення навчання. Ліцензування професійного навчання на виробництві.

## **Тема 8. Мотивування та стимулювання персоналу**

Поняття потреби, інтересу, мотиву. Потреби первинні і вторинні. Особисті, групові, суспільні потреби. Абсолютні, дійсні, платоспроможні потреби. Задоволені, частково задоволені, не задоволені. Разові, постійні, періодичні потреби. Матеріальні, трудові, статусні, творчі, соціально-психологічні, духовні, культурні потреби. Усвідомлені, неусвідомлені потреби. Домінантні, другорядні, потреби фонового рівня. Ієрархія потреб за А. Маслоу. Мотив як внутрішня рушійна сила до активних дій. Безліч мотивів трудового поведіння і їх взаємодія. Мотив, інтерес і мета усвідомленої дії.

Поняття стимулу. Порогове значення стимулу. Класифікація стимулів. Заохочення та примус. Матеріальні та нематеріальні стимули. Стимули прямі та непрямі. Разові, тимчасові, багаторазові, постійні стимули. Слабкі, середнього впливу, сильні стимули. Поняття стимулювання та мотивування персоналу. Управлінські рішення з мотивування працівників. Мотиваційний моніторинг.

Компенсаційний пакет. Структура компенсаційного пакету. Заробітна плата: основна та додаткова. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Виплати з прибутку: премії та бонуси з прибутку. Доходи від участі в акціонерному капіталі. Соціальний пакет.

Формування соціального пакету підприємства: цілі та підходи. Встановлення однакового набору соціальних виплат і заохочень для всіх



працівників. Встановлення різних наборів соціальних виплат та компенсацій відповідно до ієрархічної структури; принцип “кафетерію”; принцип “шведського столу”; монетизація соціальних виплат працівникам. Програми соціального страхування в складі соціального пакету.

Програми участі в прибутках: Скелона, Ракера, Імпрошеар. Програми участі в акціонерному капіталі: фантомні акції та фантомний опціон (Stock Appreciation Rights); опціон на викуп акцій (stock option); обмежений опціон (restricted stock); дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижче від ринкової (employee stock purchase plan); грант на безкоштовне отримання акцій (stock grant). Опціонний контракт.

Нематеріальне мотивування працівників відповідно до домінантних потреб. Постановка цілей працівникам. Делегування повноважень як метод мотивації. Програми професійного та особистісного розвитку як метод мотивації. Корпоративні свята та інші заходи. Організація змагань працівників та нагороджень.

Поняття стимулу як фактора активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу. Нематеріальні форми стимулювання працівників. Короткострокові та довгострокові програми з мотивації та утримання співробітників. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу.

## **Тема 9. Планування в управлінні персоналом та формування кадрового резерву**

Планування в економіці. Плани в діяльності служби персоналу. Планування трудомісткості. Трудомісткість: технологічна, обслуговування, виробнича, управління, повна. Нормована, планова та фактична трудомісткість. Зміни у виробництві, які можуть впливати на трудомісткість продукції.

Планування чисельності персоналу. Методи планування чисельності працівників: балансові, нормативно-балансові, балансові досвідно-статистичні, спеціальні методи планування. Визначення планової явочної чисельності робітників-відрядників. Визначення облікової чисельності допоміжного персоналу. Визначення чисельності керівників за нормами керованості. Економіко-математичне моделювання потреби в працівниках.

Аналіз і оцінка явочної чисельності і структури персоналу з метою наступної оптимізації. Методи визначення потреб організації в кадрах певних професійних груп. Прогнозування персоналу на перспективу.

Планування продуктивності праці. Показники продуктивності праці. Програми підвищення продуктивності праці.

Планування соціального розвитку працівників. Планування витрат на персонал. Класифікація витрат на персонал. Планування заробітної плати. Планування медичних витрат на персонал. Планування витрат на розвиток працівників. Планування інших витрат.

Визначення поняття «кадровий резерв». Значення кадрового резерву в управлінні персоналом. Внутрішній та зовнішній кадровий резерв. Резерв



функціонування. Резерв розвитку. Завдання формування кадрового резерву. Принципи формування кадрового резерву.

Етапи формування кадрового резерву. Методи формування резерву керівників: прогностичні, практичні, навчальні.

Форми підготовки кадрового резерву: загальна, спеціальна та індивідуальна програми. Вітчизняний та зарубіжний досвід навчання кадрового резерву.

Поняття терміну “кар’єра”, “трудова кар’єра”, “ділова кар’єра”. Види кар’єри: горизонтальна, вертикальна, висхідна, низхідна, стабільна, повільна, динамічна, нормальна, стрімка, бурхлива, внутрішньо організаційна, професійна, доцентрова. Розвиток кар’єри.

Управління трудовою кар’єрою: поняття та цілі. Кар’єро грама. Планування трудової кар’єри працівника.

### **Змістовний модуль 3.**

## **МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-БРЕНДІНГ**

### **Тема 10. Маркетинг в управлінні персоналом**

Маркетинг в управлінні персоналом: визначення та основні завдання. Напрями маркетингових досліджень в управлінні персоналом. Суб’єкти ринку праці, з якими взаємодіє служба персоналу, здійснюючи маркетингову діяльність.

Етапи маркетингових досліджень. Внутрішні та зовнішні джерела інформації для маркетингових досліджень. Методи збирання маркетингової інформації. Основна та допоміжна інформація. Інформація директивного, рекомендаційного, оглядового, аналітичного характеру.

Методи маркетингових досліджень. Спостереження. Експериментальні дослідження. Опитування. Анкетування.

### **Тема 11. HR-брендінг в системі управління персоналом**

Імідж організації. Бренд роботодавця та його складові. Методи дослідження бренду роботодавця. Методи формування позитивного іміджу організації на ринку праці. Сучасні тенденції HR-брендінгу

### **Тема 12. Корпоративна культура як складова HR-бренду**

Сутність поняття “корпоративна культура”. Зростання ролі корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами організації. Дослідження корпоративної культури Ч.Барнарда, Г.Саймона, М.Далтона, Х.Трайса, У.Оучі, Т.Пітерса, Р.Вотерменамола, Т.Діла, А.Кеннеді, Т.Парсонса, Е.Шейна.

Мета формування корпоративної культури. Функції прогресивної корпоративної культури. Складові корпоративної культури. Ідеологія організації. Культура управління. Культура виробництва. Культура праці.



Культура навчання. Правила і норми поведінки. Культура соціально-трудових відносин. Цінності. Символіка. Культура взаємин із зовнішнім середовищем.

Рівні корпоративної культури. Артефакти, цінності, переконання. Цінності, герої, обряди та ритуали, структура спілкування. Установлені порядки, організаційна комунікація, матеріальні прояви культури, мова спілкування.

Види корпоративної культури. Суб'єктивна та об'єктивна корпоративна культура, декларована та реальна корпоративна культура.

Інструменти формування та зміцнення корпоративної культури. Етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій. Корпоративний кодекс: зміст та функції. Корпоративна символіка: товарний знак, колір, логотип, гімн.

Вплив корпоративної культури на процедури управління персоналом: формування вимог до кандидатів на вакантні посади, просування працівників в організації, оцінювання та мотивування, розвиток персоналу.

## 6. Контроль навчальних досягнень

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	7	7	3	3
Відвідування семінарських занять	1	4	4	7	7	3	3
Відвідування практичних занять	1	-	-	-	-	-	-
Робота на семінарському занятті	10	4	40	7	70	3	30
Робота на практичному занятті	10	-	-	-	-	-	-
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	4	20	5	25	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25
<b>Разом</b>		<b>-</b>	<b>93</b>	<b>-</b>	<b>134</b>	<b>-</b>	<b>76</b>
<b>Максимальна кількість балів: 303</b>							
<b>Розрахунок коефіцієнта: 5,05</b>							

**6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
<b>Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>			
1	Методологічні аспекти управління персоналом	2	5
2	Персонал як об'єкт управління	2	5
3	Система управління персоналом підприємства	2	5
4	Кадрова політика та стратегія організації	2	5
<b>Змістовний модуль 2. ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>			
5	Професійний добір та адаптація персоналу	2	5
6	Оцінювання персоналу	2	5
7	Розвиток персоналу	2	5
8	Мотивування та стимулювання персоналу	4	5
9	Планування в управлінні персоналом та формування кадрового резерву	4	5
<b>Змістовний модуль 3. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-БРЕНДІНГ</b>			
10	Маркетинг в управлінні персоналом	2	5
11	HR-брендінг в системі управління персоналом	2	5
12	Корпоративна культура як складова HR-бренду	2	5
	Разом:	28	60

**Критерії оцінювання:**

<b>5 балів</b> – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
<b>4 бали</b> – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
<b>3 бали</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>2 бали</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання

**6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання**

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модулів – 3. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні



знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль проводиться в письмовій формі та передбачає відповіді на теоретичні питання та розв'язок ситуаційних завдань.

### Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

#### 6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав

протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 5,05) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту: **письмова**  
 Тривалість проведення іспиту: **1 год. 20 хв.**  
 Максимальна кількість балів: **40 балів**  
 Критерії оцінювання: **15 балів - письмова відповідь на кожне питання, 10 балів – розв'язок ситуаційного завдання**

Перелік допоміжних матеріалів: **література, що рекомендована РП, ЕНК**

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали переведення оцінок ECTS (таблиця), як сума балів отриманих студентом.

### **6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю**

1. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи
2. Основні напрямки і принципи управління персоналом  
 Методи управління персоналом
3. Система управління персоналом
4. Аналіз концепцій управління персоналом
5. Зарубіжний досвід управління персоналом
6. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління
7. Види структур управління
8. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями
9. Система показників закріплення і використання персоналу
10. Ознаки і функції трудового колективу
11. Формальні та неформальні групи та керування ними
12. Завдання керівника в сфері формування колективу
13. Організаційна культура фірми
14. Сутність та фактори згуртованості колективу
15. Соціально-психологічний клімат трудового колективу, його суть та формування
16. Суть і завдання кадрової політики
17. Стратегія управління персоналом підприємства
18. Концептуальні кадрові документи
19. Поняття і задачі кадрової служби
20. Структура служб управління персоналом
21. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб
22. Зміст, завдання та принципи кадрового планування
23. Методи визначення потреб персоналу
24. Види планів з питань персоналу
25. Організація та джерела залучення персоналу
26. Методи підбору персоналу, їх характеристика



27. Основи професійної орієнтації
28. Організація виробничої соціальної адаптації робітників
29. Методи оцінки персоналу
30. Атестація кадрів
31. Принципи і методи роботи з резервом кадрів
32. Суть професійного розвитку та завдання управління ним
33. Методи і форми професійного розвитку
34. Управління кар'єрою працівників
35. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу
36. Підготовка і формування резерву керівників

#### 6.6. Шкала відповідності оцінок

Оцінка	Кількість балів
Відмінно	100-90
Дуже добре	82-89
Добре	75-81
Задовільно	69-74
Достатньо	60-68
Незадовільно	0-59

### 7. Навчально-методична картка дисципліни

Разом: 120 год., лекції – 28 год., семінарські заняття – 28 год., самостійна робота- 28 год., модульний контроль - 6 год., підсумковий контроль – 30.

Тиждень	I	II	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
Модулі	Змістовий модуль I				Змістовий модуль II					Змістовий модуль III		
Назва Модуля	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>				<b>ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>					<b>МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-БРЕНДІНГ</b>		
Кількість балів за модуль	93				134					76		
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8,9	10,11	12	13	14
Теми Лекцій	Методологічні аспекти управління персоналом	Персонал як об'єкт управління	Система управління персоналом підприємства	Кадрова політика та стратегія організації	Професійний добір та адаптація персоналу	Оцінювання персоналу	Розвиток персоналу	Мотивування та стимулювання персоналу	Планування в управлінні персоналом та формування кадрового резерву	Маркетинг в управлінні персоналом	HR-брендінг в системі управління персоналом	Корпоративна культура як складова HR-бренду
Теми семінарських занять	Методологічні аспекти управління персоналом	Персонал як об'єкт управління	Система управління персоналом підприємства	Кадрова політика та стратегія організації	Професійний добір та адаптація персоналу	Оцінювання персоналу	Розвиток персоналу	Мотивування та стимулювання персоналу	Планування в управлінні персоналом та формування кадрового резерву	Маркетинг в управлінні персоналом	HR-брендінг в системі управління персоналом	Корпоративна культура як складова HR-бренду
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)				Модульна контрольна робота 2 (25 балів)					Модульна контрольна робота 3 (25 балів)		
Загалом	303											
Підсумковий контроль	Іспит											
Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 5,05												



## 8. Рекомендовані джерела

### Базова

1. Рудьєв В. А. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. - Київ : Кондор, 2013. - 309 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. - Київ : Академвидав, 2006. - 484 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / М. Д. Виноградський. - 2-ге вид. - Київ : Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
4. Савельєва В. С. Управління персоналом : навчальний посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. - Київ : Професіонал, 2005. - 335 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - 2-ге вид. перероб. і допов. - Київ : Кондор, 2005. - 308 с.

### Допоміжна

1. Алдошина М. В. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі / М. В. Алдошина, Г. М. Брусільцева // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 22. – С. 91–95.
2. Алілі А. А. Мотивація ефективного використання персонала підприємства / А. А. Алілі // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С. 87–92.
3. Ангелов, Г. В. Психологические особенности подбора управленческого персонала в современной пищевой отрасли / Г. В. Ангелов, А. В. Черкасский // Економіка харчової промисловості : науковий журнал. – 2015. – № 3. – С. 61–66.
4. Ангелов Г. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом / Г. В. Ангелов, А. В. Черкасський // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 2. – С. 36-38.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донецький Національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – К. : Центр учбової літ-ри, 2011. – 468 с.
6. Білик Т. Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук, спец: 08.00.04 / Тетяна Леонідівна Білик ; наук. кер. М. Й. Малік ; М-во освіти і науки України, Подільський держ. аграр.-техн. ун-т. – Кам'нець-Подільський, 2016. – 20 с.
7. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 12-14. – Библиогр. в конце ст. 8. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи / О. М. Бодарецька // Моніторинг біржового ринку. – 2015. – № 3. – С. 12-15.
9. Бондаренко С. А. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій / С. А.



- Бондаренко, С. В. Селіхов // Економіка харчової промисловості. – 2016. – Том 8, № 2. – С. 52–58.
10. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві / М. О. Боярська // Агросвіт. – 2015. – № 9. – С. 14–17. – Библиогр. в конце ст.
11. Войтович Р. В. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі : навчальні матеріали / Р. В. Войтович, Л. М. Усаченко ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. – К. : ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2013. – 42 с.
12. Волкова Н. Сертифікація персоналу: нова версія міжнародного стандарту ISO/IEC 17024 / Н. Волкова, А. Муллін, Т. Сахно // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 4. – С. 50–58. – Библиогр.: с. 57–58.
13. Гаріна С. М. Контент автоматизації управління персоналом ВНЗ / С. М. Гаріна, І. В. Горбанчук // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України : Серія: Педагогіка. Психологія. Філософія. – 2012. – Вип. 175, ч. – С. 258–265. – Библиогр. в конце ст.
14. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства / К. М. Дідур // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 19. – С. 9–15.
15. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах / К. М. Дідур // Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. – 2015. – № 1 (35) : Економічні науки. Державне управління. – С.125–129.
16. Долгополова И. В. Компетентностная модель наставника как условие эффективного управления адаптацией персонала / И. В. Долгополова // Економічний часопис – XXI. – 2014. – № 7/8 (1). – С. 88 – 91.
17. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу / Г. М. Квіта // Економіка і управління. – 2013. – № 4. – С. 100–106.
18. Клименко Н. А. Деякі кількісні підходи до менеджменту персоналу підприємства в умовах економічних трансформацій / Н. А. Клименко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2012. – Вип. 177, ч. 2. – С. 64–70.
19. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств / А. О. Климчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2016. – Том 1, № 12. – С. 119-125.
20. Кобец Р. Стоп-кадр. Оптимизация расходов на персонал / Р. Кобец // Зерно. – 2016. – № 10. – С. 100–104.
21. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 24 – 28.
22. Козак К. Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак, Ю. О. Рубан // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24 – 27.



23. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Економіка і управління. – 2014. – № 3. – С. 83-88.

24. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства / А. М. Колот // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. – 2014. – № 6, ч.2. – С. 69–73.

25. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації / В.С. Король // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2015. – Том 1, № 11. – С.187–194.

26. Корягіна А. Д. Оцінка ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів / А. Д. Корягіна // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету : наук. – теорет. зб. / редкол.: А. С. Малиновський ( голов. ред. ) [та ін]. – Житомир, 2011. – № 1 ( 28 ), т. 2. – С. 56–64.

27. Купалова Г. І. Статистико–економічний аналіз, оцінка та перспективи розвитку персоналу сільськогосподарських підприємств: монографія / Г. І. Купалова, В. М. Четверик. – Ужгород : Вид-во ФОП Бреза А.Е., 2013. – 212 с. – Бібліогр.: с. 158–177.

28. Кушнерик О. В. Управління мотивацією персоналу аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 / Олена Володимирівна Кушнерик ; наук. кер. В. П. Рябоконт ; Нац. акад. аграр. наук України, ННЦ "Ін-т аграрної економіки". – К., 2016. – 20 с.

29. Ладиченко В. В. Питання правового статусу адміністративно–технічних працівників та обслуговуючого персоналу консульських установ у державі перебування / В. В. Ладиченко, О. Р. Сторожук // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2012. – Вип. 173, ч. 2. – С. 374–380.

30. Лугова В. М. Забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу на засадах програмно–цільового підходу / В. М. Лугова // Економічний часопис – XXI. – 2014. – № 9/10 (2). – С. 56–59.

31. Макодзей Л. І. Особливості формування управлінської команди : бібліографія / Л. І. Макодзей, О. В. Брагіна // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2012. – Вип. 175, ч. 3. – С. 367–373. – Бібліогр. в конце ст.

32. Мартиненко Н. В. Етапи становлення конкурентоспроможного персоналу в аграрній сфері та його інвестиційне забезпечення / Н. В. Мартиненко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 17. – С. 34–41.

33. Мартиновський В. С. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства / В. С. Мартиновський, Т. В. Філімончук // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 1. – С.49–52.

34. Мельник К. Б. Управління агрохолдингами в напрямку від масштабності до ефективності (з досвіду компанії "Авангард") / К. Б. Мельник



- // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2013. – Вип. 181, ч. 1. – С. 174–184.
35. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для аудиторної і самостійної роботи студентів ОКР "Магістр" спеціальностей: 8.03050801 – "Фінанси і кредит", 8.03050901 – "Облік і аудит", 8.03050803 – "Оподаткування", 8.03050401 – "Економіка підприємства" / Т. І. Балановська; Національний університет біоресурсів і природокористування України. – К. : Видавничий центр НУБіП України, 2013. – 125 с.
36. Менеджмент персоналу : Навчальний посібник для аудиторної і самостійної роботи студентів ОКР "Магістр" спеціальностей: 8.03050801 – "Фінанси і кредит", 8.03050901 – "Облік і аудит", 8.03050803 – "Оподаткування", 8.03050401 – "Економіка підприємства" / Т. І. Балановська [та ін.] ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. – К. : Видавничий центр НУБіП України, 2011. – 130 с.
37. Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна [та ін.] ; М–во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. – 2–е вид., випр. й доп. – Полтава : РВВ ПДАА, 2013. – 288 с.
38. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни "Менеджмент персоналу" для підготовки фахівців ОС "Магістр" спеціальності "Маркетинг" : методичні рекомендації / Національний університет біоресурсів і природокористування України ; уклад.: А. В. Троян, І. О. Горго. – К. : ЦП "Компринт", 2015. – 272 с
39. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни „МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ” для студентів ОКР «Магістр» спеціальності 8.10010101 – „Енергетика сільськогосподарського виробництва” : методичні рекомендації / Національний університет біоресурсів і природокористування України ; уклад. І. І. Андросович. – К. : ЦП "Компринт", 2014. – 66 с.
40. Михайлова Л. І. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах / Л. І. Михайлова, Т. М. Харченко // Економіка АПК : міжнародний науково–виробничий журнал. – 2016. – № 5. – С. 87–92.
41. Науменко В. Оцінювання результативності ужитих заходів для досягнення потрібної компетентності персоналу підприємства / В. Науменко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 4. – С. 66–70.
42. Олійник О. Концептуальні засади аудиту персоналу / О. Олійник // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 7–8. – С. 27–32
43. Парсяк В. Заохочення персоналу вищих навчальних закладів до підвищення якості освітніх послуг / В. Парсяк, К. Парсяк // Економіст. – 2015. – № 6. – С. 4–7
44. Пархуць, М. Застосування креативних підходів в управлінні аграрним підприємством / М. Пархуць, О. Синюк // Аграрна економіка : науковий журнал Львівського національного аграрного університету. – 2016. – Том т. 9, № 1/2. – С. 106–110.



45. Попрозман Н. В. Основи мотивації праці персоналу на підприємствах / С. П. Бурляй // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2012. – Вип. 177. Ч. 2. – С. 124–132.
46. Пузирьов С. О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології / С. О. Пузирьов // Економіка і управління. – 2015. – № 1. – С. 82–88.
47. Рульєв В. А. Управління персоналом : Навчальний посібник для студентів ВНЗ / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
48. Самсонова В. В. Особливості кадрової політики консалтингових форм / В. В. Самсонова // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2013. – Вип. 181, ч. 2. – С. 293–298. – Бібліогр. в кінці ст.
49. Смутчак З. В. Активізація соціальних інновацій як передумова розвитку людських ресурсів / З. В. Смутчак, О. Ю. Ситник, О. М. Остапенко // Економічний часопис – XXI. – 2015. – № 7/8 (1). – С.94–97.
50. Смутчак З. В. Особливості управління персоналом: генезис наукової думки / З. В. Смутчак // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 3/4 (1). – С. 59–92.
51. Тарнавський М. Т. Невербальні засоби спілкування та управління персоналом / М. Т. Тарнавський // Економіка харчової промисловості . – 2015. – № 2. – С.61– 64.
52. Ткач, О. А. "Теорії поля" та концепція людини Е.Шейна в контексті системи мотивації персоналу / О. А. Ткач // Економіка і управління. – 2013. – № 4. – С. 54–59.
53. Управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська [та ін.] ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. – К. : ЦП "Компринт", 2015. – 417 с.
54. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства / А. С. Федорова // Економіка АПК. – 2015. – № 11. – С.118–125.
55. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л. П. Червінська ; М–во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2014. – 200 с.
56. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія / А. Д. Чикуркова ; Подільський державний аграрно-технічний університет. – Кам'янець-Подільський : ПП Зволейко Д.Г., 2012. – 456 с.
57. Чикуркова А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки : монографія / А. Д. Чикуркова ; Подільський державний аграрно-технічний університет. – Кам'янець-Подільський : Зволейко Д.Г., 2010. – 428 с.
58. Шапошнік В. М. Роль персоналу у впровадженні й підтримці системи управління якістю у випробувальних лабораторіях ветеринарної медицини / В. М. Шапошнік, І. М. Щур [и др.] // Ветеринарна медицина України. – 2014. – № 11. – С. 6-8.

59. Шпак Н. А. Ефективність використання персоналу сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук, спец. : 08.00.04 / Н. А. Шпак. – Чернігів, 2016. – 18 с.

60. Яренко А. В. Обґрунтування моделі управління мотивацією персоналу в кібернетичних системах / А. В. Яренко // Актуальні Проблеми Економіки. – 2016. – № 12. – С. 449–457.

## 9. Додаткові інтернет-ресурси

61. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>

62. Спільнота кадровиків та спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://hrliga.com>

63. Он-лайн журнал для HR-менеджерів з HR-блогами [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hrm.ua> .

64. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>

65. Спільнота фахівців та статті з управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru>

66. Статті з менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>

67. Он-лайн журнал з тематичними рубриками для HR-фахівців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-journal.ru>