

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування



“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Проректор з науково-
педагогічної роботи
Андрій КИРИЧЕНКО
08 2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

(шифр і назва навчальної дисципліни)

спеціальність 072 “Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок”

(шифр і назва напрямку підготовки)

освітня програма Фінанси, банківська справа та страхування

(назва освітньої програми)

факультет економічний

(назва факультету)

Розробник: Іщенко Ніна Андріївна, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, кандидат економічних наук, доцент
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Протокол від «28» серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування


(підпис) Володимир СИБІРЦЕВ
(прізвище та ініціали)

Декан факультету економічний

(підпис) Наталія ШАЛІМОВА
(прізвище та ініціали)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 3	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	Вибіркова	
Загальна кількість годин – 90	Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»	Рік підготовки:	
		2-й	2-й
		Семестр	
	Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»	3-й	3-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 2,6	Освітній рівень: бакалавр	32 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	2 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		42 год.	84 год.
		Вид контролю	
залік			

Мова навчання: українська

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу у фінансових установах» є: сформувати системні знання теорії і практики управління персоналом, що дають змогу майбутнім фахівцям розробляти та здійснювати кадрову політику в фінансових установах, добирати та розміщувати персонал, ефективно здійснювати його оцінювання та навчання, забезпечувати цілеспрямоване використання персоналу фінансових установ.

Основними завданнями навчальної дисципліни є: надати основи теоретико-методологічних знань з менеджменту персоналу у фінансових установах; сформувати вміння щодо планування та формування персоналу, його розвитку та оцінювання; знаходити шляхи запобігання трудовим конфліктам та кадровим ризикам; сформувати уявлення про соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.

Передумови для вивчення дисципліни (структурно-логічна схема підготовки фахівця): враховуючи послідовність накопичення знань та інформації, дисципліна вивчається після викладання наступних дисциплін: вступ до фаху та основи професійного розвитку, економіка підприємства та соціально-трудова відносина, ефективні професійні комунікації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

знати: методологічні засади менеджменту персоналу у фінансових установах; основи формування та аналізу кадрової політики фінансових установ; методи планування потреб у персоналі фінансових установ; технології набору і відбору персоналу їх оцінки та атестації; технології управління розвитком персоналу фінансових установ; методи мотивування та стимулювання персоналу фінансових установ; основні засади управління конфліктами в колективах фінансових установ; шляхи попередження кадрових ризиків у фінансових установах.

вміти: використовувати методи менеджменту персоналу при формуванні різних організаційних структур управління; проводити аналіз стану управління персоналом у фінансових установах; виявляти причини виникнення проблем з управління персоналом; визначати потребу в персоналі фінансових установ; володіти інструментарієм мотивування й стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника; оцінити результативність діяльності персоналу фінансових установ; управляти поведінкою персоналу у фінансових установах.

набути соціальних навичок (soft-skills): здійснювати професійну комунікацію, ефективно пояснювати і презентувати матеріал; взаємодіяти в економічному середовищі.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.

Персонал фінансових установ як суб'єкт і об'єкт управління. Класифікація персоналу фінансових установ. Сутність менеджменту персоналу фінансових установ й напрями його розвитку. Система менеджменту персоналу фінансових установ. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу фінансових установ. Методи управління персоналом фінансових установ. Служба персоналу фінансових установ, завдання й напрями діяльності.

Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.

Нормативно-правова база менеджменту персоналу фінансових установ. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ. Інформаційна база менеджменту персоналу фінансових установ. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.

Тема 3. Кадрова політика фінансових установ.

Поняття кадрової політики фінансових установ. Цілі кадрової політики фінансових установ. Засоби і принципи кадрової політики фінансових установ. Типи кадрової політики фінансових установ. Етапи побудови кадрової політики фінансових установ. Принципи реалізації кадрової політики фінансових установ.

Тема 4. Планування та формування персоналу фінансових установ.

Зміст та завдання кадрового планування. Принципи кадрового планування. Джерела залучення персоналу фінансових установ. Методи залучення персоналу фінансових установ. Критерії та етапи відбору і розстановки персоналу фінансових установ. Методи професійного відбору та підбору кадрів.

Тема 5. Розвиток персоналу фінансових установ.

Сутність та необхідність розвитку персоналу фінансових установ. Професійна компетенція персоналу фінансових установ. Організація системи навчання персоналу фінансових установ. Форми навчання персоналу фінансових установ. Підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ. Сутність, значення та організація планування кар'єри. Організація роботи з кадровим резервом.

Тема 6. Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.

Сутність та завдання оцінювання персоналу фінансових установ. Основні види оцінювання персоналу фінансових установ. Методи оцінювання

персоналу фінансових установ: метод оцінювання ділових якостей та роботи персоналу, атестація персоналу, асесмент – центр технологія оцінювання персоналу. Оцінювання результатів праці персоналу фінансових установ. Мотивування та стимулювання персоналу фінансових установ.

Тема 7. Управління конфліктами в колективах фінансових установ.

Поняття конфлікту. Основні ознаки конфлікту. Причини виникнення та наслідки конфліктів в фінансових установах. Учасники конфлікту. Види та форми існування конфліктів. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами в колективах фінансових установ. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів в фінансових установах.

Тема 8. Процес вивільнення персоналу фінансових установ. Поняття плинності кадрів. Основна причина плинності кадрів. Обставини, які спричиняють плинність кадрів. Способи вивільнення персоналу фінансових установ. Організація процесу вивільнення персоналу фінансових установ. Етапи процесу вивільнення персоналу фінансових установ. Форми та методи вивільнення персоналу фінансових установ.

Тема 9. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установах.

Загальна характеристика кадрових ризиків у фінансових установах. Класифікація кадрових ризиків у фінансових установах. Зовнішні кадрові ризики. Внутрішні кадрові ризики. Прогнозовані (систематичні) і не прогнозовані (несистематичні) кадрові ризики. Вимірювання кадрових ризиків у фінансових установах. Шляхи попередження та мінімізації кадрових ризиків у фінансових установах.

Тема 10. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ.

Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом фінансових установ. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу фінансових установ. Комунікації в управлінні персоналом фінансових установ. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності фінансових установ. Психологічні механізми регуляції соціально-психологічного клімату: адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви тем навчальної дисципліни	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Тема 1. Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.	8	2	2	-	-	4	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 3. Кадрова політика фінансових установ.	8	2	2	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 4. Планування та формування персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 5. Розвиток персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	9	-	-	-	-	9
Тема 6. Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 7. Управління конфліктами в колективах фінансових установ.	8	2	1	-	-	5	9,5	0,5	-	-	-	9
Тема 8. Процес вивільнення персоналу фінансових установ.	8	2	1	-	-	5	9	-	-	-	-	9
Тема 9. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установах.	9	4	1	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 10. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ.	9	4	1	-	-	4	9,5	0,5	-	-	-	9
Усього годин	90	32	16	-	-	42	90	4	2	-	-	84

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.	2	-
2	Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.	2	-
3	Тема 3. Кадрова політика фінансових установ.	2	0,5
4	Тема 4. Планування та формування персоналу фінансових установ.	2	0,5
5	Тема 5. Розвиток персоналу фінансових установ.	2	-

6	Тема 6. Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.	2	0,5
7	Тема 7. Управління конфліктами в колективах фінансових установ.	1	-
8	Тема 8. Процес вивільнення персоналу фінансових установ.	1	-
9	Тема 9. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установ.	1	0,5
10	Тема 10. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ.	1	-
	Разом	16	2

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.	4	8
2	Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.	4	8
3	Тема 3. Кадрова політика фінансових установ.	4	8
4	Тема 4. Планування та формування персоналу фінансових установ.	4	8
5	Тема 5. Розвиток персоналу фінансових установ.	4	9
6	Тема 6. Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.	4	8
7	Тема 7. Управління конфліктами в колективах фінансових установ.	5	9
8	Тема 8. Процес вивільнення персоналу фінансових установ.	5	9
9	Тема 9. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установ.	4	8
10	Тема 10. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ.	4	9
	Разом	42	84

7. Індивідуальні завдання

При вивченні дисципліни «Менеджмент персоналу у фінансових установах» здобувачам пропонується виконувати наступні індивідуальні завдання:

- розв'язування кейсів, ситуаційних завдань з теми;
- проведення аналітичного (критичного) огляду літературних джерел та наукових статей за тематикою дисципліни;
- виконання творчих завдань (складення кросворду, ребусу, фінансової гри за тематикою дисципліни).

Теми індивідуальних завдань:

1. Еволюція теорій менеджменту персоналу фінансових установ.
2. Стратегія та політика менеджменту персоналу фінансових установ.
3. Персонал організації як об'єкт менеджменту фінансових установ.
4. Принципи та засоби менеджменту персоналу фінансових установ.
5. Менталітет та принципи менеджменту персоналу в організаціях США та Японії.
6. Особливості системного підходу до управління персоналом фінансових установ.
7. Методологія менеджменту персоналу фінансових установ.
8. Кадрова служба фінансових установ та кадрове діловодство.
9. Законодавчі акти як засоби регулювання трудової діяльності персоналу фінансових установ.
10. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
11. Особливості фінансового забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
12. Напрями та оцінка вибору кадрової політики у фінансових установах.
13. Кадрова політика управління персоналом у європейських країнах.
14. Кадрова політика управління персоналом у США.
15. Кадрова політика управління персоналом у Японії.
16. Стратегічне планування персоналу фінансових установ.
17. Досвід планування потреб у персоналі у європейських фірмах.
18. Досвід планування потреб у персоналі у фірмах США.
19. Ефективні моделі та методи відбору працівників фінансових установ.
20. Регулювання трудової діяльності персоналу фінансових установ.
21. Управління робочим часом працівників фінансових установ.
22. Створення сприятливих умов праці персоналу фінансових установ.
23. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота в Україні: проблеми та перспективи.
24. Сучасні форми і методи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ.
25. Атестація персоналу фінансових установ як метод його оцінювання та розвитку.
26. Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу фінансових установ.
27. Матеріальна мотивація трудової діяльності персоналу фінансових установ.
28. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу фінансових установ.
29. Мотивація та стимулювання персоналу фінансових установ.
30. Конфліктний менеджмент персоналу фінансових установ.
31. Керування стресовою ситуацією в колективах фінансових установ.

32. Управління конфліктами та стресами в колективах фінансових установ.

33. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника фінансової установи.

34. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації фінансової установи.

35. Порядок укладання та зміст трудового контракту з керівниками фінансових установ.

36. Види кадрових ризиків фінансових установ.

37. Соціальне партнерство в фінансових установах.

38. Ефективність менеджменту персоналу фінансових установ.

39. Формування лідерських якостей керівника в управлінні персоналом фінансових установ.

40. Соціально-психологічні особливості колективу фінансових установ.

8. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу у фінансових установах» використовуються наступні методи:

- словесні (лекції, бесіди);
- наочні, під час лекцій (інформаційних, аналітичних, проблемних) та практичних занять, в тому числі з використанням мультимедійного забезпечення;
- практичні, під час виконання практичних робіт, задач, вправ;
- інтерактивні методи навчання під час проведення опитування, аналізу практичних ситуацій, дискусії;
- інноваційні, зокрема проєктно-дослідницький метод; інтегровані методи. Застосовуються наступні інформаційно-комунікаційні технології та діджитал-інструменти: цифрові інструменти Google, програмні продукти від Microsoft; програмне забезпечення для проведення різних видів робіт: Kahoot, Mentimeter, Crello, Trello, Canva, M.E.doc.;
- методи дистанційного навчання за допомогою платформ: Moodle та Zoom.

9. Критерії та засоби оцінювання

Види контролю: поточний, підсумковий.

Методи контролю: спостереження за навчальною діяльністю здобувачів, усне опитування, тестовий контроль.

Форма підсумкового контролю: залік.

Протягом семестру здобувач може отримати максимум 100 балів, в тому числі за перший рубіжний контроль – 50 балів, за другий рубіжний контроль – 50 балів.

По поточному контролю здобувач має можливість отримати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, участі в лекційних дискусіях, тестування, підготовки доповіді-презентації та індивідуальних завдань.

Результати навчання, набуті шляхом неформальної, інформальної освіти зараховуються відповідно до Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти в Центральнотехнічному національному технічному університеті.

Кількість балів, одержана здобувачем вищої освіти протягом семестру, та кількість балів за виконання підсумкової залікової роботи додається і разом складає оцінку знань здобувача вищої освіти з навчальної дисципліни за 100-бальною шкалою та дворівневою шкалою («зараховано», «не зараховано») та шкалою ЄКТС результатів навчання.

Для переводу підсумкової оцінки за вивчення навчальної дисципліни, вираженої у балах, у залікову оцінку за національною шкалою та в залікову оцінку за шкалою ЄКТС використовується шкала.

Шкала оцінювання: ЄКТС, національна та ЦНТУ

Оцінка за шкалою ЄКТС	Визначення	Оцінка	
		За національною системою (залік)	За системою ЦНТУ
A	ВІДМІННО - відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	Зараховано	90-100
B	ДУЖЕ ДОБРЕ - вище середнього рівня з кількома помилками	Зараховано	82-89
C	ДОБРЕ - в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок		74-81
D	ЗАДОВІЛЬНО - непогано, але зі значною кількістю недоліків	Зараховано	64-73
E	ДОСТАТНЬО - виконання задовольняє мінімальні критерії		60-63
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО - потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	Незараховано	35-59
F	НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота		1-34

10. Рекомендовані джерела інформації:

Законодавчі та нормативні документи:

1. Конституція України від 28.06.1996р. № 254 К/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
4. Закон України “Про зайнятість населення” від 05.07.2012р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
5. Закон України “Про колективні договори і угоди” від 01.07. 1993р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
6. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" від 03.03.1998р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text>
7. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
8. Закон України "Про охорону праці" від 14.10. 1992р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
9. Закон України "Про пенсійне забезпечення" від 05.11. 1991р. № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

Основна:

1. Лук’янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Університетська книга, 2023. 592 с.
2. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За. заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
4. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
5. Палига І. Є., Палига Є. М. Менеджмент персоналу : підручник. Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
6. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Київ : Кондор, 2021. 310 с.
7. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
8. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

Додаткова:

1. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18.
2. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_7_20
3. Іщенко Н. А. Особливості оцінювання персоналу фінансових установ. *Наукові записки*. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. Вип. 30. С. 44-52. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/zapiski/30_2022.pdf
4. Іщенко Н. А. Основи менеджменту персоналу у сфері фінансів. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVI науково-технічної конференції, LIII науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2022» 12 травня 2022 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 161-163. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2022/nau-vir.pdf#page=161>
5. Іщенко Н. Кадрова політика як інструмент управління персоналом фінансових установ. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2023» 20 квітня 2023 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 183-184. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/science/den23-1.pdf>
6. Іщенко Н. А. Кадрові ризики в системі управління персоналом фінансових установ. Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LV науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2024» 16 травня 2024 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 32-33. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/9776/zbirnyk-tez-mov2024vkl.pdf>
7. Куделя В. І., Мирошниченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).
8. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_7_55.
9. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16.
10. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного*

університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 210-218. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2020_1_19

11. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В., Турова К. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12.

Інформаційні ресурси (офіційні сайти):

1. Державна служба статистики України : [сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Державна науково-технічна бібліотека України : [сайт]. URL: <http://www.gntb.gov.ua>
3. Кабінет міністрів України : [сайт]. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
4. Міністерство фінансів України : [сайт]. URL: <https://mof.gov.ua/uk>
5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського: [сайт]. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
6. Офіційний портал Верховної Ради України : [сайт]. URL: <https://www.rada.gov.ua/>