

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка

  
проф. Мельник В.П.  
« 29 » травня 2019 р.

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ  
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕС-  
СТРУКТУРАХ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	другий (магістерський) рівень вищої освіти		
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	28	«Публічне управління та адміністрування»	та
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	281	«Публічне управління та адміністрування»	та
КВАЛІФІКАЦІЯ	Магістр публічного управління та адміністрування (управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах)		

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО  
на засіданні Вченої ради Львівського  
національного університету  
імені Івана Франка  
від « 29 » травня 2019 р.  
Протокол № 68/5

Ввести в дію з 01 вересня 2019 року

Львів – 2019

## ПЕРЕДМОВА

РОЗРОБЛЕНО ПРОЕКТНОЮ ГРУПОЮ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 281 ПУБЛІЧНЕ  
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СКЛАДІ:Гарант освітньої програми  
(керівник проектної групи):Доцент кафедри економіки та  
менеджменту, к.е.п., доцентКапленко Галина  
Вікторівна

## Члени проектної групи:

1. Декан факультету управління  
фінансами та бізнесу, к.е.п., доцентСтасишин Андрій  
Васильович2. Професор кафедри економіки та  
менеджменту, доктор економічних  
наук, професорКарпінський  
Борис Андрійович3. В.о. завідувача кафедри економіки та  
менеджменту, к.е.п., доцентКомарницька  
Ганна Омелянівна4. Доцент кафедри адміністративного  
та фінансового права, кандидат  
юридичних наук, доцентБурак Володимир  
Ярославович5. Доцент кафедри економіки та  
менеджменту, к.е.п., доцентПак Наталія  
ТалеушівнаПроект освітньо-професійної програми обговорений та схвалений на засіданні  
кафедри економіки та менеджменту

Протокол № 6 від «30» січня 2019 р.

В.о. завідувача кафедри  
економіки та менеджменту

Г.О. Комарницька

Проект освітньо-професійної програми обговорений та схвалений на засіданні  
Вченої ради факультету управління фінансами та бізнесу  
Протокол № 7 від «19» лютого 2019 р.

Голова Вченої ради факультету  
управління фінансами та бізнесу  А.В. Стасишин

#### РЕЦЕНЗІЇ-ВІДГУКИ ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Заступник Львівської обласної ради	Гудима Ю.І.
Директор Департаменту внутрішньої та інформаційної політики Львівської обласної державної адміністрації	А. Я. Ковальський
Сільський голова Давидівської ОТГ	В.М. Керницький
Голова Турківської районної ради	В.О. Лезюк
Директор Товариства з обмеженою відповідальністю «Іструм»	Н. Киричпа
Директор Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮРГ Галичина»	І.Д. Антошук

Ця освітньо-професійна програма не може бути повністю або частково  
відтворена, тиражована та розповсюджена без згоди Львівського  
національного університету імені Івана Франка

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ІВАНА ФРАНКА**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**  
**Ректор**  
**Львівського національного**  
**університету імені Івана Франка**

\_\_\_\_\_ проф. Мельник В.П.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ**  
**ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕС-**  
**СТРУКТУРАХ**

<b>РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	другий (магістерський) рівень вищої освіти
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	28 «Публічне управління та адміністрування»
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	281 «Публічне управління та адміністрування»
<b>КВАЛІФІКАЦІЯ</b>	Магістр публічного управління та адміністрування (управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах)

**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО**  
**на засіданні Вченої ради Львівського**  
**національного університету**  
**імені Івана Франка**  
від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.  
**Протокол № \_\_\_\_\_**

**Ввести в дію з 01 вересня 2019 року**

**Львів – 2019**

## ПЕРЕДМОВА

### РОЗРОБЛЕНО ПРОЕКТНОЮ ГРУПОЮ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 281 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У СКЛАДІ:

#### Гарант освітньої програми

**(керівник проектної групи):**

Доцент кафедри економіки та менеджменту, к.е.н., доцент

**Капленко Галина  
Вікторівна**

#### Члени проектної групи:

1. Декан факультету управління фінансами та бізнесу, к.е.н., доцент

**Стасишин Андрій  
Васильович**

2. Професор кафедри економіки та менеджменту, доктор економічних наук, професор

**Карпінський  
Борис Андрійович**

3. В.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту, к.е.н., доцент

**Комарницька  
Ганна Омелянівна**

4. Доцент кафедри адміністративного та фінансового права, кандидат юридичних наук, доцент

**Бурак Володимир  
Ярославович**

5. Доцент кафедри економіки та менеджменту, к.е.н., доцент

**Пак Наталія  
Тадеушівна**

**Проект освітньо-професійної програми обговорений та схвалений на засіданні  
кафедри економіки та менеджменту**

**Протокол № 6 від «30» січня 2019 р.**

**В.о. завідувача кафедри  
економіки та менеджменту**

\_\_\_\_\_

**Г.О. Комарницька**

**Проект освітньо-професійної програми обговорений та схвалений на засіданні  
Вченої ради факультету управління фінансами та бізнесу  
Протокол № 7 від «19» лютого 2019 р.**

**Голова Вченої ради факультету  
управління фінансами та бізнесу \_\_\_\_\_ А.В. Стасишин**

**РЕЦЕНЗІЇ-ВІДГУКИ ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

<b>Заступник Львівської обласної ради</b>	<b>Ю.І. Гудима</b>
<b>Директор Департаменту внутрішньої та інформаційної політики Львівської обласної державної адміністрації</b>	<b>А. Я. Ковальський</b>
<b>Сільський голова Давидівської ОТГ</b>	<b>В.М. Керницький</b>
<b>Голова Турківської районної ради</b>	<b>В.О. Лозюк</b>
<b>Директор Товариства з обмеженою відповідальністю «Ітрум»</b>	<b>Н. Кирнична</b>
<b>Директор Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮРГ Галичина»</b>	<b>І.Д. Антощук</b>

**Ця освітньо-професійна програма не може бути повністю або частково  
відтворена, тиражована та розповсюджена без згоди Львівського  
національного університету імені Івана Франка**

**1. ПРОФІЛЬ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ»  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 28 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

<b>1. Загальна інформація</b>	
<b>Повна назва закладу вищої освіти та структурного підрозділу</b>	Львівський національний університет імені Івана Франка Факультет управління фінансами та бізнесу Кафедра економіки та менеджменту
<b>Повна назва кваліфікації мовою оригіналу</b>	Магістр Магістр публічного управління та адміністрування (управління персоналом в органах публічної влади та бізнесу).
<b>Офіційна назва освітньої програми</b>	Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацією «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах».
<b>Тип диплому та обсяг освітньої програми</b>	Диплом магістра, одиничний, 90 кредитів ЄКТС, термін навчання – 1 рік 4 місяці, впродовж яких здобувачі вищої освіти повинні опанувати навчальні дисципліни, виконати курсові роботи, пройти практичну підготовку та атестацію.
<b>Цикл/рівень</b>	НРК України – 8 рівень, FQ-EHEA – другий цикл, QF-LLL – 8 рівень.
<b>Передумови</b>	Диплом «бакалавра» («бакалавра» зі споріднених спеціальностей) або «спеціаліста», «магістра» («спеціаліста», «магістра» з інших спеціальностей), підтверджений документом державного зразка, що виданий вищим навчальним закладом III-IV рівня акредитації.
<b>Мова(и) викладання</b>	Українська мова
<b>Термін дії освітньої програми</b>	До введення нової
<b>Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми</b>	<a href="http://financial.lnu.edu.ua/">http://financial.lnu.edu.ua/</a>
<b>2. Мета освітньої програми</b>	
	<b>Освітньо-професійна програма призначена</b> для формування і розвитку у здобувачів вищої освіти комплексу знань, умінь та навичок в управлінні персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах, формуючи кадрову політику організації та оптимізуючи її організаційну структуру (забезпечення відбору фахового персоналу, оцінки, навчання, мотивації персоналу, кар'єрного коучингу, управління кадровим резервом); веденні кадрового діловодства; розробки програм корпоративної соціальної відповідальності, удосконалення систем і технологій управління персоналом, оцінки соціально-економічної ефективності їх впровадження; інжинірингу праці; проведення корпоративних тренінгів, організації ділових зустрічей і конференц-сервісу.
<b>Конкурентні переваги освітньої програми</b>	Освітня програма закладає фундаментальну базу для оволодіння основами управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах. Програма спрямована на формування цілісного бачення HR-системи та її складових, розуміння стратегічної ролі та

	<p>функції управління персоналом в органах публічної влади і бізнес-структурах. Інтерактивне навчання з практичною та академічною складовою, зокрема навчальні візити в органи публічної влади, компанії, на підприємства, рекрутингові компанії.</p> <p>Завдяки широкому спектру умінь та компетентностей випускники програми вигідно виділяються на ринку праці.</p>
<b>3. Характеристика освітньої програми «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах»</b>	
<b>Предметна область (галузь знань, спеціальність, спеціалізація)</b>	<p><b>Галузь знань</b> 28 Публічне управління та адміністрування</p> <p><b>Спеціальність</b> 281 Публічне управління та адміністрування</p> <p><b>Об'єкт вивчення:</b> управління, ділове адміністрування, кадрова політика, професійна кар'єра, оцінювання та мотивація персоналу, управлінська діяльність кадрове консультування, інноваційні технології управління персоналом. Програма передбачає набуття предметно-спеціальних компетентностей для забезпечення подальшого особистісного професійного зростання, спрямованого на соціально-економічний і політичний розвиток суспільства, території, громади та становлення громадянського суспільства.</p> <p><b>Цілі навчання</b> – підготовка магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», здатних розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності, підготовка висококваліфікованих кадрів у системі персоналом в органах влади та бізнес-структурах, які здобули навички та знання з управління людським ресурсом, що передбачає визначену зайнятість та можливість подальшої освіти та кар'єрного зростання: наукові підходи спрямовані на формування повного комплексу фахових компетенцій, що дають можливість випускникам здійснювати управлінські функції в органах влади, публічних установах, громадських організаціях, бізнес-структурах.</p> <p><b>Теоретичний зміст предметної області</b> полягає у формуванні загальних та фахових компетентностей здобувача, які базуються на поглибленому вивченні досягнень світової науки, практики, культури та професійної етики, сучасній методології досліджень соціально-економічних явищ, процесів, термінології, наукових концепцій (теорій) управління персоналом на макрорівні та мікрорівні.</p> <p><b>Методи, методики та технології:</b> студентоцентроване, проблемно-орієнтоване навчання, ініціативне самонавчання; проблемні, інтерактивні, проектні, інформаційно-комп'ютерні, саморозвиваючі, колективні та інтегративні, контекстні технології навчання.</p>
<b>Основний фокус освітньої програми</b>	<p>Програма закладає фундаментальну базу для оволодіння основами здійснювати дослідницьку та інноваційну діяльність під час управління персоналом на різних рівнях організаційної структури. Наголос робиться на розвитку професійного самовдосконалення, творчого мислення та пошуку нестандартних управлінських рішень.</p>
<b>Особливості програми</b>	<p>Формування комплексу теоретичних знань і практичних умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних установах та організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання, мотивація та розвиток, забезпечення повного використання кадрового потенціалу організації.</p> <p>Окремі модулі програми викладаються англійською мовою.</p> <p>Програма відображає тенденції підготовки фахівців публічного управління та бізнес-управління у провідних університетах світу, враховує їхній досвід.</p>



<b>4. Придатність випускників освітньої програми до працевлаштування та подальшого навчання</b>	
<b>Придатність до працевлаштування</b>	<p>Магістр у галузі публічного управління та адміністрування підготовлений для роботи в центральних, територіальних і місцевих органах виконавчої влади; органах місцевого самоврядування: державних і муніципальних установах; інституціях громадянського суспільства; громадських об'єднаннях; некомерційних організаціях; міжнародних неурядових організаціях; міждержавних органах та структурах; науково-освітніх установах.</p> <p>Фахівець підготовлений для роботи в організаціях різних форм власності та організаційно-правових форм, а також в органах державного управління та місцевого самоврядування всіх рівнів і здатен обіймати такі посади: керівник підрозділів кадрів і соціально-трудова відносин (начальник відділу кадрів; експерт (в галузі праці, зайнятості і соціально-трудова відносин); професіолог; профконсультант; фахівець з аналізу ринку праці; фахівець з питань зайнятості (хедхантер); фахівець з профорієнтації; фахівець (спеціаліст) з аналізу ринку праці; науковий співробітник-консультант (соціальний захист населення); агент із зайнятості і трудових контактів; адміністративний помічник; інспектор з кадрів; організатор діловодства (державні установи); помічник керівника підприємства (установи, організації).</p>
<b>Подальше навчання</b>	<p>Можливість продовжити навчання за програмами третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії) галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», пройти стажування як у вітчизняних, так і в зарубіжних університетах і компаніях, прийняти участь у програмах навчання упродовж всього життя (LLL).</p>
<b>5. Викладання та оцінювання</b>	
<b>Викладання навчання та</b>	<p>Основні підходи, методи та технології, які використовуються в даній програмі: студентоцентроване та проблемно-орієнтоване навчання, електронне навчання в системі Moodle, самонавчання, навчання на основі досліджень тощо.</p> <p>Студентоцентроване навчання з використанням тематичних, проблемних, оглядових, бінарних, дуальних лекцій, лекцій-конференцій, у тому числі за участі фахівців-практиків, лекцій-консультацій із проведенням презентацій, дискусій, тренінгів, модерацій, моделюванням ситуацій, застосуванням методу кейс-стаді із розв'язання реальних завдань, виконанням студентами проектів на замовлення підприємств, роботою в малих групах, самостійною роботою студентів.</p> <p>Комбінація лекцій, практичних занять із розв'язування проблем, виконання курсових робіт, кваліфікаційний екзамен, науково-дослідна та педагогічна практики, підготовка магістерської роботи.</p> <p>Аудиторна та самостійна робота на засадах проблемно-орієнтованого підходу з використанням сучасних освітніх технологій та методик (тренінги, презентації, дискусії, модерації, моделювання ситуацій, «мозкова атака», метод «кейс-стаді», робота в малих групах, дистанційне навчання).</p>
<b>Оцінювання</b>	<p>Оцінювання якості освоєння освітньо-професійної програми включає поточний і підсумковий контроль знань (семестровий контроль та атестацію здобувачів вищої освіти).</p> <p>Поточний контроль здійснюється на семінарських, практичних,</p>

	<p>лабораторних заняттях (усне або письмове опитування, експрес-контроль, виступи студентів при обговоренні питань, контрольні роботи, тестовий контроль, звіти про лабораторні роботи, презентації тощо).</p> <p>Підсумковий (семестровий) контроль – екзамен або залік (диференційований залік).</p> <p>Атестація здобувачів вищої освіти – єдиний державний кваліфікаційний іспит та захист кваліфікаційної роботи (магістерської)</p>
<b>6. Програмні компетентності</b>	
<b>Інтегральна компетентність</b>	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні завдання в управлінській професійній діяльності, що передбачає застосування новітніх теорій та методів науки кадрового менеджменту і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.
<b>Загальні компетентності (ЗК)</b>	<p>ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>ЗК2. Вміння виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї.</p> <p>ЗК3. Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером.</p> <p>ЗК5. Здатність розуміти культурні питання сучасності та соціально-історичну сутність явищ і процесів людського буття.</p> <p>ЗК6. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.</p> <p>ЗК7. Здатність генерувати нові ідеї й нестандартні підходи до їх реалізації (креативність).</p> <p>ЗК8. Здатність ініціювати, планувати та управляти змінами для вдосконалення існуючих та розроблення нових систем.</p> <p>ЗК9. Здатність до усного і письмового професійного спілкування іноземною мовою.</p> <p>ЗК10. Здатність фахово аналізувати інформацію, оцінювати повноту та можливості її використання.</p> <p>ЗК11. Здатність бути критичним і самокритичним.</p> <p>ЗК12. Здатність організовувати та мотивувати людей, працювати в команді.</p> <p>ЗК13. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>ЗК14. Здатність здійснювати професійну діяльність і приймати обґрунтовані рішення, керуючись засадами соціальної відповідальності, правових та етичних норм.</p> <p>ЗК15. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК16. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.</p> <p>ЗК17. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>ЗК18. Здатність управляти різнобічною комунікацією, прагнення до застосування сучасних інноваційних технологій.</p> <p>ЗК19. Уміння бути критичним та самокритичним до розуміння чинників, які чинять позитивний чи негативний вплив на спілкування з представниками інших бізнес-культур та професійних груп різного рівня (з фахівцями з інших галузей знань/видів</p>

	<p>діяльності) на засадах цінування різноманітності та мультикультурності та поваги до них.</p> <p>ЗК20. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.</p>
<p><b>Фахові компетентності спеціальності (ФК)</b></p>	<p>ФК1. Здатність забезпечувати реалізацію функцій та принципів кадрового менеджменту в цілому та окремих підрозділах.</p> <p>ФК2. Здатність розуміти закономірності розвитку економіки та організації праці, формування і регулювання соціально-трудомих відносин, механізмів ринку праці, процесів відтворення і використання трудового потенціалу.</p> <p>ФК3. Здатність визначати економічні та правові умови функціонування організації, визначати потреби та напрями раціонального використання ресурсів організації.</p> <p>ФК4. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення, спроможність забезпечувати їх правомочність та здатність здійснювати ефективний контроль за їх виконанням.</p> <p>ФК5. Здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати праці, створення сприятливих умов навчання та саморозвитку персоналу підприємства.</p> <p>ФК6. Здатність аналізувати та оцінювати соціально-економічні процеси, розглядати суспільні явища в конкретних історичних умовах.</p> <p>ФК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій управління персоналом, нормування, стимулювання та ефективної організації праці різних категорій працівників.</p> <p>ФК8. Здатність використовувати математичний інструментарій для дослідження економічних процесів, розв'язання прикладних економічних та оптимізаційних завдань у сфері управління людськими ресурсами.</p> <p>ФК9. Здатність самостійно готувати розпорядчі документи, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді.</p> <p>ФК10. Здатність до ефективних комунікацій та до представлення складної комплексної інформації у стислій формі усно та/або письмово із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та відповідною діловою мовою, в тому числі іноземною.</p> <p>ФК11. Здатність підтримувати належний рівень фахових знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку, вивчати і впроваджувати передовий досвід, удосконалювати методичний інструментарій та стандарти управлінської роботи.</p> <p>ФК12. Здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських продуктів, послуг чи процесів.</p> <p>ФК13. Здатність аналізувати та планувати показники з праці, виявляти міжнародні тенденції в організації праці.</p> <p>ФК14. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.</p> <p>ФК15. Здатність аналізувати стан людського розвитку.</p> <p>ФК16. Здатність визначати соціально-економічну ефективність організації праці, трудового законодавства і регулювання трудового процесу, планування праці, комплексного проектування праці.</p> <p>ФК17. Здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі соціально-трудомих відносин, нормування,</p>

	<p>організації, фізіології та психології праці для підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства.</p> <p>ФК18. Здатність до аналізу формування та використання трудового потенціалу, його професійної підготовки й перепідготовки.</p> <p>ФК19. Здатність визначати сегментацію ринку праці, структуру попиту та пропозиції, зайнятості та безробіття.</p> <p>ФК20. Здатність використовувати нормативні та правові акти, що регламентують професійну діяльність.</p> <p>ФК21. Здатність адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування органів влади та суб'єктів господарювання.</p> <p>ФК22. Здатність ефективно використовувати наукові принципи та методи аудиту персоналу, розробляти та використовувати аудиторську документацію та внутрішню нормативно-правову базу відповідно до діючого законодавства про працю.</p>
<b>7. Програмні результати навчання</b>	
	<p>ПРН1. Демонструвати базові знання та розуміння категорій і законів управління, причинно-наслідкових та функціональних зв'язків, які існують між процесами та явищами на різних рівнях управління.</p> <p>ПРН2. Вміти використовувати методи та правила управління інформацією та роботу з документами за професійним спрямуванням.</p> <p>ПРН3. Володіти методиками та сучасними засобами інформаційних технологій.</p> <p>ПРН4. Розуміти сутність перетворень, що відбуваються в Україні, її місця у загальноєвропейському просторі та завдань, що стоять перед країною та економічними суб'єктами.</p> <p>ПРН5. Усвідомлювати необхідність навчання впродовж усього життя, дотримуватися принципів безперервного розвитку та постійного самовдосконалення; прагнути професійного зростання, проявляти толерантність та готовність до інноваційних змін.</p> <p>ПРН6. Демонструвати абстрактне мислення, застосовувати методології дослідження, виявляти, окреслювати та формалізувати проблеми; систематизувати й упорядковувати отриману інформацію; оцінювати та пояснювати вплив ендогенних і екзогенних факторів на процеси та явища у бізнес-середовищі; формулювати висновки і розробляти рекомендації з метою адаптації до нової ситуації з урахуванням особливостей економічних суб'єктів.</p> <p>ПРН7. Мислити креативно та критично, мати навички самоаналізу (самоменеджменту) та тайм-менеджменту, критично оцінювати наслідки продукованих ідей, розуміти детермінанти впливу на спілкування з представниками інших бізнес-культур та професійних груп різного рівня (з фахівцями з інших галузей знань/видів діяльності) на засадах цінування різноманітності, мультикультурності та поваги до них</p> <p>ПРН8. Знати місце і значення управлінських систем у вирішенні проблем стійкого розвитку публічних адміністрацій, установ, організацій, суб'єктів господарювання в контексті забезпечення їх соціальної, економічної та екологічної відповідальності.</p> <p>ПРН9. Володіти базовими категоріями та новітніми теоріями, демонструвати знання методів і функцій HR-менеджменту, а також сучасних концепцій лідерства.</p>

	<p>ПРН10. Володіти прийомами розробки та впровадження вимог до посад, критеріїв відбору та закріплення персоналу.</p> <p>ПРН11. Демонструвати навички письмової та усної комунікації державною та іноземними мовами, фахово використовувати економічну та управлінську термінологію.</p> <p>ПРН12. Використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології, програмні пакети загального і спеціального призначення.</p> <p>ПРН13. Демонструвати здатність обирати оптимальні варіанти співпраці з суб'єктами зовнішнього середовища з урахуванням факторів прямої та непрямой дії, встановлювати та підтримувати ділові й ефективні взаємовідносини з іншими організаціями.</p> <p>ПРН14. Володіти навичками на основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних рішень, проводити моніторинг змін в законодавстві, орієнтуватися у системі і змісті нормативних актів для забезпечення правомочності управлінських рішень.</p> <p>ПРН15. Дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки та моралі в міжособистісних відносинах, розуміти і дотримуватися етичних цінностей, у тому числі у професійній діяльності, уміння використовувати невербальні засоби комунікації.</p> <p>ПРН16. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.</p> <p>ПРН17. Здійснювати оцінювання результатів діяльності персоналу в процесі його використання.</p> <p>ПРН18. Розробляти бізнес-плани створення, стратегічні плани розвитку публічних адміністрацій, бізнес-структур, напрямів діяльності, продукції (товарів, послуг); уміти розробляти тактичні та оперативні плани поточної діяльності, інвестиційно-інноваційні проекти.</p> <p>ПРН19. Використовувати принципи формування системи адаптації персоналу.</p> <p>ПРН20. Здійснювати стратегічне і повсякденне планування діяльності публічних адміністрацій, бізнес-структур; організаційне проектування; визначити пріоритети у справах, делегувати повноваження та відповідальність, вести облік і аналіз робочого часу; організувати процес виконання завдань відповідно до принципів управління; дотримуватись режиму роботи та відпочинку, підтримувати працездатність працівників та власну працездатність.</p> <p>ПРН21. Демонструвати навички поєднання усіх видів ресурсів, організування колективної праці щодо досягнення місії організації.</p> <p>ПРН22. Застосовувати знання та вміння для створення власного іміджу та вдосконалювати його складові, уміння встановлювати життєві цілі, визначати їх пріоритетність, планувати власну кар'єру.</p> <p>ПРН23. Формувати додаткові компетентності шляхом самонавчання, участі у тренінгах, сертифікаційних і грантових програмах.</p> <p>ПРН24. Застосовувати набуті знання щодо фактів, методів, правил і принципів функціонування суб'єктів управління та адміністрування у конкретних практичних ситуаціях.</p> <p>ПРН25. Використовувати принципи наукової організації та</p>
--	---

	<p>нормування праці, навички аналізу робіт та проведення аналізу робочих місць.</p> <p>ПРН26. Застосовувати знання з організації роботи з кадровим резервом.</p> <p>ПРН27. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних мотивів, поваги до різноманіття думок, індивідуальних та міжкультурних відмінностей людей.</p> <p>ПРН28. Здатність організувати підготовку, презентації та поширення спеціалізованої інформації про діяльність публічної адміністрації, бізнес-структури, використовуючи комунікаційні PR-технології.</p> <p>ПРН29. Застосовувати знання з основ управління стресами і конфліктами, розробки та застосування сучасних технологій формування згуртованого трудового колективу.</p> <p>ПРН30. Володіти навичками виявлення наявних й очікуваних диспропорцій в структурі персоналу для цілей її оптимізації з урахуванням змін.</p> <p>ПРН31. Застосовувати вміння проводити колективні наради та переговори, презентації та PR-заходи стосовно ефективного управління персоналом.</p> <p>ПРН32. Показувати уміння здійснювати пошук та аналіз різноманітних джерел інформації, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій для прийняття управлінських рішень щодо об'єкта дослідження.</p>
<b>8. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
<b>Кадрове забезпечення</b>	<p>Частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями та вченими званнями, які забезпечують викладання лекційних годин циклів дисциплін навчального плану, не менше 90% від кількості годин, у тому числі частка осіб, які працюють у вищому навчальному закладі за основним місцем роботи, не менше 75% від кількості годин. Частка докторів наук або професорів – не менше 25% від кількості годин. До викладання окремих модулів залучаються практичні фахівці, роботодавці, стейкхолдери.</p> <p>З метою підвищення фахового рівня всі науково-педагогічні працівники один раз на п'ять років проходять підвищення кваліфікації, зокрема стажування, в т. ч. за кордоном</p>
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	<p>Матеріально-технічне забезпечення відповідає ліцензійним вимогам щодо надання освітніх послуг у сфері вищої світи і є достатнім для забезпечення якості освітнього процесу, зокрема: навчальні приміщення; комп'ютерні класи (лабораторії); спеціалізовані аудиторії; спортивний зал, спортивні майданчики, басейн; бібліотека, читальний зал; точки бездротового доступу до мережі Інтернет; мультимедійне обладнання; приміщення для науково-педагогічних працівників; гуртожитки; та ін.</p>
<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	<p>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення відповідає ліцензійним вимогам, має актуальний змістовий контент, базується на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях та включає: бібліотека, читальний зал з достатнім фондом навчальної, наукової літератури та фахових періодичних видань; електронна бібліотека; віртуальне навчальне середовище; необмежений доступ до мережі Інтернет, точки бездротового доступу до мережі; корпоративна пошта; навчальні і робочі плани; графіки навчального процесу;</p>

	комплекси навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін; навчальні та робочі програми навчальних дисциплін; програми практик; електронний ресурс, який містить навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін навчального плану; методичні вказівки щодо виконання курсових робіт, кваліфікаційної (магістерської) роботи; засоби діагностики якості вищої освіти; та ін.
<b>9. Академічна мобільність</b>	
<b>Національна кредитна мобільність</b>	На основі двосторонніх договорів між Львівським національним університетом імені Івана Франка та університетами України.
<b>Міжнародна кредитна мобільність</b>	На основі двосторонніх договорів між Львівським національним університетом імені Івана Франка та вищими навчальними закладами зарубіжних країн-партнерів.
<b>Навчання іноземних здобувачів вищої освіти</b>	Можливе, після вивчення курсу української мови.

## 2. ПЕРЕЛІК КОМПОНЕНТ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ ТА ЇХ ЛОГІЧНА ПОСЛІДОВНІСТЬ

### 2.1. ПЕРЕЛІК КОМПОНЕНТ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

КОД НД	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційна робота)	Кількість кредитів	Форма підсумкового контролю
1	2	3	4
<b>1. НОРМАТИВНІ НАВЧАЛЬНІ ДИСЦИПЛІНИ</b>			
<b>1.1. Цикл загальної підготовки</b>			
<b>ЗК1.1.01</b>	Основи вироблення політики та прийняття рішень	4	Екзамен
<b>ЗК1.1.02</b>	Комунікації і ділова мова в управлінні	3	Екзамен
<b>1.2. Цикл професійної та практичної підготовки</b>			
<b>ПП1.2.01</b>	Ділове адміністрування	5	Екзамен
<b>ПП1.2.02</b>	Технології публічного адміністрування та бізнес-адміністрування	5	Екзамен
<b>ПП1.2.03</b>	Управління змінами	4	Екзамен
<b>ПП1.2.04</b>	<b>Виробнича (переддипломна) практика</b>	3	Диф.залік
	<b>Атестація</b>		
<b>ПП1.2.05</b>	Атестаційний екзамен	3	
<b>ПП1.2.06</b>	Кваліфікаційна робота	9	
<b>Загальний обсяг нормативних компонент</b>		<b>36</b>	
<b>Компоненти Освітньої програми «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах»</b>			
<b>ПП1.2.1.01</b>	Стратегічне управління персоналом	5	Екзамен
<b>ПП1.2.1.02</b>	Управління кадровими ризиками	4	Екзамен
<b>ПП1.2.1.03</b>	Управління професійною кар'єрою та розвитком персоналу	3	Залік

1	2	3	4
ПП1.2.1.04	Теорія та практика кадрової політики держави й організації	3	Екзамен
ПП1.2.1.05	Система оцінювання та мотивації персоналу	3	Екзамен
ПП1.2.1.06	Психічне здоров'я персоналу організації	3	Екзамен
ПП1.2.1.07	<b>Курсова робота</b>	3	Диф.залік
ПП1.2.1.08	<b>Виробнича практика (зі спеціалізації)</b>	6	Диф.залік
<b>Загальний обсяг компонент спеціалізації</b>		<b>30</b>	
<b>Загальний обсяг обов'язкових компонент</b>		<b>66</b>	
<b>Вибіркові компоненти ОП</b>			
ПП2.1.1.01	Маркетингове дослідження персоналу	4	Залік
ПП2.1.1.02	Теорія і практика кадрового консультування	4	Залік
ПП2.1.1.03	Бюджетування в управлінні персоналом	4	Залік
ПП2.1.1.04	Аудит і оцінювання управлінської діяльності	4	Залік
ПП2.1.1.05	Основи тайм-менеджменту	4	Залік
ПП2.1.1.06	Тренінг в роботі HR-менеджера з персоналом організації	4	Залік
ПП2.1.1.07	Прийняття індивідуального та групового рішення: стратегії, тактики, техніки	4	Залік
ПП2.1.1.08	Розвиток емоційного інтелекту персоналу організації	4	Залік
ПП2.1.1.09	Розвиток персоналу організації: від адаптації до побудови ефективної кар'єри	4	Залік
ПП2.1.1.10	Розв'язання конфліктів як функція HR-менеджера	4	Залік
ПП2.1.1.11	Аутсорсинг і аутстафінг в управлінні персоналом	4	Залік
ПП2.1.1.12	Управління брендом роботодавця	4	Залік
ПП2.1.1.13	Лідерство і професійна успішність (тренінг-курс)	4	Залік
ПП2.1.1.14	Технології управління персоналом	4	Залік
ПП2.1.1.15	Самопрезентація.	4	Залік
ПП2.1.1.16	Інноваційні технології розробки, обґрунтування і прийняття кадрових рішень	4	Залік
ПП2.1.1.17	Лідерство і team-building	4	Залік
ПП2.1.1.18	Соціальна і гуманітарна політика	4	Залік
ПП2.1.1.19	Трудове право	4	Залік
ПП2.1.1.20	Організація праці HR-менеджера	4	Залік
ПП2.1.1.21	Професійний коучинг	4	Залік
ПП2.1.1.22	Іноземна мова за професійним спрямуванням	12	Залік
<b>Загальний обсяг вибірових компонент:</b>		<b>24</b>	
<b>ЗАГАЛЬНИЙ ОБСЯГ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ</b>		<b>90</b>	



## 2.2. СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

Семестр	Види навчальної діяльності
I	ЗК1.1.01 (4 кр.), ПП1.2.01 (5 кр.), ПП1.2.1.02 (4 кр.), ПП2.1.1.01 (4 кр.) [ПП2.1.1.02 (4 кр.)/ПП2.1.1.03 (4 кр.)/ПП2.1.1.04 (4 кр.)]
II	ЗК1.1.02 (3 кр.), ПП1.2.05 (3 кр.), ПП1.2.1.01 (5 кр.), ПП1.2.1.03 (3 кр.), ПП1.2.1.07 (3 кр.), ПП1.2.1.08 (3 кр.), ПП2.1.1.05 (4 кр.) [ПП2.1.1.06 (4 кр.)/ВД2.07 (4 кр.)/ ПП2.1.1.08 (4 кр.)/ ПП2.1.1.09 (4 кр.)/ПП2.1.1.10 (4 кр.)]
III	ПП1.2.03 (4 кр.), ПП1.2.06 (3 кр.), ПП1.2.07 (12 кр.), ПП1.2.1.04 (3 кр.), ПП1.2.1.05 (3 кр.), ПП1.2.1.06 (3 кр.), ПП2.1.1.11 (4 кр.) [ПП2.1.1.12 (4 кр.)], ПП2.1.1.13 (4 кр.) [ПП2.1.1.14 (4 кр.)], ПП2.1.1.15 (4 кр.) [ПП2.1.1.16 (4 кр.)] / [ПП2.1.1.17 (4 кр.), ПП2.1.1.18 (4 кр.), ПП2.1.1.19 (4 кр.), ПП2.1.1.20 (4 кр.), ПП2.1.1.21 (4 кр.)]

## 3. ФОРМА АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Атестація здобувачів вищої освіти – це встановлення відповідності рівня та обсягу знань, умінь та компетентностей здобувача вищої освіти, яка навчається за освітньою програмою, вимогам стандартів вищої освіти.

Атестація здійснюється Екзаменаційною комісією, до складу якої можуть включатися представники роботодавців та їх об'єднань. Атестація здійснюється відкрито і гласно.

<b>Форми атестації здобувачів вищої освіти</b>	Атестація зі спеціальності здійснюється у формі: публічного захисту кваліфікаційної (магістерської) роботи та державного екзамену.
<b>Вимоги до кваліфікаційної (магістерської) роботи</b>	Кваліфікаційна (магістерська) робота має засвідчувати здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі публічного управління та адміністрування, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог. Кваліфікаційна (магістерська) робота має бути перевірена на плагіат. Кваліфікаційна (магістерська) робота має бути розміщена на офіційному сайті Львівського національного університету імені Івана Франка або випускової кафедри. Деталізація вимог до кваліфікаційної роботи регламентується внутрішніми документами Львівського національного університету імені Івана Франка і факультету управління фінансами та бізнесу.
<b>Вимоги до державного екзамену</b>	Державний екзамен передбачає оцінювання результатів навчання, визначених цим стандартом.
<b>Вимоги до публічного захисту</b>	Захист випускної кваліфікаційної роботи здійснюється на відкритому засіданні ЕК у терміни, визначені навчальними планами та згідно з графіком, який затверджується ректором Університету. Під час захисту студент повинен продемонструвати свій кваліфікаційний та професійний рівень, методи логічного і статистичного аналізу проблем, що досліджуються, здатність до самостійної наукової праці, уміння чітко і доступно викладати висновки.

#### **4. ВИМОГИ ДО НАЯВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У Львівському національному університеті імені Івана Франка функціонує система забезпечення закладом вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) – Центр забезпечення якості освіти, яка передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- 1) визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти;
- 2) здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- 3) щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;
- 4) забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;
- 5) забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою;
- 6) забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- 7) забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;
- 8) забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти, у тому числі створення і забезпечення функціонування ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату;
- 9) інших процедур і заходів.

Система забезпечення закладом вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) за поданням закладу вищої освіти оцінюється Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти або акредитованими ним незалежними установами оцінювання та забезпечення якості вищої освіти на предмет її відповідності вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти, що затверджуються Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, та міжнародним стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості вищої освіти.

#### **5. ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНИХ ДОКУМЕНТІВ, НА ЯКИХ БАЗУЄТЬСЯ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

1. Закон «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Закон «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
3. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (редакція від 11.10.2017) «Про службу в органах місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
4. Закон України від 10.12.2015 № № 889-VIII «Про державну службу» (редакція від 20.01.2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти: Затверджені наказом Міністерства освіти і науки від 01.06.2016 №600 зі змінами від 21.12.2017 №1648 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovometodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/metodichni-rekomendaciyi>
6. Національний класифікатор України: «Класифікатор професій» ДК 003:2010.– К. : Видавництво «Соціформ», 2010.

7. Національна рамка кваліфікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
8. Перелік галузей знань і спеціальностей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п>.

## 6. ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ESG [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://ihed.org.ua/images/pdf/standards-and-guidelines\\_for\\_qa\\_in\\_the\\_ehea\\_2015.pdf](http://ihed.org.ua/images/pdf/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf)
2. ISCED (МСКО) 2011 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/education/documents/isced-2011-en.pdf>
3. ISCED-F (МСКО-Г) 2013 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-fields-of-education-trammg-2013.pdf>
4. Закон України від 10.12.2015 № № 889-VIII «Про державну службу» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Класифікація видів економічної діяльності: національний класифікатор України КВЕД 009:2010 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dtk.com.ua/show/0sid0177.html>
6. Національна рамка кваліфікацій: Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
7. Области образования и профессиональной подготовки 2013 (МСКО-О 2013): Сопроводительное руководство к Международной стандартной классификации образования 2011. - Институт статистики ЮНЕСКО, 2014. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/isced-f-2013-fields-of-education-training-2014-rus.pdf>.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 «Про затвердження національної рамки кваліфікацій» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-у>.
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.15 року № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-м>
10. Про затвердження зміни до національного класифікатора України ДК 003-2010: наказ Міністерства економічного розвитку України від 02.09.2015 р. № 1084 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://buhgalter911.com/ShowArticle.aspx?a=272508>
11. Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266: наказ МОН України від 06.11.2015 № 1151 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1460-15>
12. Освітньо-професійна програма «Управління персоналом» другого магістерського рівня Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ipk.edu.ua/about\\_the\\_university/osv\\_progr/%D0%9C%D0%90%D0%93%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%A0/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf](http://ipk.edu.ua/about_the_university/osv_progr/%D0%9C%D0%90%D0%93%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%A0/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf)
13. Human resource program. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imd.org/imd-reflections/corporate-reflections/human-resource-program/>
14. Human Resources Degree Programs. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.accreditedschoolsonline.org/human-resources-degree/>



