

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра управління та освітніх технологій

ЗАТВЕРДЖЕНО
Факультет гуманітарно-педагогічний

9 червня 2025 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність D 3 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Факультет (ННІ) Гуманітарно-педагогічний

Розробник: Кубіцький Сергій Олегович, завідувач кафедри управління
та освітніх технологій, кандидат педагогічних наук, професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025 р.

Опис навчальної дисципліни «Управління розвитком персоналу»

навчальна дисципліна «Управління розвитком персоналу» спрямована на формування у студентів знань та навичок, необхідних для ефективного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. У межах курсу вивчаються теоретичні основи управління розвитком персоналу, включаючи планування кар'єри, навчання та розвиток, оцінку персоналу, мотивацію та адаптацію працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та підвищенню конкурентоспроможності. Програма передбачає вивчення сучасних методів та інструментів управління розвитком персоналу, а також практичні аспекти їх застосування в різних організаційних умовах.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	D 3 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Управління персоналом»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	180	
Кількість кредитів ECTS	6	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	+	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	Денна форма здобуття вищої освіти	Заочна форма здобуття вищої освіти
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	1	1
Лекційні заняття	30 год.	12 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.	10 год.
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	120 год.	158
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	4 год.	-

1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни «Управління розвитком персоналу» є засвоєння студентами сутності й особливостей управління персоналом; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формування кадрової стратегії, планування, розвитку оцінювання та мотивації і стимулювання персоналу, регулювання трудової діяльності та управління робочим часом працівників; налагодження соціального партнерства в організації; визначення ефективності управління персоналом.

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування

власного часу;

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

2. Програма та структура навчальної дисципліни

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тиж ні	усь го	у тому числі			усь го	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
Модуль 1. Теоретичні основи та складові управління розвитком персоналу									
Тема 1. Персонал як об'єкт управління розвитком	1	12	2	2	8	12	2	-	10
Тема 2. Розвиток як складова управління персоналом	2	12	2	2	8	12	2	-	10
Тема 3. Ресурсне забезпечення управління розвитком персоналу	3	12	2	2	8	12	2	-	10
Тема 4. Соціально-економічні аспекти управління розвитком персоналу	4	12	2	2	8	12	-	2	10
Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство в управлінні розвитком персоналу	5	12	2	2	8	12	-	2	10
Разом за модулем 1		60	10	10	40	60	6	4	50
Модуль 2. Організація роботи з розвитку персоналу та оцінка її ефективності									
Тема 6. Проектування процесу розвитку персоналу	6	12	2	2	8	12	-	2	10
Тема 7. Організація розвитку персоналу	7	12	2	2	8	12	2	-	10
Тема 8. Мотивація та стимулювання розвитку персоналу	8	12	2	2	8	12	-	2	10
Тема 9. Контроль розвитку персоналу	9	12	2	2	8	12	-	-	12
Тема 10. Управління робочим часом персоналу	10	12	2	2	8	12	-	-	12
Тема 11. Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	11	12	2	2	8	12	2	-	10
Тема 12. Планування розвитку персоналу	12	12	2	2	8	12	-	-	12
Тема 13. Оцінювання процесу та результатів розвитку персоналу організації	13	12	2	2	8	12	2	-	10
Тема 14. Соціальне партнерство в розвитку персоналу	14	12	2	2	8	12	-	-	12
Тема 15. Оцінювання ефективності розвитку персоналу	15	12	2	2	8	12	-	2	10
Разом за модулем 2		120	20	20	80	120	6	6	108
Усього годин		180	30	30	120	180	12	10	158

Курсовий проект (робота)				30					
Усього годин		180	30	30	120	180	12	10	158

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Персонал як об'єкт управління розвитком	2
2	Розвиток як складова управління персоналом	2
3	Ресурсне забезпечення управління розвитком персоналу	2
4	Соціально-економічні аспекти управління розвитком персоналу	2
5	Кадрова служба та кадрове діловодство в управлінні розвитком персоналу	2
6	Проектування процесу розвитку персоналу	2
7	Організація розвитку персоналу	2
8	Мотивація та стимулювання розвитку персоналу	2
9	Контроль розвитку персоналу	2
10	Управління робочим часом персоналу	2
11	Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	2
12	Планування розвитку персоналу	2
13	Оцінювання процесу та результатів розвитку персоналу організації	2
14	Соціальне партнерство в розвитку персоналу	2
15	Оцінювання ефективності розвитку персоналу	2
	Разом	30

4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Персонал як об'єкт управління розвитком	2
2	Розвиток як складова управління персоналом	2
3	Ресурсне забезпечення управління розвитком персоналу	2
4	Соціально-економічні аспекти управління розвитком персоналу	2
5	Кадрова служба та кадрове діловодство в управлінні розвитком персоналу	2
6	Проектування процесу розвитку персоналу	2
7	Організація розвитку персоналу	2
8	Мотивація та стимулювання розвитку персоналу	2
9	Контроль розвитку персоналу	2

10	Управління робочим часом персоналу	2
11	Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	2
12	Планування розвитку персоналу	2
13	Оцінювання процесу та результатів розвитку персоналу організації	2
14	Соціальне партнерство в розвитку персоналу	2
15	Оцінювання ефективності розвитку персоналу	2
	Разом	30

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Персонал як об'єкт управління розвитком	8
2	Розвиток як складова управління персоналом	8
3	Ресурсне забезпечення управління розвитком персоналу	8
4	Соціально-економічні аспекти управління розвитком персоналу	8
5	Кадрова служба та кадрове діловодство в управлінні розвитком персоналу	8
6	Проектування процесу розвитку персоналу	8
7	Організація розвитку персоналу	8
8	Мотивація та стимулювання розвитку персоналу	8
9	Контроль розвитку персоналу	8
10	Управління робочим часом персоналу	8
11	Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	8
12	Планування розвитку персоналу	8
13	Оцінювання процесу та результатів розвитку персоналу організації	8
14	Соціальне партнерство в розвитку персоналу	8
15	Оцінювання ефективності розвитку персоналу	8
	Разом	120

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

- екзамен;
- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування.

7. Методи навчання:

- словесний метод (лекція, дискусія, співбесіда тощо);
- метод практико-орієнтованого навчання;
- наочний метод (метод ілюстрацій, метод демонстрацій);
- відеометод (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані тощо);
- самостійна робота (виконання завдань);
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму;
- індивідуальна науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти.

8. Оцінювання результатів навчання

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України».

8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
Модуль 1. Теоретичні основи та складові управління розвитком персоналу		
Лекція 1. Персонал як об'єкт управління розвитком	Розуміти поняття організації, її місію та цілі у сфері розвитку персоналу. Знати поняття персоналу організації. Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами	14
Лекція 2. Розвиток як складова управління персоналом	Знати сутність розвитку персоналу та базові підходи до його забезпечення. Роль розвитку персоналу в забезпеченні конкуренто-спроможності працівників та їх організацій. Уміти організовувати та управляти розвитком персоналу організації (підприємства).	14
Лекція 3. Ресурсне забезпечення управління розвитком персоналу	Знати складові ресурсного забезпечення системи управління персоналом (РЗСУП). Сутність складових РЗСУП. Уміти володіти класифікатором професій і довідником кваліфікаційних характеристик працівників.	14
Лекція 4. Соціально-економічні аспекти управління розвитком персоналу	Знати роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера. Потреби і ціннісні орієнтації працівників. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними. Типи і причини конфліктів. Уміти управляти	14

	конфліктною ситуацією.	
Лекція 5. Кадрова служба та кадрове діловодство в управлінні розвитком персоналу	Знати призначення, завдання, функції та структуру кадрової служби. Необхідність взаємодії кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації. Уміти користуватися кадровою документацією. Номенклатурою справ з кадрового діловодства. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів. Володіти технікою підбору персоналу та його призначенням. Технікою добору керівного складу та побудови системи управління персоналом.	14
Модульна контрольна робота 1		30
Всього за модулем 1		100
Модуль 2. Організація роботи з розвитку персоналу та оцінка її ефективності		
Лекція 6. Проектування процесу розвитку персоналу	Знати сутність та складові процесу розвитку персоналу. Уміти управляти процесом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності. Організаційні системи розвитку персоналу. Вивчення потреби у підготовці персоналу.	7
Лекція 7. Організація розвитку персоналу	Знати поняття розвитку персоналу: сутність, мета та значення для функціонування організації. Особливості організації розвитку персоналу. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу.	7
Лекція 8. Мотивація та стимулювання розвитку персоналу	Знати сутність потреб, мотивів, інтересів та їх класифікацію. Сутність та зміст мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою. Уміти використовувати сучасні методи управління матеріальною та нематеріальною мотивацією персоналу. Використовувати всі види ЗП як провідного стимулу трудової діяльності. Системи оплати праці.	7
Лекція 9. Контроль розвитку персоналу	Знати основні аспекти контролю розвитку персоналу: моніторингу та оцінки, виявлення проблем та коригування планів. Уміти проводити моніторинг прогресу, виявлення проблемних зон та коригування планів розвитку для досягнення максимальної віддачі від інвестицій у людський капітал.	7
Лекція 10. Управління робочим часом персоналу	Знати законодавче регулювання робочого часу. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Уміти застосовувати методи аналізу ефективності використання робочого часу.	7
Лекція 11. Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	Знати особливості створення сприятливих умов розвитку персоналу. Державне регулювання умов праці. Класифікація та оцінювання умов праці на виробництві. Уміти застосовувати засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.	7
Лекція 12. Планування розвитку персоналу	Знати методи визначення потреб організації у персоналі. Уміти використовувати джерела поповнення та оновлення персоналу та методи професійного підбору персоналу.	7
Лекція 13. Оцінювання процесу та результатів розвитку персоналу організації	Знати сутність та структуру процесу оцінювання результатів розвитку персоналу. Складові системи оцінювання розвитку персоналу. Уміти застосовувати основні методи оцінювання та основні вимоги до критеріїв оцінки.	7
Лекція 14. Соціальне партнерство в розвитку персоналу	Знати сутність соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки. Уміти використовувати особливості соціального партнерства. Зарубіжний досвід та нормативно-правова база соціального діалогу.	7

Лекція 15. Оцінювання ефективності розвитку персоналу	Знати основні аспекти оцінки ефективності розвитку персоналу. Уміти використовувати методи оцінювання ефективності розвитку персоналу та показники і критерії для оцінки ефективності.	7
Модульна контрольна робота 2.		30
Всього за модулем 2		100
Навчальна робота	$(M1 + M2)/2 \cdot 0,7 \leq 70$	
Екзамен/залік	30	
Всього за курс	$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$	
Курсовий проект/робота (за наявності)		100

8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання	Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності	Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
Політика щодо відвідування	Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально (в он-лайн формі за погодженням із деканом факультету)

9. Навчально-методичне забезпечення

1. Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «Управління розвитком персоналу» (на навчальному порталі НУБіП України eLearn - <https://nubip.edu.ua/node/2556/1>)
2. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2021. 417 с.
3. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. К.: ЦП «Компринт», 2020. 516 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2019. 502 с.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2021. 528 с.
6. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
7. Збрицька Т.П., Савченко Т.П., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2019. 427 с.
8. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2019. 215 с.
9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 310 с.
10. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2023. 399 с.

10. Рекомендовані джерела інформації

1. Гарантії працівників у разі ліквідації або реорганізації підприємства, установи, організації: Роз'яснення Міністерства юстиції України від 25.01.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017323-11>
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к /96- ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
4. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5.04.2001 р. № 2341- III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
5. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 року № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
6. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»: Наказ Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03/sp:side:max15?sp=:side:max15&lang=uk>

7. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>

8. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>.

9. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

10. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>

11. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93>

12. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF>

13. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2011 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF>

14. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

15. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>

16. Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF>

17. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

18. Про реєстрацію наказів щодо особового складу: Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 19.10.2015 р. № 09-487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-487203-05?lang=uk>

19. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>

20. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установі організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF>

21. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

22. Про трудові книжки працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1993 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF>

23. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. (2024). Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 5, С. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-93-104](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-93-104)

24. Кубіцький С.О., Урсакій Ю.А., Мрозакевич О.Р. (2024). Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 86. С. 173-177. <http://bses.in.ua/uk/86-2024>.

25. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 62. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

26. Furman, D., Shchokin, R., Kubitskyi, S., Chaplinskyi, V., & Strochenko, N. (2023). Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11 (3), e815. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815>

27. Rayets, M., Tkachuk, V., Buryk, M., Kubitskyi S. and Kasimova, N. (2023). The Role of Leadership in Stimulating Innovation and the Creative Potential of the Team. *Economic Affairs*, Vol. 68, № 03, pp. 1601-1610, September 2023. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.26