

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ ТА  
СПОРТУ**

(назва навчальної дисципліни)

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

підготовки магістра  
(назва освітнього ступеня)

спеціальності 073 Менеджмент  
(шифр, назва спеціальності)

освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»  
(назва)

**Укладач** Маркова С. В., к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності  
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання, посада)

Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Протокол № 1 від "19" серпня 2019 р.  
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

  
(підпис) Д.Т. Бікулов  
(ініціали, прізвище)

Ухвалено науково-методичною радою  
факультету менеджменту

Протокол № 1 від "30" серпня 2019 р.  
Голова науково-методичної ради факультету  
менеджменту

  
(підпис) О.В. Юдіна  
(ініціали, прізвище)

2019 рік

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників  | Галузь знань, напрям підготовки, рівень вищої освіти   | Характеристика навчальної дисципліни |                       |
|--|--|--------------------------------------|-----------------------|
|  |  | денна форма навчання                 | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 4   | Галузь знань<br><u>07 Управління і адміністрування</u><br>(шифр і назва)                           | за вибором                           |                       |
|  | Спеціальність<br><u>073 Менеджмент</u><br>(шифр і назва)   | цикл професійної підготовки          |                       |
| Загальна кількість годин - 120   |  | Рік підготовки:                      |                       |
|  |  | 2 -й                                 | 2-й                   |
|  | Лекції   |                                      |                       |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 2<br>самостійної роботи студента – 4 | Освітньо-професійна програма<br><u>«Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»</u><br>(назва) | 12 год.                              | 8 год.                |
|  |  | Практичні                            |                       |
|  | 8 год.   | 4 год.                               |                       |
|  | Самостійна робота  |                                      |                       |
|  | 100 год.   | 108 год.                             |                       |
|  | Вид підсумкового контролю:<br>залік  |                                      |                       |
|  | Рівень вищої освіти:<br>магістерський  |                                      |                       |

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» вивчення дисципліни є формування теоретичних знань, методичних підходів та практичних навичок аналізу, оцінки та прийняття управлінських рішень щодо реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на відповідні посади та створення умов для ефективної роботи трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу

Основними завданнями вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» є оволодіння ефективною системою управління персоналом в організації; обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом; набуття вміння аналізу стану кадрової політики організації; проектування системи управління персоналом та нормативної чисельності працівників кадрової служби підприємства; менеджмент соціальним розвитком трудового колективу; формування успішної команди як соціального утворення; застосування сучасних методів планування та прогнозування потреб у персоналі; організування набору і відбору персоналу в організації; навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників на етапі розвитку персоналу організації; управління діловою кар'єрою та службово-посадовим рухом управлінців з метою їх розвитку; атестування персоналу та використання результатів у системі мотивування; оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

### знати:

- сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- особливості взаємозв'язку та значення управління персоналу у системі менеджменту організацій; ключові концепції і поняття менеджменту персоналу;
- основні принципи кадрового менеджменту у сучасній системі менеджменту;

- сутність системного, підходу до змісту функцій з кадрового менеджменту в організації;
- основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з кадрів;
- етапи набору, відбору персоналу;
- джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію;
- форми та методи навчання працівників організації;
- сутність соціального партнерства в організації та зміст колективного договору;
- процедуру звільнення та прийняття на роботу працівника; поняття ефективності управління персоналом.

**Вміти:**

- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією,
- будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
- будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним; характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;
- аналізувати ефективність роботи персоналу; аналізувати етапи набору персоналу;
- застосовувати нетрадиційні методи набору персоналу;
- проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані; складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;
- розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства;
- аналізувати проблеми створення та функціонування колективу;
- забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його;
- документально оформляти рух працівників на підприємстві.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких **результатів навчання (компетентностей)**:

- здатність організовувати процес управління діяльністю підприємства;
- здатність обґрунтовувати альтернативні стратегічні напрями розвитку організації згідно з бізнес-стратегією підприємства;
- здатність працювати як самостійно, так і у колективі та команді, толерантно сприймаючи соціальні, етнічні, конфесіональні і культурні розходження;
- здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу;
- здатність планування та організації інноваційного розвитку на основі ефективних інноваційних розробок, залучення іноземних інвестицій;
- здатність проведення критичного аналізу й оцінки впливу середовища (внутрішнього й зовнішнього) на функціонування й потенційну можливість розвитку організації на основі використання методів маркетингової діагностики, синтезу інвестиційно-інноваційної та логістичної діяльності, їх перспективності в сучасних умовах

**Міждисциплінарні зв'язки.** Курс «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» базується на теоретичних положеннях класиків економіки, менеджменту, маркетингу, соціології, психології, соціальної психології та педагогіки. Базою для вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту» є отримані студентами знання з таких дисциплін: «Менеджмент організацій», «Менеджмент бізнес-процесів», «Корпоративна культура», «Управління проектами» і інших.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Розділ 1. Кадровий менеджмент як функція управління**

##### **Тема 1. Кадровий менеджмент як функція управління організацією**

Роль та значення управління персоналом як науки. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «кадровий менеджмент». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

### **Тема 2. Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління**

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «індивід», «особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці. Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти. Показники чисельності персоналу організації. Вимоги до професійно - кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації. Компетентність працівника. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Тема 3. Система комплектації підприємства кадрами**

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Методи відбору працівників. Створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів.

Трудова адаптація працівників: первинна та вторинна. Аналіз праці і робочих місць працівників. Організування робочих місць працівників. Визначення і регламентування службових прав, повноважень та обов'язків працівників управління.

## **Розділ 2. Практичні аспекти кадрового менеджменту**

### **Тема 4 Процес розвитку персоналу**

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник дублер. Розстановка персоналу за посадами. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу.

### **Тема 5. Управління процесом вивільнення персоналу**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації,

виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників. Атестація персоналу. Види атестацій. Сутність і функції винагородження персоналу. Стратегія винагородження персоналу. Засади побудови системи винагороджень. Особливості винагородження менеджерів.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем                              | Кількість годин |              |          |          |            |              |              |          |      |            |
|--|-----------------|--------------|----------|----------|------------|--------------|--------------|----------|------|------------|
|  | денна форма     |              |          |          |            | заочна форма |              |          |      |            |
|  | усьог<br>о      | у тому числі |          |          |            | усьог<br>о   | у тому числі |          |      |            |
|  | л               | п            | ла<br>б  | с.р.     |            | л            | п            | ла<br>б  | с.р. |            |
| 1  | 2               | 3            | 4        | 5        | 6          | 7            | 8            | 9        | 10   | 11         |
| <b>Розділ I Менеджмент персоналу як функція управління</b> |                 |              |          |          |            |              |              |          |      |            |
| Кадровий менеджмент як функція управління організацією     | 24              | 2            | 2        | -        | 20         | 11           |              | 1        |      | 30         |
| Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління                  | 24              | 2            | 2        | -        | 20         | 13           | 2            | 1        |      | 10         |
| Система комплектації підприємства кадрами                  | 24              | 2            | 2        | -        | 20         | 20           | 2            |          |      | 18         |
| Разом за розділом 1  | 72              | 6            | 6        |          | 60         | 44           | 4            | 2        |      | 58         |
| <b>Розділ II. Практичні аспекти кадрового менеджменту</b>  |                 |              |          |          |            |              |              |          |      |            |
| Процес розвитку персоналу                                  | 26              | 4            | 2        |          | 20         | 23           | 2            | 1        |      | 20         |
| Управління процесом вивільнення персоналу                  | 22              | 2            | 0        |          | 20         | 33           | 2            | 1        |      | 30         |
| Разом за розділом 2  | 48              | 6            | 2        | -        | 40         | 56           | 4            | 2        |      | 50         |
| <b>Усього годин</b>  | <b>120</b>      | <b>12</b>    | <b>8</b> | <b>-</b> | <b>100</b> | <b>120</b>   | <b>8</b>     | <b>4</b> |      | <b>108</b> |

#### 5. Теми лекційних занять

| № з/п | Назва теми   | Кількість годин |              |
|-------|--|-----------------|--------------|
|       |  | денна форма     | заочна форма |
| 1     | Кадровий менеджмент як функція управління організацією | 2               |              |
| 2     | Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління              | 2               | 2            |
| 3     | Система комплектації підприємства кадрами              | 2               | 2            |
| 4     | Процес розвитку персоналу                              | 4               | 2            |
| 5     | Управління процесом вивільнення персоналу              | 2               | 2            |
|       | <b>УСЬОГО</b>  | <b>12</b>       | <b>8</b>     |

#### 6. Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми   | Кількість годин |              |
|-------|--|-----------------|--------------|
|       |  | денна форма     | заочна форма |
| 1     | Кадровий менеджмент як функція управління організацією | 2               | 1            |
| 2     | Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління              | 2               | 1            |
| 3     | Система комплектації підприємства кадрами              | 2               |              |
| 4     | Процес розвитку персоналу                              | 2               | 1            |
| 5     | Управління процесом вивільнення персоналу              | 0               | 1            |
|       | <b>УСЬОГО</b>  | <b>8</b>        | <b>4</b>     |

#### 7. Самостійна робота

| № з/п | Назва теми | Кількість годин |        |
|-------|------------|-----------------|--------|
|       |            | денна           | заочна |
|       |            |                 |        |

|   |  | форма | форма |
|---|--|-------|-------|
| 1 | Кадровий менеджмент як функція управління організацією | 20    | 30    |
| 2 | Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління              | 20    | 10    |
| 3 | Система комплектації підприємства кадрами              | 20    | 18    |
| 4 | Процес розвитку персоналу                              | 20    | 20    |
| 5 | Управління процесом вивільнення персоналу              | 20    | 30    |
|   | УСЬОГО   | 100   | 108   |

### 8. Види контролю і система накопичення балів

| Вид контрольного заходу    |        |  | Кількість контрольних заходів | Кількість балів за 1 захід | Усього балів |
|----------------------------|--------|--|-------------------------------|----------------------------|--------------|
| Поточний контроль          | 1      | Робота на практичних заняттях: опитування за теоретичним матеріалом курсу протягом вивчення дисципліни.  | 5                             | 3                          | 15           |
|                            | 2      | Робота на практичних заняттях: виконання вправ та розв'язання ситуативних практичних завдань. Терміни виконання визначені в межах вивчення матеріалу курсу | 5                             | 3                          | 15           |
|                            | 3      | Самостійне проходження тесту у системі Moodle за матеріалом Розділу 1  | 1                             | 5                          | 15           |
|                            | 4      | Самостійне проходження тесту у системі Moodle за матеріалом Розділу 2  | 1                             | 5                          | 15           |
| залик Підсумковий контроль | 5      | Залік. Контрольне тестування за вивченим матеріалом (проводиться по завершенню вивчення курсу на вибір викладача в електронному або письмовому вигляді)    | 1                             | 15                         | 40           |
|                            |        | Розв'язання розрахункової або ситуаційної задачі, виконання різних типів практичних завдань у письмовій формі  |                               | 25                         |              |
|                            | Усього |  | 13                            | -                          | 100          |

#### Критерії оцінювання (поточний контроль):

1) Опитування за теоретичним матеріалом курсу оцінюється:

3 бали - відповідь правильна, повна, чітка та логічна;

2 бали - відповідь правильна, однак недостатньо повна, з деякими недоліками та з допомогою уточнюючих питань;

1 бал - відповідь неповна і неточна, не є чіткою і логічною, однак відповіді на уточнюючі питання точні.

2) Тестовий контроль знань передбачає виконання 10 тестових завдань. Кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 0,5 бали.

#### Критерії оцінювання (підсумковий контроль):

1) Тестовий контроль знань передбачає виконання 50 тестових завдань. Кожна правильна відповідь на тестове завдання оцінюється в 0,5 бали.

2) Бали за розв'язання розрахункової або ситуаційної задачі отримуються відповідно до відповіді на кожне з трьох завдань (питань):

5 балів - відповіді на всі поставлені питання правильні, повні, чіткі та логічні, завдання виконані в повному обсязі, розрахунки виконані без помилок;

4 бали - відповіді на всі поставлені питання правильні та повні, інколи з деякою неточністю та з допомогою уточнюючих питань, завдання виконані в повному обсязі, розрахунки виконані без помилок або з незначними помилками;

3 бали – відповіді на всі поставлені питання, в тому числі уточнюючі, неповні та неточні, не є чіткими та логічними, завдання виконані не в повному обсязі (більше 50 %), розрахунки виконані з помилками;

2 бали - відповіді на питання відсутні, на уточнюючі питання відповіді часткові та нелогічні, завдання виконані менше ніж на 50 % або з помилками, розрахунки не виконані або виконані з грубими помилками;

1 бал – відповіді на питання відсутні, на уточнюючі питання відповіді досить обмежені, не є структурованими та логічними, завдання не виконані або виконані з грубими помилками, розрахунки не виконані.

## Рекомендована література

### Основна:

1. Багрова І.В. Нормування праці : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 212 с.
2. Гордиенко Л.Ю., Зима А.В. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие . Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2014. 376 с.
3. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці : навч. посібник. Львів, 2018. 220 с.
4. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 272 с.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2016. 308 с.
6. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 367 с.
7. Лукашевич Н.П., Лукашевич О.Н. Самоменеджмент : как достигнуть успеха в деловой карьере. Практикум деловой карьеры. Харьков : ОКО, 2018. 326 с.
8. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 398 с.
9. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
10. Петюх В.М., Базилук Б. В., Герасименко О.О. Управління персоналом : навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2017. 320 с.
11. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2015. 336 с.
12. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
13. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. Київ : КНТ, 2017. 476 с.
14. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 146 с.
15. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : Плай, 2012. 426 с.
16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. Київ : Академвидав, 2013. 568 с.
17. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор. 2013. 218 с.
18. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник. Київ : МАУП, 2018. 96 с.
19. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.

### Додаткова:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. підручник. Київ : центр Учбової літератури, 2014. 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 504 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. 296 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. Москва : Дело ЛТД, 2015. 704 с.
5. Туленков М. В. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. моногр. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 363 с.
6. Трубич С. Ю., Пушкар З. М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4 (58). С. 186-192.
7. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Київ : Знання, 2017. 442 с.
8. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. Посібник. Київ : Вікар, 2013. 223 с.
9. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 2018. 270 с.
10. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2014. 687 с.

### Інформаційні ресурси:

1. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
2. Головне управління статистики у Запорізькій області URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
3. Верховна Рада України URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12> (дата звернення 20.01.2019).
4. Кабінету міністрів України URL: <http://www.min.gov.ua> (дата звернення 20.01.2019).
5. Міністерство інфраструктури України URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2019).
6. Запорізька обласна державна адміністрація URL: <http://www.zoda.gov.ua> (дата звернення 20.01.2019).

Погоджено  
навчальний відділ

« 04 » листопада 2019р.

Додаток

**Доповнення та зміни до робочої програми навчальної дисципліни**

**«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ»**

(назва)

[illegible]