**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Науково-методичною радою університету

Протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

Голова НМР \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.М. Колот

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу»**

|  |  |
| --- | --- |
| рівень вищої освіти | другий (магістерський) |
| галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» |
| спеціальність | 073 «Менеджмент» |
| освітньо-професійна програма | «Менеджмент персоналу» |
| тип навчальної дисципліни | обов’язкова |

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОГОДЖЕНО**:  Гарант освітньо-професійної програми  «Менеджмент персоналу»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.С.Лопушняк | **РЕКОМЕНДОВАНО:**  кафедрою соціоекономіки та управління персоналом  протокол № 1 від 30.08.2021р.  Завідувач кафедри  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.С. Лопушняк  **ПОГОДЖЕНО**:  Директор Центру менеджменту  та моніторингу якості освіти  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.О. Фролова |

**Київ – 2021**

Розробник: **Кравчук Оксана Іванівна**, *кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, доцент*.

*email: oksana.kravchuk@kneu.edu.ua*

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **денна** |
| Семестр — | 1 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **заочна** |
| Семестр — | 1 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **дистанційна** |
| Семестр — | 1 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

© Кравчук О.І., 2021

© КНЕУ, 2021

1. **ЗМІСТ**

[ВСТУП 4](#_Toc83646402)

[1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 7](#_Toc83646403)

[2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ 7](#_Toc83646404)

[Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу:   
основи теорії та практики 7](#_Toc83646405)

[Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів   
менеджменту персоналу 7](#_Toc83646406)

[Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу 8](#_Toc83646407)

[Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів   
менеджменту персоналу 8](#_Toc83646408)

[Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу 9](#_Toc83646409)

[Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів   
менеджменту персоналу 9](#_Toc83646410)

[Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу 9](#_Toc83646411)

[Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізації бізнес-процесів менеджменту персоналу 9](#_Toc83646412)

[Тема 9. . Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу 9](#_Toc83646413)

[3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА 10](#_Toc83646414)

[3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів   
навчання здобувача 10](#_Toc83646415)

[3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної  
 дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу» 12](#_Toc83646416)

[4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА 13](#_Toc83646417)

[4.1. Основна література 13](#_Toc83646418)

[4.2. Додаткова література 13](#_Toc83646419)

[4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси 15](#_Toc83646420)

# ВСТУП

Робоча програма навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу» розроблена відповідно до «Положення про робочу програму навчальної дисципліни в ДВНЗ «КНЕУ ім.В.Гетьмана», затвердженого Вченою радою Університету 27.05.2021 р. (протокол №10) та введеного в дію наказом ректора від 27.05.2021 р. №306.

**Анотація навчальної дисципліни:** Процеси, що відбуваються в системі управління персоналом, проходять через безліч функціональних підрозділів організації і від ефективності їх взаємодії залежить успішне досягнення цілей, що стоять перед системою управління персоналом. Застосування процесного підходу для управління системою менеджменту персоналу дозволяє забезпечити високоефективну взаємодію всіх учасників бізнес процесів і досягти цілей забезпечення підприємства своєчасним і якісним людським ресурсом. Дисципліна розкриває зміст процесних технологій управління і їх практичне застосування для вдосконалення діяльності служби персоналу. Розглядаються методики опису, аналізу, оптимізації, контролю, автоматизації бізнес-процесів, сучасні нотації бізнес-моделювання, їх переваги та недоліки, сфери застосування та програмні продукти, їх підтримують. Дисципліна надає великий набір прикладів реальних бізнес-процесів управління персоналом, типових бізнес-моделей, практичних результатів застосування методик, шаблонів інформаційно-методичних документів, форм документів. Демонструється вирішення актуальних управлінських завдань служби персоналу за допомогою сучасних програмних продуктів бізнес-моделювання: BusinessStudio, MS Visio, ArisExpress. В результаті вивчення дисципліни студенти отримають навички використання зазначених напрацювань та здатності вбудовувати методи оптимізації бізнес-процесів в діяльність служби персоналу для підвищення її ефективності.

**Міждисциплінарні зв’язки:** Дисципліна базується на знаннях та вміннях, сформованих дисциплінами «Проектний менеджмент» та «Стратегічне управління людськими ресурсами».Знання та вміння, отримані під час вивчення даної дисципліни, будуть використані під час міжпредметного тренінгу та написання магістерської кваліфікаційної роботи.

**Мета вивчення навчальної дисципліни –** набуття компетентностей у галузі застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу на основі розумінні його цілей і завдань, методів і шляхів його досягнення, а також вмінь використання цифрових технологій реінжинірингового підходу в практичній діяльності з вдосконалення менеджменту персоналу в організації.

**Завдання навчальної дисципліни** полягають у формуванні у здобувачів цілісної системи знань щодо методології та технології реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу організації. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні сформувати навички щодо проведення досліджень процесів менеджменту персоналу з урахуванням причинно-наслідкових та просторово-часових зв’язків на відповідному рівні; використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень; виявлення та вирішення проблем, генерування нових ідей та критичного мислення, креативності, гнучкості, адаптивності в новій ситуації; ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації; розроблення HR-проєктів та управління ними, виявлення ініціативи та підприємливості; управління організацією, її змінами; оцінювання ефективності системи і технології менеджменту персоналу та використання результатів розрахунків для реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу.

**Предмет дисципліни:** процеси аналізу, моделювання, оптимізації та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом

Набуті результати навчання студенти зможуть реалізувати на посадах професіоналів і фахівців, а після набуття професійного досвіду на керівних посадах у сфері менеджменту персоналу.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів компетентностей та результатів навчання відповідно до *освітньо-професійної програми* «*Менеджмент персоналу*» (табл. 1). Метод навчання та засоби діагностики, що відповідають визначеним результатам навчання; матриця відповідності компетентностей результатам навчання – в табл. 2.

*Таблиця 1 -* **Матриця компетентностей та результатів навчання, які формуються під час   
вивчення навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту   
персоналу» відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Шифр компетентності** | **Компетентності** | **Шифр результатів** | **Результати навчання** |
| **Загальні компетентності (ЗК)** | |  |  |
| ЗК01 | Здатність проведення досліджень економічних явищ та процесів з урахуванням причинно-наслідкових та просторово-часових зв’язків на відповідному рівні; | РН01 | Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією |
| РН03 | Застосовувати навички обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї |
| ЗК03 | Здатність використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень; | РН02 | Встановлювати зв’язки між елементами системи управління організації |
| РН08 | Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією |
| РН13 | Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) |
| ЗК06 | Вміння виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї та критично мислити, проявляти креативність, гнучкість, адаптивність в новій ситуації | РН13 | Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) |
| **Спеціальні (фахові) компетентності (СК)** | |  |  |
| СК04 | Здатність до ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації | РН04 | Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах |
| РН15 | Демонструвати здатність оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу та реінжинірингу його бізнес-процесів |
| СК07 | Здатність розробляти проекти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; | РН04 | Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах |
| РН15 | Демонструвати здатність оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу та реінжинірингу його бізнес-процесів |
| СК10 | Здатність до управління організацією, її змінами | РН15 | Демонструвати здатність оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу та реінжинірингу його бізнес-процесів |
| СК12 | Здатність оцінювати ефективність системи і технології менеджменту персоналу та використовувати результати розрахунків для реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | РН15 | Демонструвати здатність оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу та реінжинірингу його бізнес-процесів |

*Таблиця 2 –* **Результати та методи навчання, засоби діагностики   
за навчальною дисципліною «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Результат навчання** | **Методи  навчання** | **Засоби  діагностики** |
| **1.** | **Знання:** |  |  |
| **1.1.** | основні поняття, сутність, принципи, етапи та заходи реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу; особливості реінжинірингу в порівнянні з вдосконаленням бізнес-процесів; функціональний і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу; | *Лекція, семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **1.2.** | сутність та класифікацію бізнес-процесів менеджменту персоналу; роль та завдання «власників» бізнес-процесів, комітету по процесам і організаційного розвитку, процесних команд; нотації для графічного опису бізнес-процесів; методику формування показників результативності бізнес-процесів (KPI); |
| **1.3.** | нормативні документи необхідні для системи управління бізнес-процесами і що вони повинні містити (положення про бізнес-процесах, угода по бізнес-моделюванню, стандарти процесів, стратегія управління процесами тощо); розподіл обов’язків в організації щодо опису і управлінням бізнес-процесами; структуру регламенту бізнес-процесу менеджменту персоналу в процесно-орієнтованої компанії; |
| **1.4.** | методи аналізу, оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів, які використовуються в менеджменті персоналу та їх особливості; досвід проведення реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу в сучасних компаніях |
| **2.** | **Уміння** |  |  |
| **2.1.** | проводити аналіз регламенту бізнес-процесів менеджменту персоналу; | *Семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач, PBL* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **2.2.** | здійснювати прямий та зворотній реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу; |
| **2.3.** | розробляти моделі бізнес-процесів менеджменту персоналу |
| **2.4.** | використовувати цифрові технології моделювання бізнес-процесів для реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу; |
| **2.5.** | оцінювати ефективність системи і технології менеджменту персоналу |
| **2.6.** | застосовувати на практиці менеджменту персоналу принципи, технології та процедури реінжинірингу бізнес-процесів; |
| **2.7.** | будувати систему управління бізнес-процесами менеджменту персоналу і забезпечувати її ефективне функціонування |
| **3.** | **Комунікація:** |  |  |
| **3.1.** | *використовувати різні нотації для опису бізнес менеджменту персоналу;* | *Семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач, case-study* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **3.2.** | *використовувати графічні моделі бізнес-процесів для вдосконалення діяльності з менеджменту персоналу;* |
| **3.3.** | *взаємо пов’язувати бізнес-процеси менеджменту персоналу зі стратегією організації, стратегією менеджменту персоналу та системами управління;* |
| **3.4.** | *описувати і регламентувати бізнес-процеси служби персоналу, виконувати регламенти на практиці;* |
| **4.** | **Відповідальність і автономія** |  |  |
| **4.1.** | *управляти бізнес-процесами менеджменту персоналу, щоб вони досягали встановлених показників KPI;* | *Семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач, case-study* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **4.2.** | *розробляти і впроваджувати комплексну бізнес-модель служби персоналу;* |
| **4.3.** | *обирати, впроваджувати і використовувати програмні продукти бізнес-моделювання в менеджменту перосналу для вирішення завдань управління процесами та організаційного розвитку виходячи із поставлених завдань.* |

Досягненню мети та ефективній реалізації завдань вивчення навчальної дисципліни підпорядкована логіка її викладання, структура і зміст.

Загальний бюджет навчального часу для вивчення навчальної дисципліни встановлюється відповідно до тематичного плану та складає 150 год (5 кредитів)

# 1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назва теми** | | **Кількість годин** | | | | | | | | |
| **Денна**  **форма** | | | | **Заочна**  **форма** | | | **Дистанційна**  **форма** | |
| **Л** | **П** | **І** | **С** | **К** | **І** | **С** | **Д** | **С** |
| Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу: основи теорії та практики | | 2 | 2 | 1 | 9 | 2 | 1,5 | 12 | 8 | 8 |
| Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 2 | 2 | 1 | 9 | 2 | 1,5 | 12 | 9 | 8 |
| Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 2 | 4 | 2 | 9 | 4 | 2 | 12 | 8 | 8 |
| Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 2 | 4 | 2 | 9 | 4 | 2 | 12 | 9 | 8 |
| Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 2 | 4 | 2 | 10 | 2 | 2 | 12 | 8 | 8 |
| Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 2 | 4 | 2 | 10 | 4 | 1,5 | 12 | 9 | 8 |
| Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 2 | 4 | 2 | 10 | 2 | 1,5 | 12 | 8 | 8 |
| Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізація бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 1 | 4 | 2 | 10 | 2 | 1,5 | 12 | 9 | 7 |
| Тема 9. Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу та оцінювання його результатів | | 1 | 2 | 1 | 9 | 2 | 1,5 | 11 | 8 | 7 |
| **Усього:** | | **16** | **30** | **15** | **85** | **24** | **15** | **107** | **76** | **70** |
| **Підсумковий контроль**: екзамен, залік, дистанційний екзамен (год) | | 4 | | | | 4 | | | 4 | |
| **Разом:** | годин | **150** | | | | **150** | | | **150** | |
| кредитів | **5** | | | | **5** | | | **5** | |

\* Л – лекції; П – практичні (семінарські) заняття; К – лабораторні (контактні) заняття; І – індивідуальні заняття; С – самостійна робота здобувача; Д - заняття в дистанційному режимі.

# 2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

### Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу: основи теорії та практики

Проблеми сучасного менеджменту персоналу, які зумовлюють необхідність реінжинірингу бізнес-процесів. Модель зрілості процесів управління персоналом. Основні поняття реінжинірингу бізнес-процесу. Визначення М. Хаммера і Д.Чампі. Особливості бізнес-процесів, для яких проводиться реінжиніринг. Шість основних принципи реінжинірингу і ілюстрація їх на прикладах. Застосування принципів реінжинірингу. Порівняння реінжинірингу і вдосконалення бізнес-процесів. Відмінності двох підходів. Завдання, які можуть бути вирішені в результаті реінжинірингу в цілому, та реінжинірингу процесу менеджменту персоналу зокрема. Особливості реінжинірингу в менеджменту персоналу. Фактори успіху і невдач реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Приклади реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу українських компаній.*

### Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу

Процесний підхід: основні поняття, значення і практичні приклади в сфері менеджменту перосналу. Система термінів процесного підходу: процес, власник, вихід, вхід, ресурс. Вимоги стандарту ISO 9001: 2008 в сфері бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами в управлінні персоналом. Архітектура системи управління бізнес-процесами менеджменту персоналу: дерево, моделі, показники KPI, «власники» бізнес-процесів і процесні команди, організаційна структура та функціонал служби персоналу за описом і управління бізнес-процесами менеджменту персоналу, основні нормативні документи з управління бізнес- процесами (Положення про бізнес-процеси, Угода по бізнес-моделюванню та ін.), форми документів (анкети, звіти та ін.). Розподіл відповідальності в бізнес-процесах, правила призначення «власників» бізнес-процесів, процесні повноваження. Матриця управління бізнес-процесами менеджменту персоналу. Класифікація бізнес-процесів: основні, допоміжні, управління, розвитку. Відмінності бізнес-процесів від функцій. Характеристика бізнес-процесів після реінжинірингу. Найважливіші типові бізнес-процеси менеджменту персоналу. *Аналіз існуючих моделей бізнес-процесів менеджменту персоналу.*

### Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу

Розроблення стратегії і політики менеджменту персоналу та формування моделі бізнес-процесів управління персоналом верхнього рівня. Декомпозиція та моделювання бізнес-процесів: добір персоналу, адаптація персоналу, оцінка і атестація персоналу, мотивація персоналу, навчання і розвиток персоналу, формування кадрового резерву, облік персоналу, звільнення персоналу, регламентація діяльності (виходячи із запитів слухачів). Визначення KPI для бізнес-процесів менеджменту персоналу. Розробка планових значень KPI для бізнес-процесів менеджменту персоналу. Визначення власників бізнес-процесів менеджменту персоналу. Характеристика робіт по проведенню реінжинірингу бізнес-процесів. Умови успішного реінжинірингу і фактори ризику. Учасники діяльності та їх функції. Види, основні принципи, правила, етапи і прийоми реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. Заходи проведення РБП: ідентифікація бізнес-процесів; дослідження існуючих бізнес-процесів; побудова нових бізнес-процесів; розробка проекту РБП; впровадження проекту РБП. Організаційна структура проекту РБП. Методологія SADT (Структурний аналіз і проектування).Поширені помилки і помилки (міфи і реальність) моделювання бізнес процесів. Програмні продукти бізнес-моделювання (BusinessStudio, Microsoft Visio, Aris EXPRESS). Функції програмних продуктів щодо методик і проектів формалізації і вдосконалення діяльності служби персоналу, вирішення управлінських завдань. Приклади і результати використання програмних продуктів бізнес-моделювання в управлінні персоналом. *Розробка класифікаторів і матричних проекцій моделі бізнес-процесів менеджменту персоналу в програмному середовищі. Проектування бізнес-процесів моделі служби персоналу в програмному середовищі. Формування організаційної структури служби персоналу організації з урахуванням вимог процесного підходу до управління. Формування системи мотивації працівників компанії, що беруть участь в роботі системи менеджменту персоналу на підставі KPI. Розробка програми змін щодо впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу.*

### Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу

Планування і організація проекту з опису бізнес-процесів. Виділення і опис бізнес-процесів менеджменту персоналу. Ідентифікація (визначення) та виділення бізнес-процесів менеджменту персоналу (побудова дерева бізнес-процесів). Елементи та класифікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. Методи збору інформації для опису бізнес-процесів менеджменту персоналу. Ранжування бізнес-процесів менеджменту персоналу. Детальний опис бізнес-процесів, узгодження, затвердження і доведення до працівників служби персоналу. Розробка ключових показників KPI і вимог до бізнес-процесів менеджменту персоналу (час, результативність і ефективність, вартість, якість та ін.). Розробка допоміжних бізнес-моделей: організаційна структура служби персоналу, дерево показників KPI, дерево бізнес-напрямків і продуктів служби персоналу, бібліотека документів (інформаційні потоки в бізнес-процесах), дерево інформаційних систем служби персоналу (системна архітектура) та ін. Методика побудови ефективної системи регламентації служби персоналу, автоматизована генерація регламентів бізнес-процесів. *Показники результативності бізнес-процесів (KPI) менеджменту персоналу. Етапи розробки системи збалансованих показників (BSC). Приклад показників результативності (KPI) бізнес-процесу «Добір персоналу».*

### Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу

Теорія моделювання бізнес-процесів. Підходи до моделювання бізнес-процесів. Узагальнена модель і відповідні терміни. Функціональний підхід. Об'єктно-орієнтований підхід. Мета і завдання моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу. Загальні питання моделювання бізнес-процесів. Нотації для опису бізнес-процесів. Огляд нотацій для опису бізнес-процесів, їх характеристик і застосування. Правила розробки графічних моделей бізнес-процесів. Методології моделювання бізнес-процесів. Інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів. Моделювання з метою реінжинірингу. Стандарти опису бізнес-процесів IDEF, ARIS, їх короткий опис та рекомендації щодо вибору засобів автоматизації опису бізнес-процесів. Класичні нотації: Basic Flow Chart, Cross Functional Flow Chart, IDEF0, IDEF3, DFD. Нотації: VACD (Value Added Chain Diagram), eEPC (Eventdriven Process Chain), Function Tree, Function Allocation Diagram і інші. Нотація BPMN (Business Process Model and Notation). *Приклади моделей бізнес-процесів (технологічних карт) служби персоналу в різних нотаціях за бізнес-процесами: добір персоналу, адаптація, звільнення, навчання, оцінювання, робота з кадровим резервом, планування трудової кар’єри, тощо.*

### Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу

Архітектура регламентів діяльності персоналу. Логіка реінжинірингу менеджменту персоналу. Матричні моделі формування регламентів діяльності персоналу. Матричне моделювання регламентів діяльності персоналу. Процесні моделі формування регламентів діяльності персоналу. Управління бізнес-процесами в службі персоналу. Планування та забезпечення ефективного виконання та контроль бізнес-процесів менеджменту персоналу.. Автоматизація оперативного управління бізнес-процесами менеджменту персоналу за допомогою систем Work Flow / BPMS – Business Process Management Systems. Соціальні і психологічні ефекти формалізації діяльності з менеджменту персоналу.

### Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу

Класифікатор функцій та бізнес-процесів менеджменту персоналу. Постановка процесів планування персоналу, залучення персоналу, пошуку, підбору, відбору та звільнення персоналу. Постановка процесів менеджменту персоналу, оцінювання персоналу та управління персоналом за компетенціями. Постановка процесів розвитку персоналу, управління навчанням персоналу, кар’єрного менеджменту, мотиваційного менеджменту тощо. Моделювання бізнес-процесів управління корпоративною культурою та велл-бінг менеджменту. Аналіз матриці розподілу відповідальності в бізнес-процесах менеджменту персоналу.

### Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізації бізнес-процесів менеджменту персоналу

Критерії і правила аудиту бізнес-процесів, приклади. Огляд сучасних методів аналізу та оптимізації бізнес-процесів, їх особливості, правила застосування і приклади з менеджменту персоналу. SWOT-аналіз, аналіз причин-наслідків, бенчмаркінг бізнес-процесів менеджменту персоналу. Аналіз і оптимізація бізнес-логіки бізнес-процесів менеджменту перосналу. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) і імітаційне моделювання, розрахунок трудомісткості бізнес-процесів менеджменту персоналу. Використання концепції функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів - ФВА (ABC), процесного (післяопераційного) обліку і калькуляції собівартості - ABC (Activity Based Costing), різниця між традиційними підходами калькуляції собівартості і ABC-методом в менеджменту персоналу. Приклади окремих бізнес-процесів менеджменту персоналу і їх відповідних ABC-моделей.

### Тема 9. . Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу

Комплексна типова бізнес-модель служби персоналу. Структура і зміст бізнес-моделі служби персоналу, приклади входять до неї документів, моделей, довідників та інших матеріалів. Способи впровадження і використання бізнес-моделі служби персоналу. Цінність бізнес-моделі менеджменту персоналу для організації і завдання, які можуть бути вирішені при її впровадженні. Аналіз підходів до впровадження проектів реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. Характеристика процесно-орієнтованої служби персоналу після реінжинірингу бізнес-процесів. Порівняльний аналіз оргструктур служб персоналу при реінжинірингу: функціонально-орієнтованої і процесно-орієнтованої, їх переваги і недоліки. Рекомендації по використанню в компаніях принципів реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Приклади шаблони регламентів виконання бізнес-процесів менеджменту персоналу в процесно-орієнтованої компанії. Аналіз змісту розділів регламенту. Реінжиніринг бізнес-процесу служби персоналу в програмному середовищ.* Робота з протидією персоналу. Оцінювання результатів реінжинірингу бізнес-процесів.

# 3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА

## 3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання здобувача

***Структура навчальної дисципліни*:** передбачено 9 *тем.* Упродовж семестру, після завершення відповідних тем, проводиться тематичне онлайн-тестування з використанням системи *Moodle*. Навчальна дисципліна завершується – ***екзаменом.***

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту перосналу» навчальні заняття передбачають широке використання інтерактивних методик викладання. Більшість з них побудована за принципом командної (або індивідуальної) роботи та включають проведення ділових ігор, тренінгових занять, дискусій тощо.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових знань з теоретичних основ навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу», вміння та набуття практичних навичок у сфері менеджменту персоналу.

***При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними****: завдань під час навчальних занять; контрольних (модульних) робіт; індивідуальних завдань самостійної роботи.*

***Навчальні заняття*** проводяться у вигляді лекцій, семінарських (практичних) занять, а також передбачено тренінг – апробація PBL-методу (проблемно-орієнтованого навчання) при проведенні досліджень щодо менеджменту персоналу.

***Контрольна (модульна)*** ***робота*** здійснюється 1 раз на семестр у системі  *Moodle* за відповідними темами навчальної дисципліни та оцінюється від 0 до 10 балів. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення тестових завдань.

***Самостійна робота здобувачів*** передбачає виконання різних видів індивідуальних (командних) завдань (за вибором здобувача) у вигляді завдань до окремих тем або комплексних самостійних робіт з кількох тем з використанням реального матеріалу та його презентацією.

**Організація оцінювання для здобувачів вищої освіти:**

* *денної форми навчання* здійснюється впродовж семестру з усіх видів робіт, включаючи самостійну роботу та виконання індивідуальної проектної роботи. Індивідуальна проектна робота представляється у вигляді регламенту та проєкту реінжинірингу обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу із доповненням діаграмою в нотації ЕРС (рекомендовано в програмі ARIS), захищається на практичному занятті та оцінюється до 10 балів. Контрольна (модульна) робота здійснюється 1 раз на семестр за відповідними темами дисципліни, оцінюється від 0 до 10 балів. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення п’яти практичних завдань або 20 тестових завдань у системі *Moodle*.
* *заочної форми навчання* здійснюється впродовж семестру з усіх видів робіт, включаючи самостійну роботу та виконання індивідуальної проектної роботи. Індивідуальна проектна робота представляється у вигляді регламенту та проєкту реінжинірингу обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу із доповненням діаграмою в нотації ЕРС (рекомендовано в програмі ARIS), захищається на контактному занятті та оцінюється до 10 балів. Контрольна (модульна) робота здійснюється 1 раз на семестр за відповідними темами дисципліни, оцінюється від 0 до 10 балів. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення п’яти практичних завдань або 20 тестових завдань у системі *Moodle*.
* *дистанційної форми навчання* здійснюється впродовж семестру з усіх видів робіт, усіх видів робіт, включаючи самостійну роботу та виконання індивідуальної проектної роботи. Індивідуальна проектна робота представляється у вигляді регламенту та проєкту реінжинірингу обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу із доповненням діаграмою в нотації ЕРС (рекомендовано в програмі ARIS)та оцінюється до 10 балів. Контрольна (модульна) робота здійснюється 1 раз на семестр за відповідними темами дисципліни, оцінюється від 0 до 10 балів. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення п’яти практичних завдань або 20 тестових завдань у системі *Moodle*.

***Здобувача НЕ допускають до підсумкового контролю у формі екзамену*** за таких умов:

– за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно);

– здобувач пропустив більш як 50 % практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять, не відпрацювавши їх до початку залікового тижня.

***Загальна підсумкова оцінка*** вивчення навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену ***складається із суми результатів:***

– поточного контролю (роботи на семінарських (практичних) заняттях, контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань для самостійного опрацювання здобувача (до 50 балів);

– підсумкового контролю (екзаменаційна робота) (до 50 балів).

Здобувач, який за сумарним результатом поточного і підсумкового контролю у формі екзамену набрав ***від 21 до 59 балів (включно),*** після додаткової самостійної підготовки має право перескласти екзамен.

***Перескладання екзамену*** з навчальної дисципліни ***дозволяється не більше двох разів:*** перший раз – науково-педагогічному (педагогічному) працівнику, який проводив екзамен; другий – комісії з двох науково-педагогічних (педагогічних) працівників відповідної кафедри. В обох випадках загального підсумкового оцінювання результатів навчання цього здобувача враховують результат їх поточного контролю. Термін ліквідації академічної заборгованості для таких осіб встановлюється згідно з графіком навчального процесу.

*Здобувач, який* ***за результатами другого перескладання екзамену (комісії)*** *з навчальної дисципліни набрав* ***від 21 до 59 балів (включно),*** *вважається таким, що має академічну заборгованість. Він має право за власною заявою опанувати цю навчальну дисципліну в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом відповідної освітньої програми* ***на засадах факультативного вивчення*** *за індивідуальним графіком згідно з Положенням про надання додаткових освітніх послуг понад обсяги, встановлені навчальними планами і освітніми програмами.*

*Здобувач, який не написав заяву на факультативне вивчення навчальної дисципліни, а отже не ліквідував наявну академічну заборгованість протягом двох навчальних семестрів, підлягає відрахуванню з Університету.*

Структура підсумкової оцінки за формою підсумкового контролю «екзамен» наведена в табл. 3.

*Таблиця 3 –* **Структура підсумкової оцінки за накопичувальною системою з навчальної дисципліни «реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу» (форма підсумкового контролю – екзамен)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види навчальної діяльності здобувача | Максимальна кількість балів за формами навчання | | |
| Очна (денна) | Заочна | Дистанційна |
| Робота на навчальних заняттях (семінарських, практичних) | 30 балів | 20 балів | 40 балів |
| Виконання контрольних (модульних) робіт | 1 × 10 балів = 10 балів\* | 1 × 10 балів = 10 балів\* | 1 × 10 балів = 10 балів\* |
| Виконання та захист індивідуальних завдань самостійної (командної) роботи (за вибором здобувача) | 2 × 5 балів = 10 балів\*\* | 2 × 10 балів = 20 балів\*\* | - |
| Представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача:  1. Участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-       дослідних проєктах.  2. Публікація наукових статей, тез доповіді на конференції | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) |
| Кількість балів за результатами поточного контролю | 50 балів | 50 балів | 50 балів |
| Екзамен | 50 балів | 50 балів | 50 балів |
| Підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни | 100 балів | 100 балів | 100 балів |

***\**** *Кількість модулів × максимум балів за один модуль*

***\*\**** *Кількість робіт × максимум балів за роботу*

Плани семінарських (контактних) занять відповідають «Змісту навчальної дисципліни за темами» та зазначені в «Методичних матеріалах з вивчення навчальної дисципліни».

**Підсумкове оцінювання у формі екзамену:** максимальна кількість балів, що вноситься до екзаменаційної відомості за поточну роботу, не може перевищувати *50 балів*. Переведення 100-бальної шкали оцінювання в 4-и бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється в такому порядку:

Переведення 100-бальної шкали оцінювання в 4-бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється наведена в табл. 4.

*Таблиця 4* – **Шкали оцінювання результату підсумкового конролю – екзамен**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **100-бальна шкала** | **Оцінка при підсумковому контролі у формі екзамену** | **Шкала ЕСТS** |
| **екзамен** |
| 90 – 100 | відмінно | A |
| 80 – 89 | добре | B |
| 70 – 79 | C |
| 66 – 69 | задовільно | D |
| 60 – 65 | E |
| 21 – 59 | незадовільно з можливістю перескладання | FX |
| 0 – 20 | незадовільно з обов’язковим повторним вивченням  навчальної дисципліни | F |

## 3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу»

Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» або її окремого компонента можливе за умов участі здобувача в програмі *академічної мобільності* (навчання в інших Університетах України або світу) відповідно до Положення про включене навчання і навчання за програмами Європейського Союзу студентів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у закордонних вищих навчальних закладах, Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність у Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Положення про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Здобувачі вищої освіти мають право на *визнання результатів навчання в неформальній та інформальній освіті* (курси навчання в центрах освіти, курси інтенсивного навчання, семінари, конференції, олімпіади, конкурси наукових робіт, літні чи зимові школи, бізнес-школи, тренінги, майстер-класи, наукові публікації, науково-дослідна робота, робота у студентських наукових гуртках, індивідуальні завдання, що поглиблюють навчальний матеріал навчальної дисципліни, тощо) в обсязі, що загалом не перевищує 10% від загального обсягу кредитів, передбачених освітньою програмою: ***у межах навчального року на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти − не більше 6 кредитів.***

Участь у програмах здобуття неформальної та інформальної освіти регламентує Положення про визнання результатів навчання в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», отриманих здобувачами у неформальній та інформальній освіті».

Перезарахування та визнання результатів навчання відбувається за умови підтвердження здобувачем отриманої оцінки з подібної навчальної дисципліни або індивідуальних завдань з карти навчальної роботи здобувача (назва навчальної дисципліни, вид індивідуальної роботи, кількість годин, отримана оцінка тощо) випискою з навчального плану іншого ЗВО.

# 4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

## 4.1. Основна література

1. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк та ін. Київ: КНЕУ. 2013. 666 с.
2. Менеджмент персоналу: практикум / В. М. Петюх та ін. Київ : КНЕУ, 2014. 380 с
3. Lopushniak, H., Kravchuk, O. Conceptual Frameworks for Personnel Management Processes Reengineering in the Digital Economy. *The Baltic Scientific Journals*. 2020. Vol.08., Issue 01. P.40-50

## 4.2. Додаткова література

1. Бєлік, В. Д. Реінжиніринг управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Інноваційна економіка*, 2014, (3), С.156-159.
2. Виноградова О.В. *Реінжиніринг бізнес-процесів в сучасному менеджменті: монографія*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 154 с.
3. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
4. Данченко, О. Б., Поскрипко, Ю. А. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2012, (3), С.79-87.
5. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / В.М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.
6. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. М.: Эксмо, 2007.
7. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2017. № 1. С.142-157.
8. Кравчук О.І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2019. №*9*(1), С.71-84. doi:[10.21511/slrtp.9(1).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07)
9. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.
10. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
11. Криворучко, О. Н., Сукач, Ю. А. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*, 2013, (21), С.15-25.
12. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. *Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія*. Київ: КНТЕУ, 2015. 264с.
13. Назаров, Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії, 2012, 1(26), С.157-161
14. *Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія* / Таранюк Л. та ін.; за ред. Л.М. Таранюка . Суми: Видавець СНАУ, 2018. 500 с.
15. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2009. 399 с.
16. Cameron, E., Green, M. *Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 544 р.

Davenport, T. H. *Process management for knowledge work. Handbook on Business Process Managemen*t. Berlin-Heidelberg: Springer, 2015. 727 р.

1. Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., Reijers, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG, 2018. 527 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins, 1993. 240 p.
3. Harrington, H. J. *Process management excellence: The art of excelling in process management*. Chico, Calif: Paton Press LLC. 2006. 214 p.
4. Jacobs, R. L. *Work Analysis in the Knowledge Economy: Documenting What People Do in the Workplace for Human Resource Development*. Cham: Springer International Publishing AG, 2019. 284 p.
5. Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. *The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology*. ACM Press, Addison-Wesley Publishing, 1995. 347 р.
6. Jeston, J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*ю 4th ed. London: Taylor & Francis Ltd, 2018. 654 p.
7. Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A. The impact of human resources information systems and business process management implementations on recruiting process performance: A case study. AMCIS, 2014. P.
8. Lopushnyak, H. Kravchuk, O., Babin, S. Development of Personnel Management in Response to the COVID-19 Pandemic Crisis. *Society and economy during the COVID-19. Pandemic experiences of Ukraine:* Monografiа.Warsaw, 2021. P. 103–121.
9. Miller, T. *The New World of Human Resources and Employment: How Artificial Intelligence and Process Redesign is Driving Dramatic Change*. Sterling Forest: Business Expert Press, 2018. 140 р.
10. Ng'ang'a, R., Kahuthu, A. N. *The Role of Managers in Business Processes Re-engineering: A HR perspective*. LAP Lambert Academic Publishing, 2013. 100 p.
11. Peppard J., Rowland Ph. *The Essence of Business Process Re-engineering*. Prentice Hall, Hemel Hempstead, England, 1995. 224 р.
12. Milan, R., Milan, B., Marko, C., Jovanovic, V., Dalibor, B., Bojic, Z., Avramovic, N. Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. *Engineering Economics*, 2014. 25(2). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.2.4590>
13. Sanders, K., Yang, H., Patel, C. *Handbook on HR Process Research (Research Handbooks in Business and Management series)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 2021. 224p.
14. Sharma, D. Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization). International Journal of Scientific Research, 2012, 2(2), 194–197. <https://doi.org/10.15373/22778179/feb2013/66> .
15. Spencer L., M., *Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service Quality--with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions*. 1st ed. New York. John Wiley & Sons Inc, 1995. 256 р.
16. Weiss, T. *Reengineering Performance Management Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. Bosa Roca: Taylor & Francis Inc, 1997, 248 p.

## 4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси

1. Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні персоналом - Кравчук - HRPM65089U // <http://do-m.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=1932>
2. HR реінжиніринг // <https://www.facebook.com/groups/1788084568092832>
3. HR-liga. Спілка кадровиків та фахівців з управління персоналом. (2021). HR-liga. <https://hrliga.com/>
4. КАДРОВИК.UA. Головний кадровий журнал України. (2021). КАДРОВИК.UA. <https://www.kadrovik.ua/>
5. HR Technologist - HR Technology Trends, News & Research. (2021). HRtechnologist. <https://www.hrtechnologist.com/>