



Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



Менеджмент персоналу

Шифр та назва спеціальності
073 Менеджмент

Інститут
ІНІ Економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу

Освітня програма
Міжнародний бізнес
Менеджмент організацій і адміністрування
Проектний менеджмент

Кафедра
Менеджменту (204)

Рівень освіти
Бакалавр

Тип дисципліни
Спеціальна. Фахова підготовка

Семестр
4

Мова викладання
Українська

Викладачі, розробники



Кармінська-Бєлоброва Марина Володимирівна

MarynaKarminska-Bielobrova@khp.edu.ua

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту НТУ "ХПІ"

Автор та співавтор понад 100 наукових та методичних публікацій.
Курси: Менеджмент персоналу, Організаційна поведінка, Ризик-менеджмент, Менеджмент туризму, Управлінські рішення.

https://web.kpi.kharkov.ua/mto/about/staff/karminska_bielobrova/

Загальна інформація

Аногація

Навчальна дисципліна забезпечує набуття професійних навичок щодо застосування принципів менеджменту персоналу та спрямована на формування фахових компетенцій у сфері управління персоналом підприємства шляхом безперервного удосконалювання методів роботи з персоналом, використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навичок розробки та реалізації політики управління персоналом підприємства.

Мета та цілі дисципліни

Мета вивчення дисципліни – оволодіння системою теоретично- методологічних аспектів та практичних інструментів менеджменту персоналу, які забезпечать отримання інтегральної, загальних та професійних компетенцій для здійснення ефективного управління персоналом в умовах професійної діяльності, що передбачає формування, стабілізацію та ефективне



використання персоналу відповідно до прийнятої стратегії та розробленої політики її реалізації.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, самостійна робота, курсовий проект, консультації. Підсумковий контроль – екзамен.

Компетентності

ЗК04. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК09. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

СК05. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК07. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК09. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

Результати навчання

ПР03. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПР04. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПР05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПР08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПР12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПР13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

ПР14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПР15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПР17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 180 год. (6 кредитів ECTS): лекції – 48 год., практичні заняття – 32 год., самостійна робота – 100 год.

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Для успішного проходження курсу необхідно мати знання та практичні навичні з дисципліни “Основи менеджменту”.

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Словесний метод: лекції (дистанційні, мультимедійні тощо); практичні заняття (навчальні дискусії, розв’язування ситуаційних завдань, кейсів, доповіді); робота з навчально-

методичною літературою; самостійне навчання (індивідуальна робота, тестування). Навчальні матеріали доступні студентам через Share Point Online.

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

Тема 1. Менеджмент персоналу в системі управління організацією (Лекція 1-2)

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкту правління персоналом. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту, Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система (Лекція 3-4)

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.

Тема 3. Формування колективу організації (Лекція 5-6)

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.

Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу (Лекція 7-8)

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Тема 5. Кадрова політика організації (Лекція 9-10)

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, які впливають на формування кадрової політики. Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Тема 6. Кадрове планування в організаціях (Лекція 11-12)

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі. Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

Тема 7. Служби персоналу: організація та функції (Лекція 13-14)

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.

Тема 8. Організація набору та відбору кадрів (Лекція 15-16)

Добір кадрів Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

Кваліфікаційна карта та карта компетенцій. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу (Лекція 17-18)

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела. 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. Упровадження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу (Лекція 19-20)

Професійний розвиток персоналу. Визначення та аналіз показників праці. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна, вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу (Лекція 21)

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. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Управління плинністю кадрів. епідемічні заходи в управлінні персоналом.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації (Лекція 22)

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Громадські організації.

Тема 13. Ефективність управління персоналом (Лекція 23-24)

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методи оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від дій персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу. Базова методика оцінки ефективності роботи персоналу.

Теми практичних занять

Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу (Практичне заняття 1-2)

Персонал організації як суб'єкт і об'єкт управління. Категорії персоналу. Поняття менеджменту персоналу (МП). Мета, завдання, предмет і об'єкт навчальної дисципліни. Методологічні аспекти та ключові поняття менеджменту персоналу. Методи дослідження актуальних проблем управління персоналом.

Тема 2. Стратегія та політика управління персоналом організації (Практичне заняття 3-4)

Зміст та задачі стратегії та політики управління персоналом. Принципи та чинники, які впливають на вибір стратегії та політики управління персоналом. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації.

Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу (Практичне заняття 5)

Нормативно-правове забезпечення МП. Науково-методичне забезпечення МП. Інформаційне забезпечення МП. Кадрове забезпечення МП. Технічне забезпечення МП. Фінансове забезпечення МП.

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу (Практичне заняття 6)

Поняття соціальної групи, типи поведінки працівників, особливості формальних та неформальних груп, місце найманого працівника у формальній і неформальній групах. Психологічні особливості теорії поведінки особистості. Імідж і особисті риси керівника. Лідерство.

Тема 5. Служба персоналу та діловодство (Практичне заняття 7)

Загальні організаційні засади управління персоналом організації. Служби персоналу, завдання та напрями їх діяльності. Функції служб персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служб персоналу. Регламентация діяльності працівників служб управління персоналом.

Тема 6. Створення сприятливих умов праці. Соціальне партнерство (Практичне заняття 8)

Поняття, фактори й елементи умов праці, їх класифікація. Державне регулювання умов праці. Органи управління охороною праці. Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці. Поняття і види робочих місць, вимоги до їх організації. Нормування праці.

Тема 7. Планування та формування персоналу (Практичне заняття 9)

Планування чисельності та складу персоналу: зміст, завдання та принципи. Основні методи прогнозування потреби у персоналі. Стратегічне та оперативне планування чисельності персоналу. Механізм залучення персоналу, його підбору та найму. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу.

Тема 8. Регулювання та регламентування трудової діяльності персоналу (Практичне заняття 10)

Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності персоналу. Методи управління персоналом. Регламентування посадових обов'язків. Контракт, посадова інструкція, наказ про розподіл функцій та обов'язків як засоби регламентування посадових обов'язків.

Тема 9. Управління процесами руху персоналу (Практичне заняття 11)

Види, фактори та показники руху персоналу. Основні процеси руху персоналу. Адаптація. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців. Ротація персоналу. Припинення трудової угоди. Вивільнення персоналу.

Тема 10. Управління робочим часом працівників (Практичне заняття 12)

Робочий час, основні причини його втрат і шляхи їх скорочення. Фактичний і проектний баланс робочого часу. Основні причини втрат робочого часу поняття, види, порядок встановлення. Законодавче регулювання робочого часу. Регулювання тривалості відпусток. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці та відпочинку.

Тема 11. Оцінювання та атестація персоналу (Практичне заняття 13)

Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу. Основні складові оцінки персоналу. Підходи до оцінки персоналу. Об'єктивні труднощі (проблеми) оцінки персоналу. Складові оцінки персоналу. Проблема та джерела збирання інформації. Методи збирання інформації. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів. Зміст, принципові відмінності і переваги методики комплексної оцінки. Визначення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня.

Тема 12. Управління розвитком персоналу (Практичне заняття 14)

Суть розвитку персоналу, основні напрями та завдання управління ним. Планування й організація професійного навчання робітників. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників. Організація підготовки робітників на виробництві. Специфіка професійної перепідготовки робітників. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом.

Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу (Практичне заняття 15)

Стимулювання і мотивація: сутність понять, взаємозв'язок і взаємозалежність. Потреби, інтереси, мотиви: сутність, види, взаємозв'язок і вплив на трудову поведінку. Теорії мотивації персоналу. Матеріальна, трудова і статусна мотивація. Методи нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація працівників. Макро- і мікроекономічні чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації і дієвість матеріальних стимулів. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів. Сучасні системи оплати праці.

Тема 14. Ефективність менеджменту персоналу (Практичне заняття 16)

Поняття ефективності МП. Внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні чинники впливу на ефективність МП. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації. Класифікація витрат на розвиток персоналу. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Самостійна робота включає опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до виступу на практичних заняттях; поглиблене опрацювання окремих питань, підготовку курсового проекту, підготовку до контрольних робіт; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до іспиту. Студентам також рекомендуються додаткові матеріали (відео, статті) для самостійного аналізу та вивчення.

Література та навчальні матеріали

Основна література

1. Менеджмент: організаційна ефективність: Навчальний посібник / Н.М. Шматько, М.В. Кармінська-Белоброва, О.В. Замула та ін. – Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – 280 с.
2. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
4. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
5. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб.. Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.
7. HRM сучасної організації : навч. посібник / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.]. Київ : НТУ «КПІ», 2020. 496 с.
8. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
9. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Практикум : підручник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 340 с.
10. Менеджмент : навч. посіб. Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.
11. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. К. : Кондор, 2020. 218 с.

Додаткова література

1. Шматько Н. М., Кармінська-Белоброва М. В. Боротьба з конфліктами в колективі в операційному менеджменті. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. 2021. № 2. С. 52-57.
2. Кармінська-Белоброва М.В., Шматько Н.М., Пантелєєв М.С, Новік І.О. Бізнес-комунікації і бізнес- культура підприємництва у міжнародному туризмі. Вісник Національного технічного

університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – No 24 (1323). – С. 101-105.

3. Кармінська-Белоброва М.В., Белянінова А.І . Роль керівника в процесі управління стресом в організації. Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 480-481.

4. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 2 / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. 410 с.

5. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 1 / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. 252 с.

6. Презентаційний матеріал лекцій з курсу «Менеджмент персоналу» для студентів першого («бакалаврського») рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмента» всіх форм навчання: денної, заочної та дистанційної / Укладач: Кармінська-Белоброва М.В., Харків. НТУ ХПІ, 2024. 176 с.

7. Якименко-Терещенко Н.В., Куниця К.В., Кармінська-Белоброва М.В. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) . 2024. № 2. С. 77-82.

8. Кармінська-Белоброва М.В. Особливості мотивації персоналу на підприємстві Тези доповіді конференції інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я [Текст] = Information Technologies: Science, Engineering, Technology, Education, Healths : тези доп. XXVII міжнар. наук.-практ. конф. MicroCad-2019, м. Харків, 15-17 трав. 2019 р. : у 4 ч. Ч. 3/ Харків : НТУ «ХПІ», 2019. - 425 с.

9. Кармінська-Белоброва М.В. Актуальні аспекти компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2019" : тр. 15-ї Міжнар. наук.-практ. Конф., 4-6 грудня 2019 р. / ред. Є. М. Строков ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : Томенко Ю. І., 2019. – С. 185-188.

10. Кармінська-Белоброва М.В. Assessment Center як нова технологія в системі управління персоналом. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доп. 8-ї наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 1 листопада 2019 р. = Professional management in modern conditions of development of market : reports of the 8th sci.-practical conf. with intern. Participation, 1 November 2019. – Харків : Монограф, 2019. – С. 241- 243.

11. Кармінська-Белоброва М.В. Сучасні проблеми менеджменту персоналу в Україні. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2020 рік в 2 т. – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. Т. 2 : Труды XI-ої Міжнародної науково-практичної Internet - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2020» 25 грудня 2020 р. – 2020. С. 201–204

12. Шматько Н. М., Кармінська-Белоброва М. В. Психологічні складові діяльності ефективного керівника організації. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 жовтня 2022 р. / гол. ред. Лега О. В ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Полтава : ПДАУ, 2022. – С. 1257-1259

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

100% підсумкової оцінки складається з підсумкового оцінювання (20%) та поточного оцінювання (80%).

Підсумкове оцінювання: екзамен (відповіді на відкриті питання) - 20 балів.

Поточне оцінювання:

- оцінювання завдань на практичних заняттях - до 5 балів за кожне заняття;
- онлайн тест - 10 балів кожен тест;
- індивідуальні завдання (презентація) - 20 балів.

Участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-дослідних проєктах - 10 балів за кожен вид активності.

Публікація наукових статей, тез доповіді на конференції за тематикою курсу - 10 балів за кожен вид активності.

Участь у програмах здобуття неформальної та інформальної освіти, проходження рекомендованих онлайн-курсів - по 20 балів кожна активність

Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECT S
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХП»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХП» розміщено на сайті: https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/?page_id=208

Погодження

Силабус погоджено

28.08.2024 р.

Завідувач кафедри
Олена ПРОХОРОЕНКО

28.08.2024 р.

Гарант ОП
Олена ЧАЙКОВА

28.08.2024 р.

Гарант ОП
Олена ЛІНЬКОВА

28.08.2024 р.

Гарант ОП
Петро ФОЦІЙ