

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до проведення практичних занять з дисципліни  
«Менеджмент персоналу»  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за освітньою програмою «Управління проектами»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Методичні вказівки до проведення практичних занять робіт з дисципліни “Менеджмент персоналу” для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління проєктами» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл.: О.М. Крайнік - Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. – 60 с.

Укладачі:

Крайнік О.М., доцент, к.е.н.

Рецензент: Сергієнко Т.І., доцент, к.політ.н.

Відповідальний  
за випуск:

Ткаченко А.М., д.е.н., проф.

Затверджено  
на засіданні кафедри  
«Бізнесу та управління»  
Протокол № 2  
від 28.08.2025 р.

Рекомендовано до видання  
НМК факультету БТЕ  
Протокол № 1 від 29.08.25р.

## ЗМІСТ

<b>1. ВСТУП</b>	5
<b>2. ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ</b>	6
Практичне заняття № 1 Методологічні та теоретичні аспекти менеджменту персоналу	6
Практичне заняття № 2 Нормативно-правові та організаційні засади менеджменту персоналу	10
Практичне заняття № 3 Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	13
Практичне заняття № 4 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	17
Практичне заняття № 5 Служба управління персоналом та діловодство в організаціях	19
Практичне заняття № 6 Планування та формування персоналу організації	24
Практичне заняття № 7 Регламентування та регулювання трудової діяльності персоналу	27
Практичне заняття № 8 Управління робочим часом і процесами руху працівників	30
<b>3. ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ</b>	34
Практичне заняття № 9 Мотивація та стимулювання персоналу	34
Практичне заняття № 10 Оцінювання персоналу в організаціях	37
Практичне заняття № 11 Атестація персоналу	40
Практичне заняття № 12 Управління розвитком персоналу	42
Практичне заняття № 13 Інноваційні технології в менеджменті персоналу	45
Практичне заняття № 14 Міжнародний досвід управління персоналом	47
Практичне заняття № 15 Ефективність менеджменту персоналу та критерії її оцінювання	51

<b>4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ</b>	54
<b>5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	55

## 1 ВСТУП

*Основною метою курсу «Менеджмент персоналу» є формування у майбутніх фахівців системи знань з теорії та практики керування персоналом організацій за допомогою принципів та методів, функцій і процесів, опанування практичними знаннями з технології досягнення економічної та соціальної ефективності управління, формування навичок, які потрібні в роботі з людьми на всіх її рівнях.*

*Головне завдання вивчення менеджменту персоналу як навчальної дисципліни полягає в набутті комплексу системних знань з теорії та практики менеджменту персоналу на підприємствах, установах, організаціях, які функціонують в Україні.*

*Головна мета практичних занять – опанування студентами навчальної дисципліни, забезпечення глибокого і всебічного аналізу та колективного обговорення основних проблем курсу, навчання елементам творчого застосування отриманих знань на практиці.*

*Основними завданнями практичних занять є:*

- вивчення теоретичних засад менеджменту персоналу;
- кадрові стратегії та політики;
- методичні підходи щодо розподілу завдань з менеджменту персоналу між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками в організаціях;
- методи професійного добору кадрів в будівельних організаціях;
- мотивація та розвиток персоналу в будівельних організаціях;
- набуття вмінь самостійно аналізувати складні виробничі ситуації;
- приймати і обґрунтовувати ефективні рішення в галузі управління персоналом.

Методичні вказівки призначено для проведення практичних занять в аудиторії, для самоконтролю рівня знань студентами і для оцінювання знань студентів. Запропонована система завдань дозволить з'ясувати глибину засвоєння знань із даної дисципліни, швидко і неупереджено їх оцінити.

*Основними етапами підготовки та проведення практичного заняття з курсу «Менеджмент персоналу» є:*

- попередній контроль знань, умінь і навичок студентів, отриманих на попередніх заняттях;
- постановка загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів шляхом розгляду окремих питань у формі бесіди, дискусій тощо;
- захист студентами підготовлених ними рефератів та їх обговорення;
- виконання певних практичних (ситуаційних) завдань з їх обговоренням;
- виконання тестових завдань з метою виявлення рівня оволодіння студентами навчального матеріалу, винесеного на розгляд;
- розв'язування контрольних завдань, їх перевірка, оцінювання.

## **2. ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

### **Практичне заняття № 1**

#### **Тема 1. Методологічні та теоретичні аспекти менеджменту персоналу**

*Мета:* розкрити сутність, значення та зміст поняття “менеджменту персоналу”; розглянути персонал як суб’єкт і об’єкт управління, методологічні аспекти та ключові поняття менеджменту персоналу.

#### *План заняття*

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

#### *Питання для обговорення:*

1. Розкрити поняття «менеджменту персоналу».
2. Сутність процесу менеджменту персоналу інапрями його розвитку.
3. Менеджмент персоналу як об’єктивне соціальне явище (сфера професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як предмет наукової діяльності).

4. Сутність, значення і зміст системного підходу в менеджменті персоналу.

*Дискусійні питання:*

1. Сформулювати роль та значення менеджменту персоналу як науки.
2. Визначити суб'єкти системи менеджменту персоналу.
3. Охарактеризувати такі методи менеджменту персоналу як адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
4. Поясніть, що таке менеджмент персоналу і як воно пов'язано з загальним процесом управління?
5. Приведіть приклад використання на практиці концепцій і методів менеджменту персоналу.

### **Практичні завдання**

1. Як відомо зі світової практики, в менеджменті персоналу сформувалися дві основні школи (концепції) – американська і японська. У своїй основі ці школи мають чітко визначені підходи до роботи з персоналом, а саме: принципи організації діяльності, спрямованість, середовище, розподіл функцій (обов'язків), системи заохочення тощо.

Останнім часом серйозні зрушення економічного та політичного характеру відбулися у Західній Європі. Як відомо, у європейському співтоваристві переваги надаються принципам демократичного підходу, більш послідовному врахуванню інтересів працівників та дотриманню курсу соціальної справедливості. Тож є підстави стверджувати про наявність суто європейської моделі менеджменту персоналу, якій притаманна певна специфіка.

Кожна з вказаних шкіл підтвердила протягом тривалого часу своє право на існування значними здобутками своїх країн в економічній сфері. Але серед фахівців до сьогодні точаться суперечки щодо доцільності переносу досвіду застосування цих моделей на національні економіки.

*Постановка завдання.*

За наступними питаннями підготуйтеся до обговорення даної проблеми:

- 1) Ознайомтеся з особливостями домінуючих за кордоном шкіл управління персоналом;

- надайте оцінку значущості кожного критерію організації робіт із точки зору забезпечення надійної та стабільної діяльності організації;

- за встановленими критеріями складіть своє особисте ставлення до існуючих систем організації робіт із менеджменту персоналу;

- визначить позитивні та негативні (на ваш погляд) моменти кожної з описаних у таблиці 1.1. концепції менеджменту персоналу.

Таблиця 1.1 – Підходи до менеджменту персоналу організації

Критерії організації роботи	Японський підхід	Американський підхід	Європейський підхід
Основа організації	Гармонія	Ефективність	Творчість
Ставлення до роботи	Головне – це виконання обов'язків	Головне – це реалізація завдань	Головне – це досягнення результату
Конкуренція	Практично відсутня	Значна	Відчутна
Гарантії зайнятості для працівника	Високі (пожиттєвий найом)	Низькі	Вагомі
Делегування влади	Знизу верх	Зверху вниз	Розвинуті горизонтальні
Відносини з підлеглими	Сімейні	Формальні	Стримані
Методи найму	Після завершення навчання	За діловими якостями	Відданість справи
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результату	Залежно від заслуг

2) На підставі критеріїв, наведених у таблиці 1.1 обгрунтуйте, у чому полягає специфіка вітчизняного підходу до менеджменту персоналу та опишіть основні риси такого підходу за тими ж критеріями.

3) Порівняйте принципи американської, японської та західноєвропейської моделі менеджменту персоналу. Проаналізуйте їх взаємозв'язок із принципами сучасного менеджменту.

Сформулювати принципи, притаманні вітчизняній системі організації роботи з персоналом.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Менеджмент персоналу* – це:

а) Підбір, підготовка, оцінка і розміщення керівних кадрів, розроблення системи заробітної плати і підвищення кваліфікації;

б) Наука про управління живою працею, людьми, найскладнішим і перспективнішим, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, у вирішальному ступені визначаючим ефективність діяльності, конкурентоспроможність і виживання організації;

в) Визначення засобів, форм і методів здійснення прийнятих рішень, координацію і контроль виконання налічених заходів;

г) Усі відповіді вірні;

д) Не має правильної відповіді.

2. *Персонал* – це:

а) Фахівці управління, результатом яких є управлінська інформація в галузі техніки і технології виробництва;

б) Особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації;

в) Весь трудовий колектив підприємства;

3. *Суб'єктами менеджменту персоналу на підприємстві виступають:*

а) Працівники підприємства, які задіяні у виробничих підрозділах;

б) Функціональні підрозділи апарату управління діяльністю підприємства;

в) Кадрові служби та керівники різних рівнів в межах наданих їм повноважень;

г) Керівники низових рівнів менеджменту.

4. *Найбільш складний об'єкт управління на підприємстві і провідний фактор виробництва, який володіє можливістю самостійно вирішувати, оцінювати вимоги, діяти і мати суб'єктивні інтереси* – це:

- а) капітал;
- б) персонал;
- в) праця;
- г) немає правильної відповіді.

5. Персонал, який здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництва з переважною часткою розумової праці – це:

- а) робітники;
- б) управлінський персонал;
- в) керівники.

### Рекомендована література

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім.. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

3. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. – Тернопіль, ТНЕУ, 2018. – 288с.

4. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб./ Ю.Є.Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210с.

## Практичне заняття № 2

### Тема 2. Нормативно-правові та організаційні засади менеджменту персоналу

**Мета:** проаналізувати основні нормативно- правові акти, огляд міжнародних стандартів у сфері управління персоналом, організаційні засади HRM, принципи кадрової політики підприємства, проблеми узгодження правових вимог и організаційної доцільності.

#### План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

#### Теоретичні завдання

*Питання для обговорення:*

1. Сутність і значення нормативно-правового забезпечення менеджменту персоналу в сучасних організаціях.

2. Основні джерела трудового права України та їх роль у регулюванні управління персоналом.

3. Права та обов'язки роботодавця і працівника в системі менеджменту персоналу.

4. Організаційні засади менеджменту персоналу: структура служби персоналу та її функції.

5. Локальні нормативні акти підприємства як інструмент регулювання трудових відносин (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції).

*Дискусійні питання:*

1. Чи достатньо чинної нормативно-правової бази України для ефективного менеджменту персоналу в умовах цифровізації та дистанційної роботи?

2. Якою мірою організаційна культура підприємства може доповнювати або замінювати формальні нормативно-правові механізми управління персоналом?

3. Чи повинна служба управління персоналом виконувати переважно контрольну чи стратегічну роль у сучасній організації?

### **Практичні завдання**

1. Ситуаційна задача.

Підприємство ТОВ «Альфа-Плюс» (сфера діяльності – торгівля) планує розширення штату та створення служби управління персоналом. Керівництво зіткнулося з проблемами оформлення трудових відносин, розподілу функцій між працівниками кадрової служби та дотримання трудового законодавства.

Завдання:

1. Визначте основні нормативно-правові акти, якими повинно керуватися підприємство при управлінні персоналом (не менше 5).

2. Запропонуйте організаційну структуру служби управління персоналом для підприємства середнього розміру (вказіть основні посади та їх функції).

3. Складіть перелік локальних нормативних документів, які необхідно розробити або оновити на підприємстві для ефективного менеджменту персоналу.

4. Проаналізуйте можливі порушення трудового законодавства, що можуть виникнути у разі відсутності належного нормативного та організаційного забезпечення.

5. Запропонуйте рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві.

Форма подання результатів: письмовий звіт (2–3 сторінки), оформлений у вигляді структурованих відповідей або короткого аналітичного висновку.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Який нормативно-правовий акт є основним у сфері регулювання трудових відносин в Україні? :*

- а) Господарський кодекс України;
- б) Цивільний кодекс України;
- в) Кодекс законів про працю України;
- г) Податковий кодекс України.

2. *Що належить до локальних нормативних актів підприємства? :*

- а) Конституція України;
- б) Закон України «Про зайнятість населення»;
- в) Колективний договір;
- г) Міжнародні трудові конвенції.

3. *Яка основна функція служби управління персоналом в організації? :*

- а) Контроль виробничих процесів;
- б) Управління фінансовими ресурсами;
- в) Забезпечення ефективного використання трудового потенціалу;
- г) Організація маркетингової діяльності.

4. *Який документ визначає права, обов'язки та відповідальність працівника на конкретній посаді? :*

- а) Колективний договір;
- б) Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) Посадова інструкція;
- г) Штатний розпис.

5. *Який принцип менеджменту персоналу передбачає дотримання вимог чинного законодавства у трудових відносинах? :*

- а) Принцип гнучкості;
- б) Принцип мотивації;
- в) Принцип законності;
- г) Принцип адаптивності.

### Рекомендована література

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.
2. Коваленко, М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства [Текст] : навч. посібник для студ. економ. спеціальностей: рек. МОНУ / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Э. Сухомлин. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 288 с. – ISBN 966-8502-16-7.
3. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
4. Сайт Міністерства праці та соціального захисту населення України. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>

### Практичне заняття № 3

#### Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

**Мета:** розглянути нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу, охарактеризувати науково-методичне забезпечення, вивчити кадрове забезпечення менеджменту персоналу, ознайомитись з інформаційним та технічним забезпеченням менеджменту персоналу.

#### План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

#### Теоретичні завдання

##### *Питання для обговорення:*

6. Назвіть що включає ресурсне забезпечення менеджменту персоналу?
7. Які законодавчі акти становлять нормативно правову базу менеджменту персоналу? Дайте їх характеристику.
8. Які нормативні документи розробляються в організації для внутрішнього використання?
9. З яких документів складається науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу?
10. Які технічні засоби використовуються в процесі управління персоналом?

*Дискусійні питання:*

4. Що собою являє інформаційне забезпечення менеджменту персоналу? Які програмні продукти використовуються для роботи з персоналом?

5. Які проблеми дозволяє вирішити Кодекс законів про працю України? Відповідь обґрунтуйте з посиланням на закони.

6. Роль Конвенцій та рекомендацій Міжнародної організації праці в ресурсному забезпеченні управління персоналом.

**Тематика до творчої презентації (есе)**

1. Технічні засоби менеджменту персоналу.

2. Фінансове забезпечення управління персоналом.

**Практичні завдання**

2. Заповніть наведену нижче таблицю зазначивши зовнішні та внутрішні нормативно-правові та методичні документи, які використовуються на підприємстві для управління персоналом.

Таблиця 2.1 – Нормативно-правові та методичні документи

№	Назва документа	Завдання, для вирішення якого документ використовується

**Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу вельює:*

а) Закони України, накази Президента України, постанови Верховної Ради, інструкції Міністрів і відомств;

б) Маршрутно-технологічну карту, операційно-технологічну карту, технологічну карту управління процедур, програму випуску деталей;

в) Нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне і фінансове забезпечення;

г) Правила, норми, вимоги, що регламентують стандарти всіх категорій і видів.

2. *Науково-методичне забезпечення управління персоналом - це:*

а) Положення з формування кадрового резерву в організації, положення з організації адаптації працівників, рекомендації з організації підбору і відбору персоналу;

б) Сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру;

в) Бізнес-план, кошторис затрат на виробництво, система стандартів з техніки безпеки, типові норми часу на розробку конструкторської документації;

г) Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про підрозділи, посадові інструкції, штатний розпис.

3. *Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу - це:*

а) вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом;

б) сукупність економічних, організаційно-розпорядчих, адміністративних, соціально-психологічних документів;

в) соціальний розвиток колективу, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності тощо;

г) сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення завдань роботи з персоналом.

4. *До технічних засобів менеджменту персоналу належать:*

а) оформлення і облік найму, звільнення і переміщення, інформаційне забезпечення системи кадрового управління;

б) сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації;

в) розробка форм участі в прибутках і капіталі, управління трудовою мотивацією;

г) розробка стратегії менеджменту персоналу, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці.

5. *Фінансове забезпечення менеджменту персоналу - це:*

а) сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу;

б) забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості;

в) своєчасне прийняття рішень з аналізу і вдосконалення системи менеджменту персоналу, які попереджують і оперативно усувають відхилення;

г) розробка заходів з формування системи менеджменту.

6. *Документи організаційно-методичного і методичного характеру, що регламентують виконання функцій з менеджменту персоналу - це:*

- а) накази Президента України, постанови Верховної Ради, інструкції Міністерств і відомств;
- б) кодекс Законів про працю України, Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про оплату праці»;
- в) положення з формування кадрового резерву в організації, положення з організації адаптації працівників, рекомендації з організації підбору і відбору персоналу;
- г) бізнес-план, кошторис затрат на виробництва, система стандартів з техніки безпеки, типові норми часу, рекомендації МОП в галузі праці.

7. *Кадрове забезпечення представлене:*

- а) лінійними й функціональними керівниками, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів;
- б) прогнозуванням та плануванням персоналу, розрахунком балансу робочих місць та людських ресурсів;
- в) способом впливу на працівників завдяки використанню встановлених організаційних зв'язків правових положень і норм;
- г) формування структури органів управління, встановлення держзамовлень, затвердження адміністративних норм і нормативів.

#### **Рекомендована література**

1. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навчю посіб. – Х.:ХДУХГ. 2018. – 188с.
2. Коваленко, М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства [Текст] : навч. посібник для студ. економ. спеціальностей: рек. МОНУ / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Э. Сухомлин. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 288 с. – ISBN 966-8502-16-7.
3. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом [текст]: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151с.

## **Практичне заняття № 4**

### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналу**

**Мета:** вивчити основні завдання психології управління, ознайомитися з роллю керівника у практиці вітчизняних ділових стосунків та з'ясувати вплив соціально-психологічного клімату на ефективність трудової діяльності персоналу.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Як на вашу думку, для чого керівникам підприємства необхідно вивчати «Основи психології управління»?.
2. Від чого буде залежати успіх керівництва?
3. Що таке соціально-психологічний клімат і чим зумовлюється його значення вжиттєдіяльності організації?
4. Які ознаки та критерії характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в організації?

*Дискусійні питання:*

1. Визнчте важливі психологічні якості керівника.
2. Які фактори впливають на формування особистості керівника?
3. Обґрунтувати необхідність створення Етичного кодексу організації та його вплив на соціально-психологічний клімат колективу.

#### **Практичні завдання**

1. Який у Вашій групі соціально-психологічний клімат? Чи можна вважати Вашу студентську групу згуртованим колективом? Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи? Як ви і Віші товариші контактуєте один з одним? Чи часто у вашій групі бувають конфлікти?.

*Наведіть приклади, що підтверджують вашу відповідь.*

2. На прикладі конкретного структурного підрозділу оцінити соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, та його вплив на ефективність діяльності організації.

*Розробити пропозиції щодо його поліпшення.*

3. Порівняти людські якості та професійні вміння західних і вітчизняних керівників. Резерви ефективного менеджменту персонала.

4. Побудувати схему чинників, які впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *З метою вирішення проблем стратегічного розвитку мислення керівників має базуватися:*

а) на основі розуміння діючих тенденцій і суперечностей та обґрунтування рішень;

б) на розвинутому понятійному апараті, який забезпечує розумову діяльність за законами розумового мислення;

в) на емпіричних уявленнях;

г) спираючись на розуміння.

2. *Психологія управління як наука досліджує:*

а) психологічну (інтелектуальну, волюву, емоційну) структуру особистості, загальні специфічні закономірності її психіки;

б) роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі);

в) результат управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління;

г) загальні, універсальні принципи для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії.

3. *Наявність у керівника спеціальної освіти, широкої, загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки - це:*

а) рівень освіченості керівника;

б) професіоналізм керівника;

в) статус керівника;

г) креативність керівника.

4. *Психологічні якості керівника включають в себе:*

а) вміння заохочувати персонал до відвертості – групових дискусій;

б) готовність до розумного ризику;

- в) вміння враховувати політичні наслідки рішень;
- г) тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми.

5. *Головні озанки сприятливого соціально-психологічного клімату в організації:*

- а) вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються всього колективу;
- б) невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісню;
- в) невіра в професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи;
- г) невіра в здібності своїх підлеглих.

### **Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім.. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.
2. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб./ Ю.Є.Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210с.
3. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

## **Практичне заняття № 5**

### **Тема 5. Служба управління персоналом та діловодство в організаціях**

**Мета:** розглянути загальні організаційні засади управління персоналом організації, вивчити служби персоналу та їх функції, діловодство у сфері менеджменту персоналу, види документації, документацій не забезпечення обліку та руху персоналу, ознайомитися з порядком укладання трудового договору, контракту.

### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Яка роль належить службі персоналу в апараті управління підприємством?.
2. В чому полягають основні функції та завдання служби персоналу підприємства?.
3. Для чого необхідне кадрове діловодство?
4. Хто здійснює облік персоналу на підприємстві?
5. Які професійно-кваліфікаційні вимоги ставляться до керівника служби персоналу?
6. Що включає в себе номенклатура справ з кадрового діловодства?

*Дискусійні питання:*

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок служби персоналу зі структурними підрозділами підприємства.
2. Розкрийте історію розвитку вітчизняних кадрових служб.
3. Які особливості розвитку зарубіжних служб персоналу?
4. Обґрунтуйте необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства.

### **Практичні завдання**

**1.** Розставте в логічній послідовності перелік функцій служби управління персоналом:

- аналіз ринку праці;
- визначення змісту праці на кожному робочому місці;
- вибір методів та джерел покриття потреби вперсоналі;
- адаптація персоналу;
- планування кількісної та якісної потреби вперсоналі;
- відбір персоналу на вакантні посади;
- визначення потреби в персоналі;
- управління кар'єрою персоналу;
- вивільнення персоналу;
- визначення змісту та процесу мотивування;
- оцінювання персоналу;
- організація навчання персоналу.

*Згрупуйте зазначені функції в такі функціональні підсистеми:*

- 1) Забезпечення потреби організації в персоналі;
- 2) Використання персоналу;
- 3) Розвиток персоналу;
- 4) Мотивування трудової діяльності працівників.

*Побудуйте організаційну структуру служби управління персоналом.*

2. Служба персоналу будівельної фірми «Стройбуд» містить декілька функціональних підсистем. Середньоспівкова чисельність працівників фірми становить 4350 осіб, у т.ч. чисельність управлінського персоналу – 40% від загальної чисельності працівників.

Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1780 годин на рік.

Коефіцієнт додаткових затрат часу, не врахованих у плановій трудомісткості, 1,15.

Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом складає:

- найму, відбору та обліку персоналу 11340 люд.-год.;
- розвитку персоналу 9330 люд.-год.;
- планування та маркетингу персоналу 12180 люд.-год.;
- розроблення засобів стимулювання 10900 люд.-год.;
- регулювання трудових відносин 3890 люд.-год.;
- розвиток соціальної інфраструктури 7880 люд.-год.;
- надання юридичних послуг 890 люд.-год.

Уявіть, що обіймає посаду менеджера з персоналу даної фірми і виконайте такі завдання:

1. Розрахуйте планову чисельність кожної підсистеми служби персоналу.

2. Розрахуйте рівень керованості в даній фірмі, обґрунтуйте розрахунки.

3. Побудуйте організаційну структуру служби управління персоналом вказаної фірми, вкажіть назви всіх підрозділів та посади працівників у ній.

Розробіть систему заходів зі скорочення або додаткового залучення працівників до служби персоналу будівельної фірми.

4. Побудуйте такі оперограми здійснення окремих процедур у процесі управління персоналом будівельної фірми (враховуючи трудомісткості всіх операцій, вказаних в умові задачі):

- набору, відбору та наймання працівників;
- управління соціальним розвитком персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання персоналу;

- планування робіт із персоналом.

*Методичні рекомендації до виконання задачі*

Розрахунок планової чисельності (Ч) служби персоналу проводиться методом, що враховує затрати часу, тобто трудомісткість виконуваних управлінських функцій, і здійснюється за формулою:

$$Ч = \text{Тр} \times \text{К} / \text{Фк},$$

Де Тр – загальна трудомісткість усіх управлінських функцій, що виконуються в підрозділі за рік, люд.-год.;

К – коефіцієнт, що враховує додаткові затрати часу, не передбачені в Тр (К – 1,15);

Фк – корисний фонд робочого часу 1-го працівника за рік, або робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за рік, в годинах.

Для розрахунку Тр необхідно бути обізнаним щодо складу функцій, закрплених за данною ланкою Положенням про підрозділ, та затрат часу на виконання кожної з цих функцій.

Для розрахунку трудомісткості кожна функція розбивається на управлінські процедури та операції (дії), стосовно яких із застосуванням відповідних методик складаються оперограми.

З кожної операції одним із відомих методів розраховується трудомісткість із врахуванням повторюваності або обсягів робіт у відповідних одиницях вимірювання (чисельність осіб, кількість документів, звітів) за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць). Шляхом сумування визначається загальна трудомісткість управлінської процедури. Сума витрат часу на всі процедур из конкретної функції дає трудомісткість її виконання. Відповідно, сума витрат часу на виконання кожної з функцій покаже загальну трудомісткість управлінських робіт у конкретному підрозділі, тобто Тр (заг.).

**Оперограма** – це організаційно-регламентуючий документ, що представлений у вигляді таблиці з переліком управлінських робіт (операцій, дій), їх виконавців та часу виконання робіт.

3. Оберіть правильну відповідь: до кожного пункту лівої колонки – відповідні пункти правої колонки.

1. Запис у трудовій книжці не робиться при:	а) переведенні на іншу роботу у зв'язку зі скороченням посади;
	б) переведенні на посаду вагітних жінок, які

	мають дітей віком до трьох років; в) тимчасовому переведенні у разі виробничої необхідності.
2. Запис у трудовій книжці робиться при:	а) переведенні на вакантну посаду;
	б) переведенні на легшу роботу за станом здоров'я;
	в) тимчасовому переведенні на іншу роботу для заміщення працівника.

### Тестові завдання для самостійного опрацювання

1. Служба персоналу підпорядкована:

- а) головному економісту;
- б) заступнику директора з маркетингу;
- в) головному бухгалтеру;
- г) керівнику підприємства.

2. Служба персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі:

- а) положення, затвердженого керівником підприємства;
- б) закону України «Про колективні договори та угоди»;
- в) правил внутрішнього трудового розпорядку;
- г) інструкції про порядок нарахування премій.

3. Як називають професіональних керівників в країнах з високорозвинутою ринковою економікою (Західна Європа, США, Японія та ін.)?:

- а) шефами;
- б) керівниками;
- в) босами;
- г) менеджерами (англ. Manager).

4. Структурний підрозділ у сфері управління підприємством разом із зайнятими лінійними керівниками бере активну участь в процесах управління персоналом:

- а) бухгалтерія;
- б) кадрова служба;
- в) економічний відділ;
- г) відділ соціального розвитку.

5. Головне завдання служби персоналу полягає в тому, щоб:

- а) діяти з урахуванням трудового законодавства;

- б) своєчасно винагороджувати заробітною платою;
- в) вчасно платити податки до бюджету;
- г) розробляти загальні програми розвитку підприємства.

*б. Процес створення документів (документування) і організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності називають:*

- а) кадровим діловодством;
- б) кадровою роботою;
- в) кадровою політикою;
- г) кадровим плануванням.

### **Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій / Східноєвропейський нац. Ун-т ім.. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Теорія і практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник; Нар. Укр.. акад.. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

3. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.

4. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – Тернопіль; ТНЕУ, 2012. – 520с.

5. Управління персоналом : навчальний посібник / С.М.Лихолат, З.Б.Живко, І.Б.Гапій, М.Р.Яцик. – Львів : Ліга-Прес, 2014. – 428 с.

### **Практичне заняття № 6**

#### **Тема 6. Планування та формування персоналу організації**

**Мета:** засвоїти мету, суть та завдання планування та формування персоналу, його види, механізми залучення персоналу, його підбору та найму, ознайомитися з альтернативними засобами подолання дефіциту в персоналі.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання ситуаційно-аналітичної вправи та практичних завдань. Презентація підготовлених студентами творчих завдань.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Які цілі та завдання планування та формування персоналу в організації?
2. За допомогою яких методів визначається потреба в кадрах?
3. Від чого залежить вибір методів планування персоналу?
4. Наведіть переваги та недоліки внутрішніх джерел набору персоналу.
5. Які нетрадиційні методи відбору персоналу ви знаєте? Охарактеризуйте їх переваги та недоліки.

*Дискусійні питання:*

1. В чому полягає ефективність кадрового планування?
2. Визначте основні етапи кадрового планування та питання, що вирішуються на кожному з них.
3. Чи потрібно враховувати психологічні чинники при розробці функціональних обов'язків найманих працівників?

### **Практичні завдання**

1. На підставі вихідних даних розрахуйте чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Таблиця 6.1 – вихідні дані.

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дійз виконання виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
А	600	1,1
Б	2800	0,6
В	400	3

Річний фонд часу одного співробітника (відповідно до контракту) – 1920 год., коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи, - 1,3; коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників, - 1,12; коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову – 1,1.

Запропонувати шляхи оптимізації чисельності управлінського персоналу в організації.

2. Визначте потребу в робітниках на плановий період, якщо трудомісткість продукції буде знижена на 10%, випуск продукції зросте на 20%, виконання норм підвищиться на 3%, а корисний фонд робочого часу зросте на 5%. У базовому періоді чисельність робітників складала 500 осіб.

3. Як Ви поставитесь до того, що резюме одного з претендентів на посаду головного економіста в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи данного фахівця (до того не більше семи місяців на одному робочому місці)? Як Ви побудуєте співбесіду з кандидатом?

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Основними видами кадрового планування є:*

- а) довгострокове, перспективне та поточне;
- б) довгострокове, перспективне, середньострокове;
- в) ефективне, довгострокове, перспективне;
- г) довгострокове, перспективне, кварталне.

2. *Кадрове планування – це:*

- а) забезпечення основної та додаткової потреби підприємства у фахівцях;
- б) забезпечення працюючих гідними робочими місцями в потрібний час;
- в) заплановані зміни в осягах і структурі виробничої програми та умовах виробництва;
- г) облік та планування трудомісткості продукції.

3. *До витрат роботодавця на робочу силу входять:*

- а) витрати на обладнання, сировину, матеріали;
- б) витрати на закупівлю палива, електроенергії;
- в) витрати на харчування, оплвту житла, транспорт;
- г) втрати на транспортування та перевезення вантажів.

4. *Завдання, які вирішує кадрове планування:*

- а) скільки працівників, якого рівня кваліфікації, коли і де будуть потрібні, яким чином можна прийняти потрібний і скоротити надлишковий персонал;
- б) збір інформації про соціальний розвиток організації, для розроблення стратегічної програми інноваційного розвитку управління персоналом;
- в) дає можливість аналізувати організаційну структуру підприємства і кожний робочий процес;
- г) економіко-математичне моделювання потреби у певних видах ресурсів.

5. *До складу інформації, яка необхідна для виконання розрахунків поточної та прогнозованої потреби в кадрах, включають:*

- а) дані про стан виробничого обладнання в організації;

- б) дані про тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюючі в одну, дві зміни, тривалість відпустки);
- в) дані про нематеріальні методи мотивації працівників;
- г) дані про стан умов праці та атестацію робочих місць в організації.

6. *Пріоритети внутрішніх джерел залучення персоналу на підприємство:*

- а) швидке заповнення вакансій при звільненні посад;
- б) спроможність вибору з великої кількості кандидатів;
- в) нові працівники, нові ідеї та методи праці;
- г) значні витрати на залучення додаткових осіб.

#### **Рекомендована література**

1. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

2. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім.. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

3. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.

4. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред.. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – Тернопіль; ТНЕУ, 2012. – 520с.

5. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

### **Практичне заняття № 7**

#### **Тема 7. Регламентування та регулювання трудової діяльності персоналу**

*Мета:* вивчити основні аспекти регулювання трудової діяльності працівників, регламентування діяльності структурних підрозділів та посадових осіб.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. У чому полягає регулювання трудової діяльності персоналу організації?

2. Визначте основні умови ефективної діяльності персоналу організації.

3. Як регламентуються посадові обов'язки працівників апарату управління?

4. За допомогою яких нормативно-правових документів регламентується діяльність структурних підрозділів підприємства?

5. Які чинники впливають на регулювання трудової діяльності персоналу організації?

*Дискусійні питання:*

1. Зарубіжний досвід регулювання трудової діяльності персоналу.

2. Соціально-психологічні аспекти регулювання трудової діяльності персоналу.

3. Методика оцінки економічної та соціальної ефективності мотивації трудової діяльності персоналу..

4. Створення сприятливих умов регулювання трудової діяльності.

### **Практичні завдання**

1. Розробіть посадову інструкцію менеджера з персоналу будівельної фірми «Атланта». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:

- а) загальні положення;
- б) завдання та обов'язки;
- в) права;
- г) відповідальність;
- д) кваліфікаційні вимоги.

2. Складіть штатний розпис працівників будівельної фірми «Аквілон». Загальна чисельність персоналу фірми 70 осіб.

3. Визначити сутність і значення економічних методів управління персоналом та порівняти з зарубіжним досвідом.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

*1. Методи впливу керівників на трудову поведінку персоналу:*

а) посередницькі, економічні, правові, соціально-психологічні;

б) адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні;

- в) адміністративні, економічні, правові, довгострокові;
- г) адміністративні, планові, правові, соціально-психологічні.

*2. Регулювання трудової діяльності персоналу - це:*

- а) підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу;
- б) організаційний процес забезпечення та підтримання високого рівня оплати праці персоналу загалом;
- в) організаційний процес забезпечення та підтримання високо-ефективної праці кожного працівника і персоналу загалом;
- г) організаційний процес відтворення та підтримання соціально-психологічних аспектів розвитку персоналу;

*3. Методи регулювання трудової діяльності в організації:*

- а) стимулювання, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- б) стимулювання, інформування, переконання, кооперації праці;
- в) управління, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- г) стимулювання, атестації працівників, переконання, адміністративного резерву.

*4. Регламентування посадовиз обов'язків персоналу - це:*

- а) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, відповідальності;
- б) чітке визначення та документальне закріплення обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, розміру заробітної плати;
- в) чітке визначення та документальне закріплення переліку виконавчих та управлінських функцій для виконання працівником у процесі трудової діяльності;
- г) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання керівником знань, вмінь тощо.

*5. Посадова інструкція – це:*

- а) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи;
- б) організаційно-правовий документ, що регламентує розмір заробітної плати;
- в) організаційно-правовий документ, що регламентує розпорядок робочого дня;

г) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність трудового колективу.

*б.Посадову інструкцію розробляє:*

а) керівник структурного підрозділу;

б) голова профспілки організації;

в) відділ персоналу;

г) фахівці з менеджменту.

*7.Правила внутрішнього трудового розпорядку – це:*

а) нормативний документ внутрішнього використання;

б) організаційно-правовий документ діяльності посадової особи;

в) організаційно-правовий документ діяльності трудового колективу;

г) правила, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити стратегічні досягнення.

### **Рекомендована література**

1. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навчю посіб. – Х.:ХДУХГ. 2018. – 188с.

2. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб./ Ю.Є.Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210с.

3. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – Тернопіль; ТНЕУ, 2012. – 520с.

4. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації [Текст]: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 248 с.

5. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

6. Менеджмент персоналу. :практикум : навч. посібник / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна та ін. ; Мін–во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. 2-е вид., випр. й доп. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.

7. <http://www.managment.com.ua>

### **Практичне заняття № 8.**

#### **Тема 8. Управління робочим часом і процесами руху працівників**

*Мета:* вивчити суть значення управління робочим часом працівників, поняття робочого часу, методи аналізу ефективності використання робочого часу, форми руху робітників та службовців в

організації, професійну мобільність, поняття кар'єри, створення і підготовку резерву на заміщення вакантної посади.

### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Які Ви знаєте нормативно-правові акти в царині регулювання робочого часу?
3. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
4. Як аналізують ефективність використання робочого часу?
5. Які ви знаєте форми професійно-кваліфікаційного руху робітників?
6. Що таке професійна мобільність, її переваги та недоліки?
7. Якими показниками вимірюється плинність персоналу в організації?
8. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра», «управління кар'єрою»?

*Дискусійні питання:*

1. Які особливості ведення на підприємстві обліку використання робочого часу?
2. Які особливості застосування дистанційної зайнятості?
3. Як впливає сучасна ситуація на ринку праці на плинність кадрів в організації?
4. Що Вам відомо про зарубіжну комплексну програму вивільнення працівників? Дайте пропозиції з використання зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці.

### **Практичні завдання**

1. Ви є інспектором з проведення професійного навчання. Оберіть один із методів професійного навчання на робочому місці і поза робочим місцем і проведіть опис такого навчання.
2. Побудуйте власну кар'єрограму можливого кар'єрного шляху після закінчення ВНЗ.

*Методичні рекомендації:*

Кар'єрограма (індивідуальний кар'єрний план) – інструмент енування кар'єрою, опис оптимального шляху розвитку співробітника для заняття бажаної позиції в організації. Кар'єрограма дає уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст, які знання, уміння і навички він повинен одержати.

Кар'єрограма складається із двох частин. Перша частина містить перелік посад, що вистроєні в послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які фахівець може займати упродовж трудової діяльності ( з вказуванням термінів займання посади в роках). У другій частині – характеристика видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів із зазанянням видів навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти фахівцю на кар'єрному шляху, в тому числі захист дисертацій і отримання вчених ступенів і знань (з вказуванням періодів проходження навчання в роках). Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми.

3. У результаті раціоналізації трудових процесів продуктивність праці на підприємстві збільшилася на 5%, а після часткової модернізації обладнання трудомісткість продукції знизилася на 6%.

Визначити наскільки збільшться обсяг виробництва продукції після реалізації двох заходів при незмінній чисельності персоналу.

**Тестові завдання для самостійного опрацювання**

*1. Робочий час - це:*

- а) тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, продовж якого вона повинна виконувати свої обовязки;
- б) формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- в) тривалість участі машин в організованому процесі, протягом якого виконуються роботи;
- г) сукупність методів і норм робот из персоналом.

*2. Норма тривалості робочого часу - це:*

- а) законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- б) законодавчо встановлена мінімальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;

в) встановлена роботодавцем тривалість робочого часу одного працівника на місяць;

г) встановлена норма продуктивності праці одного працівника на одному робочому місці.

*3. Ефективність затрат робочого часу визначається:*

а) порівнянням фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці;

б) порівнянням кількості робочого часу з обґрунтованою якістю праці;

в) порівнянням фактичної продуктивності праці з обґрунтованою технологією;

г) порівнянням вартості робочої сили з обґрунтованою якістю праці.

*4. Рух персоналу в організації зумовлений:*

а) змінами міграційними, змінами технічними, інноваційними, технологічними тощо;

б) змінами в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), змінами технологічними, інноваційними, поділом праці та його організацією;

в) змінами в оплаті праці, підвищенням продуктивності праці;

г) змінами в стилі керівництва, законодавстві про працю.

*5. Внутрішня трудова мобільність – це:*

а) зміна становища працівника всередині організації;

б) переміна, що пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника;

в) зміна, що збагачує зміст працівника, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати;

г) охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

*6. Кар'єра - це:*

а) просування вперед у вибраній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус;

б) просування вниз у вибраній сфері трудової діяльності, що дає менше повноважень, влади;

в) ефективність використання ресурсів, праці, знань, капіталу, що дає більше повноважень, вищий статус;

г) оцінка персоналу, гідна заробітна плата, атестація.

**Рекомендована література**

1. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.
2. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навчю посіб. – Х.:ХДУХГ. 2018. – 188с.
3. Теорія і практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник; Нар. Укр.. акад.. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
4. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – Тернопіль; ТНЕУ, 2012. – 520с.
5. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 196 с.
6. Якубівська Ю.Є. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: [Навчальний посібник] / Ю.Є. Якубівська– Тернопіль: ТАЙП, 2014 – 118 с.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

### **Практичне заняття № 9.**

#### **Тема 11. Мотивація та стимулювання персоналу**

*Мета:* з'ясувати суть категорій потреби, стимули, мотивація, інтереси, вивчити методи матеріальної та нематеріальної мотивації.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Охарактеризуйте структуру мотивів. Як формуються мотиви?
2. Окреслити основні чинники підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
3. Які в організації є заохочувальні системи оплати праці?
4. Які чинники зумовлюють підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності?

5. Стимулювання працівників на основі системи грейдів.

6. Поняття стимулу в трудовій діяльності. Взаємозв'язки між мотивами і стимулами.

*Дискусійні питання:*

1. Обґрунтувати взаємозв'язок між мотивацією персоналу й кінцевими результатами діяльності.

2. Які основні правила запровадження нововведень в компенсаційній політиці підприємства?

3. Які визначення категорій «стимули» та «стимулювання» найповніше відображають їхній зміст?

4. Розкрити взаємозв'язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви».

### **Практичні завдання**

1. Побудуйте схему нематеріальних методів мотивації персоналу підприємства, складіть оцінний лист і проведіть анкетне опитування працівників Вашого підприємства щодо першочерговості методів мотивування. Зробіть свої висновки і пропозиції.

2. Сформуйте соціальні пакети, що надаються різним працівників вибраного вами підприємства, а саме:

- топ-менеджерем, спеціалістам та керівникам низової ланки, робітникам;

- за віковою та статевою ознакою;

- за сімейним станом.

*Методичні рекомендації:*

При формуванні соціального пакету скористайтеся однією із наведених програм:

1) програма «кафетерій» - працівникам пропонується деякий обов'язковий мінімальний набір виплат і послуг плюс можливість вибору додаткових послуг в рамках встановленого ліміту;

2) програма «буфет» - передбачає право працівника переглянути пакет, який він отримує на даний момент, у бік збільшення обсягу найважливіших для нього виплат і послуг за рахунок скорочення обсягу інших;

3) програма «комплексні обіди» надає на вибір співробітникам декілька пакетів однакової вартості, але різних за складом.

3. Працівник-почасовик 4-го розряду відпрацював за місяць 22 дні середня тривалість робочого дня – 8 год. Годинна тарифна ставка

1-го розряду – 10,5 грн, тарифний коефіцієнт 4 розряду – 1,3. За відсутність простоїв обладнання працівнику виплачується премія в розмірі 10% місячного тарифного заробітку. Необхідно розрахувати місячну зарплату працівника при почасово-преміальній системі оплати праці.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Потреба - це:*

- а) бажання людини;
- б) не достаток у чомусь необхідному;
- в) поведінки людини;
- г) досвід роботи.

2. *Мотиви праці формуються, якщо:*

- а) відсутня криза у суспільстві;
- б) люди постійно відпочивають;
- в) у розпорядженні суспільства є необхідний набір благ, що відповідає соціально зумовленим потребам людини;
- г) люди прагнуть до гарного життя.

3. *Мотивація -це:*

- а) процес спонукання членів колективу до звільнення з роботи;
- б) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або мети організації;
- в) процес інтеграції людини на ринок праці;
- г) процес входження на посаду.

4. *До матеріальної системи мотивації праці відносять:*

- а) вибір стратегії управління оплатою праці;
- б) корпоративні свята;
- в) кар'єрний розвиток працівників;
- г) пам'ятні нагороди із символікою організації (коштовні подарунки, значки, грамоти та ін.).

5. *Що не входить в структуру мотиву праці?:*

- а) потреба, яку хоче задовольнити працівник;
- б) благо, здатність задовольнити цю потребу;
- в) трудові дії, необхідні для отримання благ;
- г) бажання, прагнення, удача.

6. *Ефективність соціального пакету дає можливість роботодавцю:*

- а) підтримувати здоровий спосіб життя працівників;

- б) стимулювати трудову поведінку персоналу;
- в) розробляти програму управління талантами;
- г) розробляти програму соціальної відповідальності перед громадськими організаціями.

### **Рекомендована література**

1. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. – Тернопіль, ТНЕУ, 2018. – 288с.
2. Торкатюк В.І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ. 2012. – 76с.
3. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навчальний посібник / Л. Чурсіна, Ю. Березовський, Г. Тіхосова. - К. : Ліра-К, 2014. - 314 с.
4. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
5. Менеджмент персоналу. :практикум : навч. посібник / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна та ін. ; Мін-во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. 2-е вид., випр. й доп. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.
6. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менежджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с.
7. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>

### **Практичне заняття № 10.**

#### **Тема 10. Оцінювання персоналу**

*Мета:* з'ясувати сутність оцінювання персоналу, методи оцінювання персоналу, періодичність та форми оцінювання, критерії оцінювання, практичне застосування результатів оцінювання.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Назвіть основні цілі та функції оцінювання персоналу.

2. У чому полягає зміст оцінювання персоналу?

3. Охарактеризуйте особливості проведення оцінки персоналу в зарубіжних фірмах і запропонуйте можливості її застосування на вітчизняних підприємствах.

*Дискусійні питання:*

1. Проаналізуйте чинну систему оцінювання різних категорій персоналу: періодичність, методи, процедури. Зробіть висновки щодо її об'єктивності та навести конкретні приклади.

2. Назвіть нетрадиційні підходи до оцінки персоналу.

3. Ділова ацінка кадрів: завдання, організація проведення.

4. Оцінка особистих якостей працівника: завдання, методика проведення.

### **Практичні завдання**

1. Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу.

2. Сформулюйте і запишіть критерії ділового оцінювання персоналу різних категорій. Дані запишіть у вигляді таблиці.

Таблиця 9.1 – Критерії оцінювання персоналу

№ п/п	Категорії посад	Перелік критеріїв		
	керівники	ділові	професійні	особистісні

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. При оцінці інтелекту менеджерів у США досліджують:

а) розумові здібності, логіку мислення;

б) характер інтересів, цінні орієнтації, енергетичний рівень діяльності;

в) систему рис (емоційність, товаристність, відлюдкуватість);

г) питання, що таркаються загальної освіти, професійної підготовки і розвиненості навичок.

2. Оцінка персоналу виконує такі основні функції:

а) адміністративну, інформаційну, мотиваційну;

б) планову, системну, інформаційну;

в) наукову, перспективну, адміністративну;

г) класичну, провідну, мотиваційну.

3. *Складові оцінки персоналу:*

- а) зміст оцінки, методи оцінки, процедура оцінки;
- б) зміст оцінки, оцінка знань, вмінь працівника;
- в) Зміст оцінки, визначення потреби у навчанні;
- г) Зміст оцінки, дотримання дисципліни праці.

4. *Об'єктом оцінки персоналу в організації є:*

- а) керівник організації;
- б) кадрова служба;
- в) працівник чи група працівників;
- г) наглядова рада.

5. *Оцінка персоналу - це:*

- а) необхідний засіб дослідження якісних показників діяльності організації;
- б) необхідний засіб преміювання та стимулювання в організації;
- в) необхідний засіб розвитку корпоративної культури в організації;
- г) необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін.

**Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім.. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. – Х.:ХДУХГ. 2018. – 188с.

3. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

4. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 196 с.

5. Менеджмент персоналу. :практикум : навч. посібник / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна та ін. ; Мін-во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. 2-е вид., випр. й доп. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.

6. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>

## **Практичне заняття № 11.**

### **Тема 11. Атестація персоналу**

*Мета:* з'ясувати сутність та мету атестації персоналу, нормативно-правове забезпечення атестації, методи проведення атестації, планування та організація атестаційного процесу, використання результатів атестації.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Сутність, цілі та значення атестації персоналу в системі менеджменту персоналу.
2. Види атестації персоналу та їх характеристика (періодична, позачергова, комплексна тощо).
3. Основні етапи проведення атестації персоналу в організації.
4. Нормативно-правове забезпечення атестації персоналу та локальні нормативні акти підприємства.
5. Використання результатів атестації в управлінні персоналом (просування, навчання, мотивація, кадровий резерв).

*Дискусійні питання:*

1. Чи може атестація персоналу виступати ефективним мотиваційним інструментом, чи вона переважно має контрольний характер?
2. Наскільки об'єктивною є традиційна система атестації порівняно з сучасними методами оцінювання персоналу (360°, KPI, Assessment Center)?
3. Чи доцільно замінювати класичну атестацію персоналу регулярним оцінюванням результативності праці в умовах гнучких форм зайнятості?

#### **Практичні завдання**

1. Кейсовий формат завдання:

В компанії “NordTech” працює 50 співробітників. Керівництво планує провести чергову атестацію, щоб визначити потенціал працівників, виявити потреби у навчанні та сформувати кадровий резерв.

Ви — HR-менеджер, відповідальний за організацію атестації

Завдання:

1. Складіть покроковий план проведення атестації для цієї компанії (не менше 6 етапів).
2. Визначте учасників процесу (хто залучений).
3. Опишіть, які документи необхідно підготувати для проведення атестації.
4. Сформулюйте 3 можливі управлінські рішення, які можуть бути ухвалені після атестації.

**Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Атестація персоналу — це:*
  - а) процес добору нових працівників;
  - б) систематична оцінка професійних і ділових якостей працівників;
  - в) процедура звільнення працівників;
  - г) форма матеріального стимулювання.
2. *Основною метою атестації персоналу є:*
  - а) зменшення чисельності персоналу;
  - б) визначення рівня відповідності працівника займаній посаді;
  - в) встановлення розміру заробітної плати;
  - г) контроль робочого часу.
3. *Який документ регламентує порядок проведення атестації персоналу на підприємстві:*
  - а) Штатний розпис;
  - б) Посадова інструкція;
  - в) Положення про атестацію персоналу;
  - г) Колективний договір.
4. *Хто, як правило, входить до складу атестаційної комісії:*
  - а) Лише керівник підприємства;
  - б) Представники служби управління персоналом та керівники підрозділів;
  - в) Виключно працівники бухгалтерії;
  - г) Усі працівники підприємства.
5. *Яке управлінське рішення може бути прийняте за результатами атестації персоналу:*
  - а) Надання відпустки;
  - б) Притягнення до адміністративної відповідальності;
  - в) Направлення працівника на підвищення кваліфікації;
  - г) Зміна форми власності підприємства.

### Рекомендована література

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.
2. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. – Х.:ХДУХГ. 2018. – 188с.
3. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.
4. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 196 с.
5. Менеджмент персоналу. :практикум : навч. посібник / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна та ін. ; Мін–во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. 2-е вид., випр. й доп. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.
6. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>

### Практичне заняття № 12.

#### Тема 12. Управління розвитком персоналу

*Мета:* Вивчити суть та складові розвитку персоналу, з'ясувати основні складові організації системи навчання персоналу, форми і методи професійного навчання.

#### План заняття

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### Теоретичні завдання

*Питання для обговорення:*

1. У чому полягає необхідність розвитку персоналу в організації?
2. Які ви знаєте форми інвестування в людський капітал?
3. Що необхідно для правильної організації навчання працівників?

4. Які застосовуються форми і методи при навчанні персоналу організації?

5. Що Ви розумієте під підвищенням кваліфікації кадрів?

6. В чому полягає суть та мета перепідготовки персоналу.

*Дискусійні питання:*

1. Провести моніторинг ринку освітніх послуг у вашому регіоні. В чому полягає дисбаланс між ризиком праці та ринком освітніх послуг?

2. Які особливості підвищення кваліфікації персоналу за кордоном?

3. Бізнес-тренінги персоналу як дієві методи навчання.

4. Система багаторівневої освіти в Україні: проблеми та перспективи.

### **Практичні завдання**

1. Описати планування та організацію розвитку персоналу (професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування, робота з кадровим резервом тощо), проілюструвати це якісними та кількісними показниками.

2. Розробити карту професійного навчання робітника на виробництві (внутрівиробниче навчання). Вихідні дані: на підприємстві «Будінвест» працює 1245 осіб, з них 83% складає робітничий персонал. У наступному році навчання мають пройти 24% робітничого персоналу. Розробіть карту витрат на навчання робітничого персоналу, враховуючи затрати на навчання, проживання та харчування.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Тренінг - це:*

а) комплекс дій і вправ, направлені на придбання нових навиків та вдосконалення і закріплення вже набутих;

б) підвищення по посаді;

в) отримання вищої освіти;

г) набуття суміжної професії.

2. *Інвестування в людський капітал має три форми:*

а) витрати на освіту, витрати на охорону здоров'я, витрати на мобільність, переміщення робочої сили;

б) витрати на обладнання, витрати на охорону здоров'я, витрати на мобільність, переміщення робочої сили;

в) витрати на харчування працівників, витрати на освіту, витрати на охорону здоров'я;

г) витрати на освіту, витрати на охорону здоров'я, витрати на утримання громадських установ.

*3. Головним джерелом даних про потребу в професійному навчанні є:*

- а) інформація з преси, що навчання є дуже модним;
- б) бажання працівників навчатися, підвищувати кваліфікацію;
- в) стратегія розвитку підприємства;
- г) звітні профспілкові збори працівників підприємства.

*4. Підвищення кваліфікації робітників не може здійснюватися:*

- а) у вищих навчальних закладах;
- б) на виробничо-економічних курсах;
- в) на курсах цільового призначення;
- г) у школах передових прийомів і методів праці.

*5. Систематичне самостійне навчання кожного керівника і спеціаліста здійснюється:*

- а) за індивідуальним планом, який затверджений безпосередньо керівником;
- б) за типовими програмами, що затверджуються Міністерством освіти і науки України;
- в) за програмами, що складені викладачами вищих навчальних закладів;
- г) що працівник вважає за потрібне, те і вчить.

*6. Необхідність розвитку персоналу викликана такими основними причинами:*

- а) збільшенням випуску продукції;
- б) перевищенням попиту над пропозицією на працю;
- в) технологічними змінами, що потребують нових знань і перепідготовки працівників;
- г) розвитком соціально-трудових відносин на підприємстві.

### **Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

3. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Сучасний вектор розвитку управління людськими ресурсами на підприємстві //Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 червня 2019 р.): у 7 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. – С.29-31.

4. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с

5. <http://www.managment.com.ua>

### **Практичне заняття № 13.**

#### **Тема 13. Інноваційні технології в менеджменті персоналу**

*Мета:* визначити сутність та роль інноваційних технологій у HRM, цифрові HR-технології, інноваційні методи підбору та розвитку персоналу, аналітика та Big Data у менеджменті персоналу, практичне застосування інноваційних технологій у організації.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Поняття та роль інноваційних технологій у сучасному менеджменті персоналу.
2. Цифрові HR-технології: HRM-системи, електронний рекрутинг, автоматизація кадрових процесів.
3. Використання аналітики даних і штучного інтелекту в управлінні персоналом.
4. Інноваційні підходи до навчання і розвитку персоналу (e-learning, microlearning, гейміфікація).
5. Вплив інноваційних HR-технологій на ефективність організації та конкурентоспроможність персоналу.

*Дискусійні питання:*

1. Чи можуть інноваційні технології повністю замінити традиційні методи управління персоналом?

2. Які ризики та етичні проблеми виникають при використанні штучного інтелекту в менеджменті персоналу?

3. Наскільки готові українські організації до впровадження інноваційних HR-технологій в умовах цифрової трансформації?

### **Практичні завдання**

1. Підприємство ТОВ «Нова Перспектива» (сфера діяльності – послуги, чисельність персоналу — близько 150 осіб) планує цифрову трансформацію системи управління персоналом. Наразі більшість HR-процесів здійснюється вручну, що призводить до втрати часу, зростання плинності кадрів та зниження мотивації працівників.

Завдання:

1. Визначте 3–4 інноваційні HR-технології, доцільні для впровадження на підприємстві (наприклад: HRM-система, електронний рекрутинг, e-learning, HR-аналітика, AI-інструменти).

2. Обґрунтуйте вибір кожної технології з позицій її впливу на ефективність менеджменту персоналу.

3. Опишіть очікувані результати від впровадження інноваційних HR-технологій (організаційні, економічні, соціальні).

4. Визначте можливі ризики або обмеження впровадження інноваційних технологій та запропонуйте шляхи їх мінімізації.

Форма подання результатів: аналітична записка (1,5–2 сторінки) або презентація (5–7 слайдів).

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. *Інноваційні технології в менеджменті персоналу — це:*

- а) традиційні методи кадрового діловодства;
- б) використання нових підходів і цифрових інструментів для управління персоналом;
- в) система контролю робочого часу;
- г) виключно автоматизація нарахування заробітної плати.

2. *Яка HR-технологія найчастіше використовується для автоматизації кадрових процесів?*

- а) CRM-система;
- б) ERP-система;
- в) HRM-система;
- г) SCM-система.

3. *Який інструмент належить до інноваційних методів навчання персоналу?*

- а) Наставництво;
- б) Інструктаж на робочому місці;
- в) E-learning та microlearning;
- г) Усне опитування.

4. Яка основна перевага використання HR-аналітики в менеджменті персоналу:

- а) Збільшення кількості паперових документів;
- б) Прийняття управлінських рішень на основі даних;
- в) Посилення адміністративного контролю;
- г) Скорочення функцій HR-служби.

5. Який ризик є характерним для впровадження інноваційних HR-технологій?

- а) Підвищення кваліфікації персоналу;
- б) Оптимізація HR-процесів;
- в) Опір персоналу змінам;
- г) Зростання мотивації працівників.

#### **Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій / Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

3. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Сучасний вектор розвитку управління людськими ресурсами на підприємстві //Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 червня 2019 р.): у 7 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. – С.29-31.

4. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с

#### **Практичне заняття № 14.**

##### **Тема 14. Міжнародний досвід управління персоналом**

*Мета:* визначити сутність міжнародного HRM, основні моделі управління персоналом у різних країнах, міжнародні стандарти та практики, особливості мотивації, стимулювання та розвитку

персоналу у різних культурних контекстах, проблеми та перспективи використання міжнародного досвіду в українських організаціях.

### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Сутність і значення міжнародного досвіду управління персоналом у сучасних умовах глобалізації.
2. Основні моделі управління персоналом у різних країнах (американська, японська, європейська) та їх характеристика.
3. Особливості правового та культурного середовища управління персоналом у міжнародних компаніях.
4. Практики добору, мотивації та розвитку персоналу в провідних транснаціональних корпораціях.
5. Можливості та обмеження адаптації міжнародного досвіду управління персоналом в Україні.

*Дискусійні питання:*

1. Чи доцільно повністю запозичувати зарубіжні моделі управління персоналом без урахування національних особливостей?
2. Які елементи міжнародного досвіду управління персоналом є найбільш ефективними для українських організацій?
3. Як міжкультурні відмінності впливають на ефективність управління персоналом у міжнародних та мультикультурних командах?

### **Практичні завдання**

1. На основі теоретичного матеріалу та додаткових джерел заповніть порівняльну таблицю американської, японської та європейської моделей управління персоналом.

Порівняльна таблиця моделей управління персоналом

Критерій порівняння	Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Основна мета управління персоналом			

Критерій порівняння	Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Орієнтація управління			
Добір і найм персоналу			
Мотивація та оплата праці			
Навчання і розвиток персоналу			
Кар'єрне зростання			
Роль колективу та командної роботи			
Стабільність зайнятості			
Переваги моделі			
Недоліки моделі			
Можливості адаптації в Україні			

На основі заповненої таблиці підготуйте короткий аналітичний висновок (1 сторінка) щодо того, яка модель або комбінація елементів моделей є найбільш доцільною для українських підприємств.

### **Тестові завдання для самостійного опрацювання**

1. Яка з наведених моделей управління персоналом характерна для США?

- а) Орієнтація на колективні рішення та довгострокову зайнятість;
- б) Орієнтація на результат і індивідуальні досягнення працівника;
- в) Орієнтація на сильну державну регламентацію трудових відносин;
- г) Орієнтація на традиційні промислові стандарти.

2. Японська модель управління персоналом відома своїми:

- а) Гнучкими контрактами і високою мобільністю працівників;

б) Колективізмом, довгостроковою зайнятістю та системою наставництва;

в) Пріоритетом індивідуальних бонусів і короткострокових результатів;

г) Використанням контрактного навчання без внутрішньої підготовки.

*3. Який аспект є ключовим для європейської моделі управління персоналом?*

а) Високий рівень державного регулювання трудових відносин та соціальний захист працівників;

б) Повна автономія працівника без правил і норм;

в) Орієнтація лише на короткострокові фінансові результати;

г) Виключне використання інноваційних технологій без уваги до традицій.

*4. Основна мета адаптації міжнародного досвіду управління персоналом в Україні:*

а) Повне копіювання зарубіжних моделей без змін;

б) Підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням національних особливостей;

в) Заміна всіх існуючих норм і правил на іноземні;

г) Виключно автоматизація кадрового документообігу.

*5. Який елемент є спільним для більшості міжнародних моделей управління персоналом?*

а) Індивідуальна оцінка працівників та розвиток компетенцій;

б) Повна відсутність системи мотивації;

в) Виключно державне управління кадрами;

г) Застосування однакових методів для всіх працівників без диференціації.

### **Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій / Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

3. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 196 с.

4. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с

5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського // Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>

### **Практичне заняття № 15.**

#### **Тема 15. Ефективність менеджменту персоналу та критерії її оцінювання**

*Мета:* вивчити ресурсний підхід в управлінні персоналом, систему економічних і соціальних показників ефективності менеджменту персоналу.

#### **План заняття**

1. Обговорення питань теми.
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуації.
3. Підведення підсумків.

#### **Теоретичні завдання**

*Питання для обговорення:*

1. Що входить у класифікацію витрат підприємства на робочу силу відповідно до методики Міжнародної організації праці?
2. Що включає в себе функціональний і вартісний підхід в управлінні ефективністю діяльності персоналу?
3. Охарактеризуйте методологію та методику визначення ефективності менеджменту персоналу.
4. Що входить в систему економічних показників ефективності менеджменту персоналу?
5. Що входить в систему соціальних показників ефективності менеджменту персоналу?

*Дискусійні питання:*

1. Зарубіжний досвід ефективності менеджменту персоналу в організації.
2. На яких принципах будується комплексне оцінювання ефективної управлінської праці HR-менеджера?
3. За якими критеріями можна оцінити ефективність праці різних категорій персоналу?

### Практичні завдання

1. Виконати порівняльну характеристику сучасних методик оцінювання ефективності роботи персоналу.

2. Впровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих, сприяло скороченню плинності робочої сили. Визначити економічну ефективність (річну економію від скорочення плинності кадрів, річний економічний ефект, строк окупності одноразових витрат:

Таблиця 12.1 = Вихідні дані для розрахунків

Найменування	Од. вимірювання	Кількість
1.Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн.	250000
2.Коефіцієнт плинності персоналу - до впровадження заходів	%	30
після впровадження заходів	%	25
3.Одноразові витрати на впровадження заходів	на грн.	70000

### Тестові завдання для самостійного опрацювання

1. Для оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно визначити:

а) конкретну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат;

б) певну суму витрат на оплату праці та окремих складників цих витрат;

в) конкретну суму сукупних або повних витрат на засоби праці роботодавцем та окремих складників цих витрат;

г) конкретну суму сукупних або повних витрат на керівників спеціалістів, службовців роботодавцем.

2. Показниками організаційної ефективності менеджменту персоналу є:

а) забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, ефективністю використання робочого часу, рівня ритмічності виробництва, якості продукції та послуг;

б) збільшення собівартості продукції, зменшення обсягів виробництва продукції

в) HR-аналітика створення робочих місць на ринку праці;

г) забезпечення запитів підприємства у компетентному персоналі з метою ефективного використання робочого часу та формування корпоративної культури.

3. *Ефективність управління персоналу – це:*

а) характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами в організації;

б) характеристика кількості, корисності управління працездатним населенням в регіоні;

в) характеристика засобів та предметів праці, корисності управління в організації;

г) оцінка якості продукції, корисності виплати заробітної плати в організації.

4. *Під витратами на персонал слід розуміти:*

а) сукупні витрати організації на предмети і засоби праці;

б) сукупні витрати організації на інноваційні технології;

в) сукупні витрати організації на оплату праці;

г) сукупні витрати організації на виробництво.

5. *Визначальними чинниками ефективності менеджменту персоналу є:*

а) якість людського капіталу та рівень менеджменту;

б) кількісні характеристики персоналу та рівень кваліфікації;

в) якісні характеристики керівників та рівень оплати праці;

г) кількісні показники персоналу та рівень трудомісткості продукції.

### **Рекомендована література**

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с.

2. Крайник Елена Проблемы оценки эффективности управления персоналом на предприятии в условиях глобализации // INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE THEORY AND PRACTICE: PROBLEMS AND PROSPECTS- 2019 Kaunas, Lithuanian Sports University , p.36.

3. Якубівська Ю.Є. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: [Навчальний посібник] / Ю.Є. Якубівська– Тернопіль: ТАЙП, 2014 – 118 с.

4. Крайнік О. М. Напрями підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах кризи // II International scientific-

practical seminar «Economic, social and informational aspects of European integration processes», 18-20 March, 2019 – s.41-45.

5. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с.

6. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського // Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>

#### **4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Сутність менеджменту персоналу і напрями його розвитку.
2. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище (сфера професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як предмет наукової діяльності)..
3. Сутність, значення і зміст системного підходу в управлінні персоналом.
4. Зміст, завдання, принципи, чинники та напрями реалізації стратегії та політики менеджменту персоналом організації.
5. Політика менеджменту персоналу.
6. Функції, методи та етапи кадрової політики управління персоналом в організації.
7. Концепції стратегії і політики менеджменту персоналу.
8. Відмінності в політиці менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці.
9. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
10. Інформаційна база менеджменту персоналу.
11. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
12. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу.
13. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
14. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
15. Комунікації в управлінні персоналом.
16. Соціально-психологічний вплив на ефективність діяльності організації.

17. Організація роботи кадрової служби підприємства.
18. Ефективність роботи кадрової служби підприємства.
19. Сутність формування персоналу.
20. Особливості кадрового планування.
21. Підбір, набір та відбір персоналу.
22. Загальна характеристика розвитку персоналу.
23. Світовий досвід професійного розвитку і навчання персоналу.
24. Розвиток та планування кар'єри в організації.
25. Управління мобільністю персоналу. Управління плинністю кадрів в організації.
26. Організація і способи звільнення персоналу.
27. Створення умов для ефективної діяльності персоналу, підтримання встановленого ритму виробництва.
28. Регламентування посадових обов'язків, діяльності структурних підрозділів, діяльності посадових осіб.
29. Управління трудовою дисципліною персоналу.
30. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток:
  31. Державне регулювання умов праці.
  32. Сутність оцінювання персоналу.
  33. Оцінювання спеціалістів і керівників на підприємстві.
  34. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
  35. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми.
  36. Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів.
  37. Поняття та види ефективності менеджменту персоналу.
  38. Концепції визначення ефективності управління.
  39. Підходи до оцінки ефективності управління.
  40. Оцінка ефективності управління персоналом.

## 5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Черчик Л. Менеджмент персоналу: конспект лекцій /Східноєвропейський нац. Ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк. 2019 – 146 с..

2. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
3. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. – Тернопіль, ТНЕУ, 2018. – 288с.
4. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. – Х.:ХДУХГ. 2018. – 188с.
5. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб./ Ю.Є.Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210с.
6. Теорія і практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник; Нар. Укр.. акад.. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
7. Верезомська, І. Г. Кадровий менеджмент [Текст]: практикум / І. Г. Верезомська, О. М. Олійник. – Київ : Ліра-К, 2018. – 76 с.
8. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посібник / Ю. І. Палеха. – Київ : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 336 с. – ISBN 978-966-2174-11-3
9. Коваленко, М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства [Текст]: навч. посібник для студ. економ. спеціальностей: рек. МОНУ / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Э. Сухомлин. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 288 с. – ISBN 966-8502-16-7
10. Гордієнко, К. Д. Прийняття на роботу [Текст] / К. Д. Гордієнко. – Патерик, 2019. – 182 с.
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с
12. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
13. Торкатюк В.І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Харк. нац.. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ. 2012. – 76с.
14. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник затверджений МОН України: 2015, 360 с.
15. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред.. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – Тернопіль; ТНЕУ, 2012. – 520с.
16. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

17. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
18. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посібн. / Л. А. Янковська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 196 с.
19. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: Підручник. Львів: Новий Світ - 2000, 2013. 447 с.
20. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці [текст]. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом [текст]: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151 с.
22. Маркіна І.А., Біловола Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації [Текст]: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 248 с.
23. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник// Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. Чернівці: Рута, 2004. 220 с.
24. Крайник Елена Проблемы оценки эффективности управления персоналом на предприятии в условиях глобализации // INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE THEORY AND PRACTICE: PROBLEMS AND PROSPECTS- 2019 Kaunas, Lithuanian Sports University , p.36.
25. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
26. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
27. Управління персоналом : навчальний посібник / С.М.Лихолат, З.Б.Живко, І.Б.Гапій, М.Р.Яцик. – Львів : Ліга-Прес, 2014. – 428 с.
28. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навчальний посібник / Л. Чурсіна, Ю. Березовський, Г. Тіхосова. - К. : Ліра-К, 2014. - 314 с.
29. Якубівська Ю.Є. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: [Навчальний посібник] / Ю.Є. Якубівська– Тернопіль: ТАЙП, 2014 – 118 с.
30. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О.

Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.

31. Крайнік О. М. Напрями підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в умовах кризи // II International scientific-practical seminar «Economic, social and informational aspects of European integration processes», 18-20 March, 2019 – s.41-45.

32. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 667 с.

33. Менеджмент персоналу. :практикум : навч. посібник / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна та ін. ; Мін-во аграр. політики та продовольства України, Полтав. держ. аграр. акад. 2-е вид., випр. й доп. Полтава : РВВ ПДАА, 2013. 288 с.

34. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Сучасний вектор розвитку управління людськими ресурсами на підприємстві //Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 червня 2019 р.): у 7 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. – С.29-31.

35. Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В. А. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для самост. вивч. навч. дисц. Полтава : ПУЕТ, 2019. 326с

36. Попова В.В., Судакова О.І., Швець А.О. Сучасна практика мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах //Ефективна економіка №3, 2016 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4848>

37. Драган О.І., Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства // Економіка та управління підприємствами: Інфраструктура ринку, Вип.46, 2020. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46\\_2020\\_ukr/9.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/9.pdf)

38. Ключник А.В. Переваги впровадження маркетингового менеджменту на будівельному підприємстві// Економіка та управління підприємствами: Причорноморські економічні студії, Вип.20, 2017. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2017/20\\_2017/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/20_2017/11.pdf)

39. Тищенко О.М., Хаустова В.Є. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі // Економіка та

управління підприємствами: Проблеми економіки №4, 2012. – Режим доступу: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-129\\_135.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-129_135.pdf)

40. Соболев І.Б. Порівняльний аналіз ефективності діяльності персоналу в будівництві і промисловості України // Економіка та держава: Економічна наука №12., 2017. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2017/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2017/22.pdf)

41. Krainik O.M., Sergiienko T.I. Innovative approaches to human resource management as a strategy for enhancing enterprise competitiveness // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ, 2025, №1, С. 201-208. DOI: 10.32434/2415-3974-2025-21-1-201-208

42. Крайнік О.М., Куріс А.Ю. Формування механізмів мотивації персоналу на основі аналізу потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі: матеріали VI-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 травня 2025 року. [Електронний ресурс] / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. С.171

43. Крайнік О.М., Олексієнко С.М. Делегування як інструмент ефективного управління часом у команді // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі: матеріали VI-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 травня 2025 року. [Електронний ресурс] / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. С.174

44. Крайнік О., Жукова А. Вплив соціальної відповідальності підприємства на управління персоналом // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали V-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2024 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 375 с. С.326-327

45. Крайнік О.М. Нові можливості цифрових технологій в сфері управління персоналом // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. [Електронний ресурс] Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит.екрана. – 410 с., С.383-385

### Рекомендовані інформаційні джерела

1. inform.od.ua – нормативні акти у сфері управління
2. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>
3. Наука, технології та інновації - Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)
4. <http://www.management.com.ua>
5. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>
6. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про лізинг» від 11.12.2003 № 1381-IV [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.
7. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
8. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського // Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>
9. Постанова Кабінету міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» від 27 серпня 1999 р. № 1571. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF>
10. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві : Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document/spart35/inx35089.htm>.
11. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Сайт Міністерства праці та соціального захисту населення України. – Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>