

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВСП «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ ЗУНУ»



Директор ВСП «ФКЕНІТ ЗУНУ»

Василь МАРТИНЮК

2023 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Освітньо-професійний ступінь : *фаховий молодший бакалавр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

Освітньо-професійна програма: *«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

### Циклова комісія фінансово-економічних дисциплін

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Практичні семінарські	Індивідуальна робота	Самостійна робота	Загальний обсяг, годин	Екзамен / залік
Денна	III	6	18	18	2	82	120	залік (6 сем.)

Тернопіль – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки фахового молодшого бакалавра галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, затвердженої Педагогічною радою ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ» 27 червня 2023 року.

Робоча програма складена викладачем Оприсок М.Д.

Робоча програма затверджена на засіданні циклової комісії фінансово-економічних дисциплін, протокол № 1 від «31 серпня» 2023 р.

Голова циклової комісії 

Мирослава ОПРИСОК

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**1. Опис навчальної дисципліни**

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, освітньо-професійний ступінь</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>
		<i>денна форма навчання</i>
Модулів – 2	Галузь знань <b>07 «Управління та адміністрування»</b>	<b>Нормативна</b>
Індивідуальне завдання <i>Реферати, презентації</i>	Спеціальність: <b>076 Підприємництво та торгівля</b>	<b>Рік підготовки:</b> 3-й
		<b>Семестр</b> 6-й
Загальна кількість годин - <b>120</b>	Освітньо-професійний ступінь: <b>Фаховий молодший бакалавр</b>	<b>Лекції – 18 год.</b>
		<b>Практичні (лаб.) – 18 год.</b>
		<b>Інд. робота – 2 год.</b>
		<b>Самостійна робота - 82 год.</b>
		<b>Вид контролю: 2 модулі підсумковий контроль (залік)</b>

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Вирішувати її потрібно своєчасно, комплексно та на основі врахування провідного зарубіжного досвіду у цій сфері. Викладання дисципліни «Управління персоналом» для студентів економічних спеціальностей є надзвичайно важливим для формування у них комплексу знань, вмінь і навичок управлінської праці, що допоможе їм у майбутньому стати ефективними топ-менеджерами вітчизняних підприємств, установ і організацій.

**Дисципліна «Управління персоналом»** є вибірковою для здобувачів фахової передвищої освіти економічних спеціальностей у вищих навчальних закладах згідно освітньо-професійної програми підготовки фахових молодших бакалаврів з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

**«Управління персоналом»** посідає особливе місце серед навчальних дисциплін. Дисципліна «Управління персоналом» викладається на третьому курсі в другому семестрі в обсязі 120 год., з них лекцій - 18 год., практичних – 18 год., самостійна робота студента - 82 год., індивідуальна робота – 2 год. Форма підсумкового контролю – залік.

**Метою вивчення дисципліни «Управління персоналом»** є формування у студентів системи знань про основні поняття і категорії, особливості теорії, методології та практики управління персоналом.

**Завдання дисципліни** – сформувати у студентів стійкі знання теорії, методології та практики управління персоналом, допомогти набутти вмінь і навичок самостійно розробляти заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом.

**Предметом вивчення дисципліни «Управління персоналом»** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів, що стосуються дослідження процесу управління персоналом на підприємствах, установах і організаціях різних рівнів та організаційних форм у сучасних умовах ринкової нестабільності, інформатизації та глобалізації економіки.

**За результатами вивчення дисципліни студенти повинні знати:**

- теоретичні засади управління персоналом, кадрової стратегії та політики;
- суть загальних і спеціальних функцій управління персоналом;
- методичні підходи щодо розподілу завдань з управління персоналом міжлінійними і функціональними підрозділами та керівниками;
- методи планування чисельності персоналу;
- джерела та методи професійного набору;
- форми розвитку персоналу;
- методи планування продуктивності праці;

– суть та шляхи мотивації й стимулювання персоналу.

**За результатами вивчення дисципліни студенти повинні вміти:**

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу;
- розробляти управлінські рішення з удосконалення управління персоналом підприємства.

**Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

ЗК 1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

СК 2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо діяльності підприємства.

СК 6. Здатність виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

**Результати навчання:**

Знати свої права, як члена суспільства, цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина України.

Використовувати сучасні комп'ютерні й телекомунікаційні технології обміну та поширення професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

Проявляти ініціативу та підприємливість, володіти навичками міжособистісної взаємодії для досягнення професійної мети.

Застосовувати інноваційні підходи у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.

Знати основи нормативно-правового забезпечення діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і застосовувати їх на практиці.

Виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

Визначати основні показники діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур для забезпечення їх ефективності

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

#### **Змістовий модуль 1**

### **ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Персонал як об'єкт управління.** Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри». Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри».

**Персонал** – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації.

**Суть, функції та методи управління персоналом.** У теорії і практиці управління останніх років більшого поширення набула ідея так званого партисипативного управління.

**Управління персоналом** – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

**Управління персоналом** – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

**Система управління персоналом на підприємстві.** У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме ефективність функціонування підприємства загалом. Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### **ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Зміст та завдання стратегії управління персоналом організації**

У сучасних умовах стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності усіх організацій, незалежно від їх розмірів, форм власності та КВЕД. Адже саме управління персоналом у довгостроковій перспективі здатне забезпечити ефективне функціонування різнобічних та багатогранних організацій нашої держави. Визначення поняття «стратегія».

**Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації.** У сучасних умовах політика управління персоналом чітко демонструє погляди керівництва організацій щодо різних аспектів управління персоналом, сприяє налагодженню взаємодії підрозділів між собою та покращенню соціально-психологічного мікроклімату як у колективі, так і в рамках взаємовідносин «керівник–підлеглий» та, відповідно, «підлеглий–керівник», раціоналізує процес ухвалення кадрових рішень тощо. Підходи щодо трактування кадрової політики: 1) як система; 2) як процес або діяльність; 3) як своєрідна траєкторія дій, кожен із яких заслуговує на увагу, має свої переваги та недоліки й особливості застосування залежно від об'єкта кадрової політики.

Політика управління персоналом організації як система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом, що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів в ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст тощо.

**Принципи та напрями формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організації.** Важливе значення для успішного формування та ефективної реалізації стратегії та політики управління персоналом організації має конструктивний підхід до визначення загальних та спеціальних принципів даного процесу, а також чітке формулювання напрямів формування і реалізації відповідної стратегії та політики.

### **ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом**

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

**Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу як** сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко- економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

**Інформаційна база управління персоналом.** Головні функції процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, – розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління під час її функціонування.

#### **Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу**

Специфіка, пов'язана з особливостями вирішення завдань з управління персоналом із метою мінімізації загальних витрат на матеріально-технічне забезпечення кадрових служб,

передбачає необхідність ефективного застосування у роботі кадрових служб підприємства сучасних технічних засобів, що включають в себе комп'ютери та іншу спеціалізовану обчислювальну техніку, а також пристрої організаційної техніки та оперативної поліграфії. Застосування сучасних технічних засобів дозволяє підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність ухвалення рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

Основою технічного забезпечення системи управління персоналом організації складає комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу і подання інформації, а також засоби організаційної техніки.

## **ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Роль керівника в організації.*** Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера. Ефективність управління багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим ролям і функціям, які він покликаний виконувати в організації. У найбільш загальній формі вимоги до керівника відбиваються у соціальних ролях, запропонованих йому підприємством. Це, зокрема можуть бути ролі лідера, адміністратора, планувальника, підприємця.

***Психологічні особливості стилів керівництва.*** Стиль керівництва як система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

***Мотиваційна сфера особистості керівника.*** Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного прогресу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, – розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки під час розв'язання управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, спираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки.

***Управлінські ролі керівника.*** Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків із іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом.

***Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.*** Конфлікт в організації виражається у зіткненні та боротьбі її членів за розподіл і перерозподіл ресурсів, за владу, зміну статусу та ін. З цих позицій конфлікт має, насамперед, функціональну роль, що допомагає вчасно знайти проблеми в її діяльності та стимулювати розвиток.

***Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.***

## **Змістовий модуль 2 ЗМІСТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **ТЕМА 5. КАДРОВА СЛУЖБА ТА КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО**

***Служба персоналу організації: сутність, напрями та завдання.*** Служба персоналу як самостійний структурний підрозділ або сукупність структурних підрозділів тієї чи іншої організації, що забезпечує її успішне функціонування та розвиток у межах обраної стратегії управління персоналом, відповідної політики управління персоналом та



оперативних кадрових заходів. У зв'язку з цим слід вирізняти стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові) напрями роботи служби персоналу.

У сучасних умовах в Україні виникає необхідність в обґрунтованому підборі, наборі, адаптації, навчанні, розвитку персоналу організації, підвищенні його кваліфікації, рівня мотивації і стимулювання та, відповідно, правильному проведенню процесу аналізу, моніторингу та оцінки. Такими обов'язками в організаціях різних розмірів, форм власності та різновидів діяльності за КВЕД займається спеціалізований функціональний підрозділ – служба персоналу (подекуди використовуються ще такі назви, як: відділ кадрів, відділ по роботі з персоналом, департамент управління персоналом; управління людськими ресурсами і т.д., які мають однакове смислове значення для діяльності організації виконують у ній різноманітні функції менеджменту персоналу).

### ***Структура, види та організація діяльності служб персоналу організації***

Структура служби персоналу може бути різною залежно від специфіки, масштабів діяльності організації, стратегії і політики управління персоналом та визначається переліком наданих їй функціональних обов'язків. Залежно від чисельності працюючих, служби персоналу можна поділити на: великі, середні та малі.

### ***Статус, ролі, функції та завдання керівника служби персоналу організації***

У сучасних умовах удосконалення роботи з персоналом в організації повинно базуватися на визначенні статусу, ролей, функцій та завдань, які виконують керівники служби персоналу (менеджери з персоналу організацій або HR-менеджери). Статус керівника служби персоналу на практиці рідко буває стандартизованим. Оскільки він залежить як від специфіки діяльності тієї чи іншої організації (в т.ч. за КВЕД), від рівня її розвитку, форми власності, чисельності працюючих, так і від ставлення керівника до персоналу, до значення кадрової роботи для життєдіяльності організації в цілому, до обраної стратегії та політики управління персоналом організації.

***Кадрове діловодство*** як діяльність, яка передбачає організацію роботи з документами особового складу усіх категорій персоналу з приводу питань оформлення прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

## **ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ, ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### ***Сутність, мета і завдання планування та формування персоналу***

Планування персоналу як цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді. Класифікують: за тривалістю (тимчасовому горизонту), обсягом, об'єктам планування, способам розробки, якісним і кількісним «характеристикам» тощо.

***Визначення потреби підприємства у персоналі.*** Оскільки персонал є одним із ключових елементів забезпечення успішного функціонування будь-якого підприємства, необхідно основну увагу зосередити на методах ефективного використання його наявного потенціалу. Для цього необхідно вдало застосовувати інструменти управління персоналом, зокрема, – визначення потреби у кваліфікованих працівниках. Система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці

### ***Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства***

Важливим елементом ринку праці є робота з персоналом на підприємстві (фірмі). Вона включає процес найму працівників, мотивацію праці, професійну підготовку і

перепідготовку персоналу. З переходом до ринкових відносин постають такі важливі соціальні завдання, як зайнятість і працевлаштування безробітних.

**Наймання персоналу** – це своєрідна торгівельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: працедавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значущим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистісним якостям, здібностям. Тобто, робота повинна відповідати не тільки бажанням та інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати покладені на нього завдання.

## **ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах.** На сьогодні в основі ефективного управління персоналом підприємства виділено мотиваційну функцію менеджменту, яка базується на використанні взаємозв'язків таких понять як мотив і стимул.

**Стимул** (лат. stimulus – батіг, стрекало) як потенційна винагорода за виконання конкретних завдань, робіт, досягнення певних результатів. Залежно від того, наскільки вдало дібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують **мотиви** (лат. movere – приводити в рух, штовхати) – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій. Залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься так, щоб отримати бажану винагороду задля задоволення власних потреб. **Винагорода** – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу.

**Ринкові підходи стимулювання праці персоналу.** Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Цевимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, які формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом стимулів. Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання.

**Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації** Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає змоги визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Але дослідження поведінки людини в процесі праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації персоналу на робочому місці. Наукові школи усі теорії мотивації поділяють на дві категорії: **змістовні й процесуальні.**

**Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу.** **Оплата праці (заробітна плата)** як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. Заробітна плата працівника незалежно від виду підприємства визначається його особистим трудовим вкладом, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежується.

### **Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці**

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи впливу на поведінку людей, їх інтереси.

## **ТЕМА 8. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Сутність соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки.**

В економіці нашої країни відбувається ряд негативних процесів, які носять загрозливий характер, зокрема, варто зазначити, що значна частина трудових спорів визначається значною кількістю економічних факторів. Адже перехід до ринкових механізмів

господарювання вимагає переосмислення та визначення пріоритетних напрямків діяльності, які включають у себе удосконалення насамперед, організаційної структури.

**Сторони соціального партнерства.** Національна соціально-економічна тристороння рада була створена на виконання вимог Закону України «Про соціальний діалог в Україні» та діє згідно з Указом Президента України від 02 квітня 2011 року. Національна соціально- економічна тристороння рада була утворена за пропозицією об'єднань роботодавців, профспілок та Кабінету Міністрів України для вирішення таких основних завдань: вироблення консолідованої позиції сторін соціального діалогу щодо стратегії економічного і соціального розвитку України та шляхів вирішення існуючих проблем у цій сфері; підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президенту України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної економічної та соціальної політики, регулювання трудових, економічних, соціальних відносин.

**Принципи соціального партнерства**

**Зарубіжний досвід та нормативно-правова база соціального діалогу**

## **ТЕМА 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Суть, чинники та моделі ефективного використання персоналу**

У сучасній економіці персонал підприємств, установ чи організацій відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяльності не тільки окремих підприємств, а й галузей загалом. Це, перш за все, важливо для сфери промисловості, яка виступає пріоритетною сферою розвитку науково-технічного прогресу суспільства та потребує реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу.

**Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємства.** Результати господарської діяльності залежать, передусім, від ефективності використання персоналу – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідним персоналом, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

**Підходи до узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу підприємства.** Важливим показником ефективності використання персоналу є співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності й відповідних витрат праці. Це співвідношення називається рентабельністю праці або точніше – рентабельністю сумарних витрат на персонал. Оцінка впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом

Ефективність системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як складову ефективності діяльності підприємства в цілому. Аналіз наукових здобутків у цьому напрямку дозволяє виділити дві основні концепції:

- 1) оцінка ефективності системи управління персоналом на основі поєднання управління і виробництва;
- 2) оцінка ефективності системи управління персоналом на основі визначення його внеску в ефективність виробництва.

## 4. Структура навчальної дисципліни

	Назви змістових модулів і тем	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>Змістовий модуль 1</b> <b>ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>					
1.	Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом	2	2	9	-
2.	Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації	2	2	9	-
3.	Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом	2	2	9	1
4.	Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	2	2	9	-
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>ЗМІСТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>					
5.	Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство	2	2	9	-
6.	Тема 6. Планування, формування та оцінювання персоналу	2	2	9	-
7.	Тема 7. Мотивація та стимулювання персоналу	2	2	9	1
8.	Тема 8. Соціальне партнерство в організації	2	2	9	-
9.	Тема 9. Ефективність управління персоналом	2	2	10	-
	<b>Р а з о м</b>	18	18	82	2

## **ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ з дисципліни “УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”**

### **Практичне заняття 1.**

#### **Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом. (2 год.)**

**Мета:** систематизувати та поглибити знання сутності управління персоналом; змісту поняття «організація»; особливостей персоналу як стратегічного ресурсу.

#### **Питання для обговорення**

- 1.1. Предмет, об’єкт та завдання дисципліни «Управління персоналом»
- 1.2. Взаємозв’язки дисципліни з суміжними курсами навчального плану.
- 1.3. Сутність управління персоналом. Складові процесу управління персоналом.
- 1.4. Цілі управління персоналом. Суб’єкти та об’єкти в управлінні персоналом.
- 1.5. Персонал підприємства як об’єкт управління. Основні характеристики персоналу.
- 1.6. Структура персоналу.

#### **Рекомендована література:**

Основна: [1; 2; 3; 5; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 3; 6; 8; 12]

### **Практичне заняття 2.**

#### **Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації (2 год.)**

**Мета:** систематизувати та поглибити знання сутності стратегії, види стратегій, типологія стратегій, стратегічний набір, стратегія управління персоналом організації, стратегічне управління, політика управління персоналом організації, види політики управління персоналом організації, SWOT-аналіз.

#### **Питання для обговорення**

- 2.1. Зміст та завдання стратегії управління персоналом організації.
- 2.2. Місія та цілі підприємства. Стратегія підприємства.
- 2.3. Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом організації.
- 2.4. Принципи та напрями формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організації.

#### **Рекомендована література:**

Основна: [1; 2; 3; 4; 6; 7; 9; 16; 17]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 8; 21]

### **Практичне заняття 3.**

#### **Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом (2 год.)**

**Мета:** систематизувати та поглибити знання сутності управління персоналом; змісту поняття «система», управління персоналом, менеджмент, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення.

### **Питання для обговорення**

- 3.1. Система нормативно-правового забезпечення управління персоналом.
- 3.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
- 3.3. Інформаційна база управління персоналом.
- 3.4. Кадрове забезпечення системи управління персоналом.
- 3.5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу.

#### Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 9; 11; 15; 18; 19]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 21]

### **Практичне заняття 4.**

**Тема.** Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом. **(2 год.)**

- 4.1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера.
- 4.2. Психологічні особливості стилів керівництва.
- 4.3. Мотиваційна сфера особистості керівника.
- 4.4. Управлінські ролі керівника.
- 4.5. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
- 4.6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

**Ключові слова:** керівник, лідер, стиль керівництва, управлінська роль, соціально-психологічний клімат, мотивація, конфлікт.

#### Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 15; 7; 9; 14; 16]

Допоміжна: [1; 2; 5; 6; 7; 12; 14; 17; 18]

### **Практичне заняття 5.**

**Тема.** Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство. **(2 год.)**

#### **Тема 5. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ І КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО**

- 5.1. Служба персоналу організації: сутність, напрями та завдання.
- 5.2. Структура, види та організація діяльності служб персоналу організацій.
- 5.3. Статус, ролі, функції та завдання керівника служби персоналу організації.
- 5.4. Кадрове діловодство.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 5; 6; 9; 17]

Допоміжна: [1; 9; 16; 18; 21]

**Практичне заняття 6.**

**Тема.** Тема 6. Планування, формування та оцінювання персоналу. (2 год.)

**Тема 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

6.1. Сутність, мета і завдання планування та формування персоналу.

6.2. Визначення потреби підприємства у персоналі.

6.3. Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства.

Рекомендована література:

Основна: [1; 5; 6; 9; 10; 12; 17]

Допоміжна: [1; 12; 17; 18]

**Практичне заняття 7.**

**Тема 7. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ (2год)**

7.1. Теорії мотивацій та концептуальні підходи до їх використання у різних економічних системах.

7.2. Ринкові підходи стимулювання праці персоналу.

7.3. Зарубіжний досвід формування та використання сучасних теорій мотивації.

7.4. Оплата праці як форма матеріального стимулювання персоналу.

7.5. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці.

7.5. Методи оцінки результативності від впровадження мотиваційних механізмів.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 8; 10]

Допоміжна: [1; 3; 5; 6; 7; 8; 12]

**Практичне заняття 8.**

**Тема 8. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ (2 год)**

8.1. Сутність соціального партнерства та його роль у функціонуванні ринкової економіки.

8.2. Сторони соціального партнерства.

8.3. Принципи соціального партнерства.

#### 8.4. Зарубіжний досвід та нормативно-правова база соціального діалогу.

##### Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 9; 10; 12]

### Практичне заняття 9.

#### **Тема 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (2 год)**

- 9.1. Суть, чинники та моделі ефективного використання персоналу.
- 9.2. Методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності використання персоналу підприємства.
- 9.3. Підходи до узагальнюючої оцінки ефективності використання персоналу підприємства.
- 9.4. Оцінка впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом.

##### Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 9; 10; 12]

## **5.**

### **Теми практичних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом	2
2	Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом організації	2
3	Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом	2
4	Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	2
5	Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство	2
6	Тема 6. Планування, формування та оцінювання персоналу	2
7	Тема 7. Мотивація та стимулювання персоналу	2
8	Тема 8. Соціальне партнерство в організації	2
9	Тема 9. Ефективність управління персоналом	2
<b>ВСЬОГО</b>		<b>18</b>

## **6. Самостійна робота**

№ з/п	Назва теми	Питання для самостійного опрацювання	Кількість годин
1.	Методологічні аспекти управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нормативно-правова база управління персоналом в Україні.</li><li>• Управління персоналом як сфера наукових досліджень.</li><li>• Сучасні проблеми управління персоналом на</li></ul>	9



		<p>вітчизняних підприємствах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зарубіжні практики управління персоналом.</li> </ul>	
2.	Стратегія і політика управління персоналом організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зарубіжний досвід формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організацій.</li> <li>2. Нормативно-правове забезпечення процесу формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом в Україні.</li> <li>3. Методика аналізу, моніторингу та оцінки процесу формування і реалізації стратегії та політики управління персоналом організацій різних розмірів, форм власності та залежно від КВЕД.</li> </ol>	9
3.	Ресурсне забезпечення управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансове забезпечення системи управління персоналом організації.</li> <li>2. Закордонний досвід формування правової системи забезпечення управління персоналом.</li> <li>3. Роль глобалізації та науково-технічного прогресу в трансформації систем управління персоналом.</li> <li>4. Структура ресурсного забезпечення</li> <li>5. Розробка посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи організації.</li> </ol>	9
4.	Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні особливості феномену керівника.</li> <li>2. Розкрийте особливості мотиваційної сфери особистості керівника.</li> <li>3. Системи управління конфліктами в організації.</li> </ol>	9
5.	Кадрова служба та кадрове діловодство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зарубіжний досвід функціонування та розвитку служб персоналу.</li> <li>2. Нормативно-правове забезпечення служб персоналу організацій та процесу кадрового діловодства в Україні.</li> <li>3. Аналіз та оцінка ефективності роботи менеджера з персоналу організацій.</li> </ol>	9
6.	Планування, формування та оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчити і охарактеризувати процес наймання персоналу у зарубіжних країнах (досвід Японії, Швеції).</li> <li>2. Що таке лізінг персоналу і можливість його застосування у вітчизняній практиці господарювання.</li> <li>3. Форми і методи оцінки діяльності працівників (вітчизняний і зарубіжний досвід підприємств).</li> <li>4. Особливості формування персоналу на</li> <li>5. Які ви знаєте моделі ринку праці? Охарактеризуйте їх за основними складовими.</li> <li>6. Як сьогодні формується ринок праці в Україні? Які ознаки притаманні сучасному вітчизняному ринку праці?</li> </ol>	9
7.	Мотивація та стимулювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити форми і системи оплати праці, що використовуються у західних провідних фірмах.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дати оцінку ролі мотивації персоналом у стратегічній політиці підприємства</li> <li>• Проаналізувати термінологічну проблему «мотивація»</li> </ul>	9

		персоналу», висвітлити різні підходи до неї. 2. Обґрунтувати необхідність розробки сучасних систем управління навітчизняних підприємствах. Висвітлити основні парадигми кадрового менеджменту та пояснити коли і у зв'язку з чим він почав застосовуватися	
8.	Соціальне партнерство в організації	1. Сучасні тенденції в регулюванні колективно-трудових відносин. 2. Моделі соціально-трудових відносин у системі соціального партнерства. Особливості розвитку соціального партнерства в Україні	9
9.	Ефективність управління персоналом	1. Зарубіжний досвід оцінки ефективності використання персоналу. 2. Напрями застосування сучасних інформаційних систем і технологій для оцінки ефективності використання персоналу підприємства. 3. Факторний аналіз показників продуктивності праці.	10
		<i>Всього годин:</i>	<b>82</b>

## 8. Методи навчання

Навчальний процес передбачає проведення лекцій і практичних занять в тому числі в комп'ютерній лабораторії, самостійну роботу студентів, виконання індивідуальних і розрахунково-графічних задач під керівництвом викладача та самостійно. Мова викладання – українська.

У процесі викладання дисципліни «**Управління персоналом**» використовуються такі методи навчання як:

- Словесні (пояснення, лекція, інструктаж).
- Наочні (ілюстрація, плакат, схема, мультимедійні файли).
- Практичні (самостійна робота на занятті та позааудиторна діяльність, виконання розрахункових завдань).
- Методи стимулювання обов'язку та відповідальності у студентів:
  - переконання у значущості навчання, вимоги, вправи з виконання вимог, -
  - програмоване опитування
- Методи стимулювання інтересу до навчання:
  - пізнавальні ігри, навчальні дискусії;
  - створення ситуацій емоційно-моральних переживань;
  - створення ситуацій пізнавальної новизни;
  - створення ситуації зацікавленості
- За ступенем самостійної роботи студентів:
  - методи взаємодії викладача та студента (бесіда, дискусія);
  - методи самостійної роботи студентів (самостійна робота з книгою, письмова робота, самостійна робота під керівництвом викладача)
- За особливостями навчально-пізнавальної діяльності студентів:
  - пояснювально-ілюстративний,

- репродуктивний,
- проблемний,
- частково-пошуковий (евристичний),
- дослідницький.
- За джерелом інформації і сприймання навчальної інформації:
  - словесні (розповідь, бесіда, лекція, пояснення);
  - наочні (ілюстрація, демонстрація);

У навчальному процесі застосовуються: лекції, в тому числі із використанням засобів комп'ютерної техніки; практичні заняття; індивідуальні заняття і виконання самостійної роботи, виконання розрахунково-графічних завдань під керівництвом викладача і самостійно; робота в Інтернет, робота на платформах Zoom, Moodle.

Організація навчання здійснюється за кредитно-модульною системою з елементами тестування та рейтинговим оцінюванням знань студентів у відповідності з Концепцією впровадження в Україні Болонського процесу.

## 9. Методи контролю

Вивчення дисципліни передбачає наявність трьох рубіжних атестацій (контролю) в межах загального обсягу годин і проведення підсумкового контролю у вигляді заліку.

У процесі вивчення дисципліни **“Управління персоналом”** використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студентів:

- поточне опитування на практичних заняттях;
- підсумкове тестування з кожного змістовного модуля;
- директорська контрольна робота;
- залік.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) навчальної дисципліни **“Управління персоналом”** визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту, %:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (директорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за творче завдання, самостійну роботу та поточне опитування)	Разом
30%	50%	20%	100%

Шкала оцінок:

За 100 бальною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A
75-89	добре	BC
60-74	задовільно	DE
35-59	незадовільно з можливістю	FX

	повторного складання	
1-34	незадовільно з обов'язковим повторним курсом	F

## 10. Методичне забезпечення

1. Тексти лекцій (друкований та електронний варіанти).
2. Плани проведення практичних - друкований та електронний варіанти.
3. Завдання для практичних занять.
3. Тематичний план проведення занять з дисципліни.
4. Завдання модульних контрольних робіт.
5. Завдання для самостійної роботи та методичні вказівки до їх виконання.
6. тести для перевірки знань студентів.
7. Критерії оцінювання знань студентів.
8. Презентаційні матеріали.

## 11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

### *І. Базова:*

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
5. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.
6. Вахонева Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во «Дакор», 2019. 508 с.
7. Гавриш О. А. Технології управління персоналом.: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.
8. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
9. Трудове право: підручник. / О.М. Ярошенко, С.М. Прилипка, А.М. Слюсар; за заг. ред. О.М. Ярошенка. 3 вид. перероб. і допов. Харків: Право. 2019. 544 с.
10. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. докт. наук з держ. управ., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504с.
11. Управління персоналом: навчально-методичний посібник /

Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

12. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

## ***II. Допоміжна***

1. Яковлев О.А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.
2. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Жигалкін І. П., Довбиш К. К., Пікуль В. П., Джура Х. Ю. Основні принципи правового регулювання оплати праці в сучасних умовах: AUREA MEDIOCRITAS: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2020. 204 с.
3. Ярошенко О., Іншин М., Жигалкін І. Індивідуальне та колективне трудове право. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 412 с.
4. Голіков О.І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. 2019. URL: [http://www.nauka.com/10\\_APSN\\_2019/Economics/12\\_86897.doc.htm](http://www.nauka.com/10_APSN_2019/Economics/12_86897.doc.htm)
5. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 162 с.
6. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
7. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_160\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21)
8. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Москва. 2002. 396 с.
9. Сучасні HR-навички. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>.
10. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2/>
11. Універсальні модель компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL:<https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/modelirovanie-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>.
12. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
13. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
14. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24).
15. Яловський П. М., Безносок О. О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170–174

1. .Офіційний сервер Верховної Ради України: <http://rada.gov.ua>
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України: <https://www.kmu.gov.ua>
3. «Баланс» – всеукраїнський бухгалтерський щотижневик: [www.balance.ua](http://www.balance.ua)
4. Офіційне видання державної фіскальної служби України журнал
5. «Вісник»: [www.visnuk.com.ua](http://www.visnuk.com.ua)
6. Путівник в світі бізнес-фінансів: <http://www.prostobiz.ua>
7. Франчайзинг в Україні: <http://franchise.ua>
8. <http://biznesprost.com>
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
10. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
11. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII.
12. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
13. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] - Верховна Рада України; Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція від 02.08.2017) – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
14. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] – Верховна Рада України; Закон від 15.05.2003 № 755-IV (редакція від 01.01.2017). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.