

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ**

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та адміністрування*

Методичні рекомендації

для практичних занять
з дисципліни

«СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ»

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового)
рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3
«Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання

**м. Кам'янець-Подільський
2025 рік**

УДК: 005.95/.96 :005.936.3: 33.011"712"

Укладач:

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА,
доцентка кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
кандидатка економічних наук

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.)*

Рецензенти:

Марина ЗАХОДИМ,
докторка екон. наук, професор кафедри економіки, підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності, Заклад вищої освіти «Подільський державний
університет»

Світлана СУДОМИР,
докторка екон. наук, професор кафедри економіки і менеджменту ВП НУБіП
України «Бережанський агротехнічний інститут»

Методичні рекомендації для практичних занять з дисципліни «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання / Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 42 с.

Методична розробка сприятиме засвоєнню здобувачами системних знань із сучасних концепцій менеджменту персоналу на підприємствах та формуванню практичних навичок застосування стратегічних, компетентнісних і цифрових HR-інструментів з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами, розвитку людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

@ ЗВО «ПДУ», 2025

ЗМІСТ

Передмова	4
Загальні методичні рекомендації щодо організації та оцінювання практичних занять	6
Тема 1. Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту персоналу	8
Тема 2. Стратегічний менеджмент персоналу на підприємствах	12
Тема 3. Рекрутинг і адаптація персоналу в сучасних умовах	15
Тема 4. Мотивація та стимулювання праці персоналу	19
Тема 5. Оцінка, розвиток і навчання персоналу	23
Тема 6. Управління кар'єрою та кадровим резервом	27
Тема 7. Інноваційні практики та цифровізація HR-менеджменту	31
Орієнтовна тематика рефератів та есе	36
Список використаної та рекомендованої літератури	38

ПЕРЕДМОВА

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, цифровізація бізнесу, зростання ролі людського капіталу та посилення конкуренції зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління персоналом на підприємствах. У цих умовах менеджмент персоналу набуває стратегічного значення, перетворюючись на ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності організацій. Саме тому формування у здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня освіти глибоких теоретичних знань і практичних навичок у сфері сучасних концепцій менеджменту персоналу є важливою складовою підготовки висококваліфікованих науково-педагогічних і управлінських кадрів.

Методичні рекомендації для практичних занять з дисципліни «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» розроблено відповідно до вимог освітньо-наукової програми «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент» та орієнтовано на здобувачів вищої освіти денної і вечірньої форм навчання. Їх зміст спрямований на поглиблення та систематизацію знань із теоретико-методологічних основ, стратегічних, компетентнісних, поведінкових і цифрових підходів до управління персоналом, а також на розвиток навичок аналітичного мислення та наукового обґрунтування управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

Практичні заняття побудовані з урахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту персоналу та передбачають поєднання теоретичного аналізу з аналітико-прикладними кейсами, дискусійними, дослідницькими й практико-орієнтованими завданнями. Особливу увагу приділено формуванню здатності здобувачів до критичного осмислення сучасних концепцій і моделей управління персоналом, оцінювання ефективності HR-інструментів, а також інтеграції результатів наукових досліджень у практику управління підприємствами.

Запропоновані методичні рекомендації покликані сприяти розвитку у здобувачів вищої освіти системного бачення ролі персоналу як стратегічного ресурсу організації, формуванню дослідницьких компетентностей, необхідних для підготовки та виконання дисертаційних робіт, а також підвищенню якості професійної підготовки майбутніх докторів філософії у галузі менеджменту.

Загальні методичні рекомендації щодо організації та оцінювання практичних занять

Практичні заняття з дисципліни «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» є важливою складовою освітнього процесу та спрямовані на поглиблення, систематизацію й практичне осмислення теоретичних положень сучасного менеджменту персоналу, а також на розвиток у здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня дослідницьких, аналітичних і професійних компетентностей.

Організація практичних занять передбачає активне залучення здобувачів до аналітичної, дискусійної та дослідницької діяльності. Практичні заняття можуть проводитися у формі обговорення теоретичних питань, аналізу практичних ситуацій (кейсів), виконання аналітичних і практико-орієнтованих завдань, міні-дискусій, презентацій результатів самостійних досліджень, а також у форматі моделювання управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу.

Під час підготовки до практичних занять здобувачам рекомендується опрацьовувати лекційний матеріал, наукові джерела з проблематики сучасних концепцій HR-менеджменту, результати емпіричних досліджень і приклади практики управління персоналом на підприємствах різних галузей. Особливу увагу слід приділяти критичному аналізу сучасних підходів і моделей управління персоналом, їх адаптації до умов функціонування українських підприємств, а також можливостям використання в наукових дослідженнях.

Викладач виконує роль наукового модератора та координатора навчального процесу, забезпечує методичний супровід, формує проблемні питання для обговорення, стимулює наукову дискусію та сприяє розвитку дослідницького мислення здобувачів.

У процесі проведення практичних занять доцільно використовувати такі форми та методи навчання:

- аналіз і обговорення наукових концепцій та теоретичних моделей менеджменту персоналу;
- розв'язання аналітико-прикладних кейсів з практики HR-менеджменту;
- виконання індивідуальних і групових аналітичних завдань;
- проведення міні-дискусій та наукових дебатів;
- презентація результатів дослідницьких і практико-орієнтованих завдань;
- моделювання управлінських рішень у сфері розвитку, мотивації та оцінювання персоналу.

Оцінювання результатів роботи здобувачів на практичних заняттях здійснюється відповідно до принципів об'єктивності, прозорості, системності та академічної доброчесності. Під час оцінювання враховується рівень теоретичної підготовки здобувачів, здатність до критичного аналізу наукових джерел, аргументованість висловлювань, логічність і обґрунтованість управлінських рішень, а також активність у дискусіях.

Основними критеріями оцінювання є:

- повнота та глибина розкриття теоретичних питань;
- рівень аналітичного та критичного мислення;
- здатність застосовувати теоретичні положення у практичних ситуаціях;
- обґрунтованість висновків і рекомендацій;
- якість виконання аналітичних, практичних і дослідницьких завдань;
- дотримання вимог академічної доброчесності.

Результати роботи на практичних заняттях можуть оцінюватися за накопичувальною системою з урахуванням участі в обговореннях, виконання індивідуальних і групових завдань, презентації результатів самостійної роботи та підготовки аналітичних матеріалів. Підсумкова оцінка формується відповідно до чинної системи оцінювання закладу вищої освіти та вимог освітньо-наукової програми.

Тема 1. Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту персоналу

Зміст практичного заняття

1. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі менеджменту підприємства
2. Сутність, принципи та функції сучасного менеджменту персоналу
3. Методологічні підходи та методи менеджменту персоналу
4. Сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу на підприємствах

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне розуміння теоретико-методологічних засад сучасного менеджменту персоналу, а також розвинути навички критичного аналізу еволюції управлінських підходів, сучасних концепцій і моделей управління персоналом у контексті трансформації соціально-економічних умов та розвитку людського капіталу підприємств.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- пояснювати еволюцію поглядів на управління персоналом у системі менеджменту підприємства;
- розкривати сутність, принципи та функції сучасного менеджменту персоналу;
- ідентифікувати та порівнювати методологічні підходи до управління персоналом;
- аналізувати сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу з позицій їх прикладної цінності;
- обґрунтовувати вибір методологічних підходів для наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу еволюції управлінських поглядів на роль людини в організації, звертаючи увагу на зміну підходів від кадрового адміністрування до стратегічного та людиноорієнтованого менеджменту персоналу. Особливу увагу слід приділити трансформації уявлень про персонал як витратний

фактор до розуміння його як ключового стратегічного ресурсу та носія людського капіталу.

На наступному етапі рекомендується зосередитися на розмежуванні понять «кадрове управління», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», «стратегічний менеджмент персоналу», визначивши їх теоретичні та практичні відмінності. Доцільно проаналізувати принципи та функції сучасного менеджменту персоналу з позицій їх ролі у забезпеченні ефективності та стійкого розвитку підприємства.

Окрему увагу слід приділити методологічним підходам до менеджменту персоналу, зокрема системному, процесному, компетентнісному, стратегічному та поведінковому підходам. Здобувачам рекомендується проаналізувати можливості застосування зазначених підходів у власних наукових дослідженнях, з урахуванням специфіки об'єкта та предмета дисертаційної роботи.

Аналітико-прикладні кейси з менеджменту персоналу на підприємствах

Кейс 1. «Формальний HR» Підприємство має кадрову службу, яка займається лише обліком персоналу та оформленням документації. Питання розвитку, мотивації та оцінювання персоналу не систематизовані. Які кроки дозволять трансформувати кадрову службу в сучасний HR-підрозділ?

Кейс 2. «Дефіцит компетентностей» Підприємство впроваджує нові технології, але працівники не володіють необхідними компетентностями для роботи з ними. Які методологічні підходи до менеджменту персоналу доцільно застосувати?

Кейс 3. «Висока плинність кадрів» На підприємстві спостерігається постійна зміна персоналу, особливо серед молодих фахівців. Які концепції сучасного менеджменту персоналу можуть бути використані для утримання працівників?

Кейс 4. «Неефективна система мотивації» Система оплати праці базується виключно на фіксованих окладах, що не стимулює підвищення

результативності. Які методи менеджменту персоналу доцільно застосувати для підвищення мотивації?

Кейс 5. «Опір змінам» Працівники негативно реагують на організаційні зміни та нові управлінські рішення. Як використати поведінковий підхід для подолання опору?

Кейс 6. «Відсутність кадрового резерву» Ключові управлінські посади не мають підготовлених наступників. Які принципи та функції менеджменту персоналу були проігноровані?

Кейс 7. «Конфлікти в команді» Між підрозділами виникають постійні конфлікти, що знижує ефективність роботи. Які соціально-психологічні методи менеджменту персоналу можуть бути застосовані?

Кейс 8. «Недооцінка навчання персоналу» Підприємство скорочує витрати на навчання та розвиток персоналу. Які ризики це створює з позицій концепції людського капіталу?

Кейс 9. «HR без стратегії» Кадрові рішення приймаються ситуативно, без зв'язку зі стратегією розвитку підприємства. Як впровадити стратегічний підхід до менеджменту персоналу?

Кейс 10. «Відсутність залученості персоналу» Працівники виконують обов'язки формально та не проявляють ініціативи. Які сучасні концепції менеджменту персоналу доцільно використати для підвищення залученості?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання.

Сформувати порівняльну таблицю методологічних підходів до менеджменту персоналу (системний, процесний, компетентнісний, стратегічний, поведінковий).

2. Дослідницьке завдання.

Обрати підприємство (реальне або умовне) та визначити, які концепції сучасного менеджменту персоналу можуть бути реалізовані в його діяльності.

3. *Міні-дискусія.*

Обґрунтувати доцільність застосування одного з методологічних підходів до менеджменту персоналу для проведення наукового дослідження.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Сформулюйте власне визначення поняття «сучасний менеджмент персоналу».
2. Проаналізуйте зміну ролі персоналу в системі менеджменту підприємства.
3. Визначте ключові принципи сучасного менеджменту персоналу.
4. Поясніть відмінність між кадровим управлінням і стратегічним менеджментом персоналу.
5. Охарактеризуйте основні функції менеджменту персоналу.
6. Проаналізуйте роль людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
7. Обґрунтуйте значення компетентнісного підходу в управлінні персоналом.
8. Запропонуйте приклади методів мотивації персоналу в сучасних організаціях.
9. Поясніть, як організаційна культура впливає на ефективність менеджменту персоналу.
10. Оцініть роль менеджменту персоналу в реалізації стратегії розвитку підприємства.



Питання для обговорення:

1. Сутність та еволюція управління персоналом.
2. Місце менеджменту персоналу в системі загального менеджменту підприємства.

3. Персонал як стратегічний ресурс організації.
4. Принципи та функції сучасного менеджменту персоналу.
5. Методологічні підходи до управління персоналом.
6. Сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу.
7. Роль менеджменту персоналу у формуванні конкурентних переваг.
8. Значення дисципліни в системі підготовки здобувачів третього рівня освіти.

Тема 2. Стратегічний менеджмент персоналу на підприємствах

Зміст практичного заняття

- 2.1. Роль HR-стратегії у загальній стратегії підприємства.
- 2.2. Принципи формування кадрової політики.
- 2.3. Інструменти стратегічного планування персоналу.
- 2.4. Підходи до оцінки ефективності HR-стратегії.

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне розуміння ролі стратегічного управління персоналом у досягненні стратегічних цілей підприємства, ознайомити з принципами формування кадрової політики, інструментами стратегічного планування та методами оцінки ефективності HR-стратегії, а також розвинути навички аналізу та прийняття управлінських рішень у сфері HR.

Очікувані результати навчання

Після опрацювання теми здобувачі повинні:

- Пояснювати роль HR-стратегії у загальній стратегії підприємства;
- Ідентифікувати ключові принципи формування кадрової політики;
- Застосовувати інструменти стратегічного планування персоналу;
- Оцінювати ефективність HR-стратегії та її вплив на бізнес-результати;
- Розробляти пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на стратегічному рівні.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу взаємозв'язку HR-стратегії та загальної бізнес-стратегії підприємства, звертаючи увагу на роль людського капіталу у досягненні конкурентних переваг. Вивчити принципи формування кадрової політики та оцінити їх практичну реалізацію на конкретних підприємствах. Опрацювати інструменти стратегічного планування персоналу: аналіз компетенцій, прогнозування потреб, планування розвитку кар'єри, системи мотивації та KPI. Зосередитися на підходах до оцінки ефективності HR-стратегії, зокрема на кількісних, якісних та інтегративних методах. Виконати практичні та аналітичні завдання з реальними або умовними підприємствами для розвитку навичок стратегічного управління персоналом.

Аналітико-прикладні кейси з управління персоналом

Кейс 1. «Висока плинність кадрів» Підприємство «ТехноСервіс» за останній рік втратило 25% ключових спеціалістів, що негативно вплинуло на продуктивність і реалізацію стратегічних проектів. Які заходи у рамках HR-стратегії допоможуть знизити плинність і підвищити залученість персоналу?

Кейс 2. «Недостатній розвиток компетенцій». В компанії «АгроЛідер» більшість менеджерів середньої ланки не володіють сучасними інструментами управління та цифровими навичками. Які інструменти стратегічного планування персоналу допоможуть усунути розрив у компетенціях та підготувати резерв управлінських кадрів?

Кейс 3. «Неефективна мотиваційна система». На підприємстві «БудПроект» система премій і бонусів не стимулює досягнення стратегічних цілей: працівники виконують мінімум завдань, а кращі спеціалісти йдуть у конкурента. Як скоригувати мотиваційні інструменти, щоб вони відповідали HR-стратегії та бізнес-цілям?

Кейс 4. «Впровадження HR-аналітики». Компанія «Логістика Плюс» планує використовувати HR-аналітику для прогнозування потреб у кадрах, але не має досвіду в інтеграції даних. Які кроки та інструменти необхідні для

ефективного впровадження HR-аналітики та оцінки ефективності HR-процесів?

Кейс 5. «Розвиток корпоративної культури». На підприємстві «ФудТех» відсутня чітка корпоративна культура: конфлікти між підрозділами, низька залученість та недостатня комунікація. Як HR-стратегія та кадрова політика можуть сприяти формуванню єдиної корпоративної культури та підвищенню ефективності роботи?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання:

Скласти SWOT-аналіз HR-стратегії конкретного підприємства (реального або умовного), оцінюючи сильні та слабкі сторони, можливості і загрози.

2. Теоретико-дослідницьке завдання:

Порівняти два підходи до оцінки ефективності HR-стратегії (кількісні показники та Balanced Scorecard) і визначити їхні переваги та обмеження для конкретного підприємства.

3. Практико-орієнтоване завдання:

Розробити пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей та поточних HR-проблем (плинність кадрів, розвиток компетенцій, мотивація).

4. Дослідницьке завдання:

Скласти план стратегічного розвитку персоналу на 3-5 років, включаючи прогноз потреб у кадрах, розвиток компетенцій та заходи з мотивації та утримання працівників.

5. Дискусійне завдання:

Обговорити роль HR-стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства та її взаємозв'язок із загальною бізнес-стратегією.



Питання для обговорення:

1. Яка роль HR-стратегії у реалізації загальної стратегії підприємства?
2. Які принципи кадрової політики найбільше впливають на ефективність HR-стратегії?
3. Які інструменти стратегічного планування персоналу є ключовими для прогнозування потреб у кадрах?
4. Як оцінити ефективність HR-стратегії та її вплив на бізнес-результати?
5. Яким чином HR-аналітика сприяє прийняттю стратегічних рішень щодо персоналу?
6. Як корпоративна культура та мотиваційні системи впливають на досягнення стратегічних цілей?
7. Які ризики та виклики можуть виникати при реалізації HR-стратегії?
8. Як забезпечити інтеграцію кадрової політики та HR-стратегії з бізнес-цілями підприємства?

Тема 3. Рекрутинг і адаптація персоналу в сучасних умовах

Зміст практичного заняття

- 3.1. Сучасні канали та методи рекрутингу персоналу
- 3.2. Використання цифрових технологій у доборі персоналу
- 3.3. Методи оцінки компетенцій кандидатів
- 3.4. Організація програм адаптації нових працівників

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне уявлення про сучасні підходи до рекрутингу та адаптації персоналу в умовах цифровізації та трансформації ринку праці, а також розвинути навички аналітичного оцінювання ефективності методів добору, оцінки компетенцій і програм адаптації персоналу з урахуванням стратегічних цілей підприємства та вимог сталого розвитку.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- пояснювати роль рекрутингу та адаптації персоналу в системі стратегічного менеджменту персоналу;
- характеризувати сучасні канали та методи залучення персоналу;
- аналізувати можливості використання цифрових технологій у процесі добору персоналу;
- оцінювати методи визначення професійних і поведінкових компетенцій кандидатів;
- обґрунтовувати вибір інструментів адаптації персоналу залежно від специфіки підприємства;
- критично оцінювати ефективність рекрутингових та адаптаційних процесів у контексті наукових досліджень.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу змін у підходах до рекрутингу персоналу, зумовлених трансформацією ринку праці, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням ролі людського капіталу. Особливу увагу слід приділити еволюції каналів залучення персоналу – від традиційних до цифрових і соціально орієнтованих.

На наступному етапі рекомендується зосередитися на вивченні цифрових технологій у доборі персоналу, зокрема використанні онлайн-платформ, соціальних мереж, HR-аналітики, автоматизованих систем відбору та штучного інтелекту. Доцільно проаналізувати як переваги, так і ризики цифровізації рекрутингових процесів.

Окрему увагу слід приділити методам оцінки компетенцій кандидатів, зокрема компетентнісному підходу, поведінковим інтерв'ю, асесмент-центрам, психометричним і ситуаційним методам оцінювання. Здобувачам рекомендується критично оцінити надійність і валідність цих методів у контексті наукових досліджень.

Завершальним етапом підготовки є аналіз програм адаптації нових працівників як складової стратегічного управління персоналом. Доцільно розглянути адаптацію як багатокомпонентний процес професійної, організаційної та соціальної інтеграції персоналу.

Аналітико-прикладні кейси з менеджменту персоналу

Кейс 1. «Обмежені канали рекрутингу». Підприємство використовує лише традиційні канали добору персоналу, що не забезпечує залучення кваліфікованих кандидатів. Які сучасні канали рекрутингу доцільно впровадити?

Кейс 2. «Цифровий рекрутинг без результатів». Підприємство використовує онлайн-платформи для добору персоналу, але рівень відповідності кандидатів залишається низьким. У чому можуть полягати причини?

Кейс 3. «Неефективна оцінка кандидатів». Рішення щодо найму приймаються інтуїтивно, без системної оцінки компетенцій. Які методи оцінки доцільно впровадити?

Кейс 4. «Конфлікт між професійними та поведінковими компетенціями». Кандидат має високий рівень професійних знань, але не відповідає корпоративній культурі. Як прийняти обґрунтоване управлінське рішення?

Кейс 5. «Висока плинність у період випробувального терміну». Нові працівники звільняються протягом перших трьох місяців роботи. Які недоліки програми адаптації можуть бути причиною?

Кейс 6. «Відсутність наставництва». Підприємство не використовує систему наставництва для нових працівників. Які ризики це створює?

Кейс 7. «Адаптація в умовах дистанційної роботи». Підприємство перейшло на віддалений формат роботи. Як організувати ефективну адаптацію персоналу?

Кейс 8. «Перевантаження нових працівників». Нові працівники отримують надмірний обсяг інформації в перші дні роботи. Як оптимізувати процес адаптації?

Кейс 9. «Відсутність оцінювання результатів адаптації». Підприємство не аналізує ефективність адаптаційних заходів. Які показники доцільно використовувати?

Кейс 10. «Рекрутинг без стратегії». Добір персоналу здійснюється без урахування довгострокових цілей розвитку підприємства. Як інтегрувати рекрутинг у HR-стратегію?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання.

Сформуувати порівняльну таблицю сучасних каналів і методів рекрутингу персоналу з урахуванням їх переваг і недоліків.

2. Дослідницьке завдання.

Обрати підприємство (реальне або умовне) та проаналізувати систему рекрутингу, оцінки кандидатів і адаптації персоналу.

3. Міні-дискусія.

Обґрунтувати доцільність використання цифрових технологій у процесі добору персоналу для проведення наукового дослідження.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Сформулюйте власне визначення поняття «сучасний рекрутинг персоналу».

2. Проаналізуйте вплив цифровізації на процес добору персоналу.

3. Визначте переваги та ризики використання штучного інтелекту в рекрутингу.

4. Охарактеризуйте компетентнісний підхід до оцінки кандидатів.

5. Поясніть роль поведінкових інтерв'ю в доборі персоналу.

6. Проаналізуйте значення програм адаптації для зниження плинності кадрів.

7. Обґрунтуйте доцільність наставництва в процесі адаптації персоналу.

8. Запропонуйте критерії оцінки ефективності адаптаційних програм.

9. Поясніть взаємозв'язок між рекрутингом і HR-стратегією підприємства.

10. Оцініть роль рекрутингу та адаптації в формуванні конкурентних переваг підприємства.



Питання для обговорення:

1. Рекрутинг як складова стратегічного менеджменту персоналу.
2. Сучасні тенденції розвитку ринку праці та їх вплив на добір персоналу.
3. Цифрові технології в системі рекрутингу персоналу.
4. Методи оцінки компетенцій кандидатів.
5. Адаптація персоналу як управлінський процес.
6. Роль наставництва в системі адаптації.
7. Оцінювання результатів адаптації персоналу.
8. Значення теми в системі підготовки здобувачів третього рівня освіти.

Тема 4. Мотивація та стимулювання праці персоналу

Зміст практичного заняття

- 4.1. Сучасні мотиваційні теорії та їх застосування в управлінні персоналом
- 4.2. Матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання праці
- 4.3. Методи підвищення залученості працівників
- 4.4. Формування корпоративної системи мотивації персоналу

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів системне уявлення про теоретичні та прикладні засади мотивації і стимулювання праці персоналу, розкрити роль мотиваційних механізмів у забезпеченні

результативності діяльності підприємства, а також розвинути навички аналізу, проєктування та оцінювання систем мотивації й залученості персоналу в сучасних організаціях.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- пояснювати сутність мотивації та стимулювання праці в системі менеджменту персоналу;
- характеризувати сучасні мотиваційні теорії та можливості їх практичного застосування;
- аналізувати матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання персоналу;
- оцінювати рівень залученості працівників та фактори, що на нього впливають;
- обґрунтовувати напрями формування ефективної корпоративної системи мотивації;
- застосовувати мотиваційні інструменти у вирішенні практичних управлінських ситуацій.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з осмислення сутності мотивації як внутрішнього спонукального механізму трудової поведінки працівника та стимулювання як системи зовнішніх впливів з боку організації. Особливу увагу слід приділити еволюції мотиваційних теорій – від класичних змістовних і процесуальних моделей до сучасних концепцій залученості, самореалізації та ціннісно-орієнтованого управління персоналом.

Наступним етапом доцільно проаналізувати співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання праці, звертаючи увагу на їх ефективність у різних організаційних контекстах, а також на обмеження використання виключно фінансових стимулів. Рекомендується розглядати мотивацію не лише як інструмент підвищення продуктивності

праці, а як складову формування організаційної культури та довгострокової лояльності персоналу.

Окрему увагу слід приділити питанням залученості працівників, аналізу факторів, що її визначають, та ролі менеджменту персоналу у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату. Доцільно також розглянути корпоративну систему мотивації як інтегровану сукупність принципів, інструментів і процедур, узгоджених зі стратегією розвитку підприємства.

Аналітико-прикладні кейси з мотивації та стимулювання персоналу

Кейс 1. «Фінансова мотивація без результату». На підприємстві постійно підвищуються заробітні плати, проте продуктивність праці не зростає. Які мотиваційні теорії можуть пояснити таку ситуацію?

Кейс 2. «Формальна система преміювання». Премії нараховуються рівномірно всім працівникам незалежно від результатів роботи. Які ризики це створює для мотивації персоналу?

Кейс 3. «Низька залученість молодих фахівців». Молоді працівники швидко втрачають інтерес до роботи та залишають підприємство. Які нематеріальні інструменти мотивації доцільно застосувати?

Кейс 4. «Відсутність визнання». Працівники скаржаться на відсутність зворотного зв'язку та визнання результатів праці. Як це впливає на мотивацію?

Кейс 5. «Конфлікт мотиваційних очікувань». Очікування керівництва щодо результатів праці не співпадають з мотиваційними установками працівників. Як узгодити інтереси сторін?

Кейс 6. «Залученість і вигорання». Працівники активно залучені до роботи, але демонструють ознаки професійного вигорання. Які управлінські рішення доцільно прийняти?

Кейс 7. «Неефективна система нематеріальної мотивації». Підприємство впроваджує корпоративні заходи, але вони не підвищують лояльність персоналу. Чому?

Кейс 8. «Мотивація в умовах дистанційної роботи». Як змінюються підходи до мотивації та стимулювання персоналу в умовах віддаленої зайнятості?

Кейс 9. «Корпоративні цінності на папері». Цінності декларуються, але не підтримуються управлінськими рішеннями. Як це впливає на мотивацію?

Кейс 10. «Відсутність цілісної мотиваційної системи». Мотиваційні інструменти використовуються фрагментарно. Як сформувати корпоративну систему мотивації?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати основні мотиваційні теорії та визначити можливості їх застосування в управлінні персоналом підприємства.

2. Практико-орієнтоване завдання

Розробити перелік матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання для конкретного підприємства.

3. Дослідницьке завдання

Оцінити рівень залученості персоналу умовної організації та запропонувати напрями його підвищення.

4. Аналітичне завдання

Проаналізувати взаємозв'язок між мотивацією персоналу та організаційною культурою.

5. Міні-дискусія

Обґрунтувати доцільність переходу від переважно матеріальної мотивації до комплексної корпоративної системи мотивації.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Розкрийте сутність мотивації та стимулювання праці персоналу.
2. Поясніть відмінність між внутрішньою та зовнішньою мотивацією.
3. Охарактеризуйте роль нематеріальних стимулів у сучасних організаціях.
4. Проаналізуйте фактори, що впливають на залученість працівників.
5. Поясніть взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці.
6. Оцініть роль керівника у формуванні мотиваційного середовища.
7. Розкрийте значення визнання та зворотного зв'язку в системі мотивації.
8. Проаналізуйте ризики неефективної системи стимулювання.
9. Обґрунтуйте необхідність комплексного підходу до мотивації персоналу.
10. Визначте роль корпоративної системи мотивації в реалізації стратегії підприємства.



Питання для обговорення:

1. Сутність і значення мотивації в системі менеджменту персоналу.
2. Еволюція мотиваційних теорій.
3. Матеріальні та нематеріальні стимули праці.
4. Залученість персоналу як управлінська категорія.
5. Мотивація та організаційна культура.
6. Корпоративна система мотивації: структура та принципи.
7. Роль мотивації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
8. Значення теми для підготовки здобувачів третього рівня освіти.

Тема 5. Оцінка, розвиток і навчання персоналу

Зміст практичного заняття

5.1. Методи оцінювання результативності працівників у системі менеджменту персоналу

5.2. Атестація, KPI та OKR як інструменти оцінювання та управління ефективністю

5.3. Системи професійного розвитку персоналу на підприємствах

5.4. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне уявлення про сучасні підходи до оцінювання, розвитку та навчання персоналу, а також розвинути аналітичні й прикладні навички використання інструментів атестації, KPI, OKR, систем професійного розвитку та інноваційних технологій навчання в контексті стратегічного управління людськими ресурсами.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- пояснювати сутність і значення оцінювання результативності персоналу;
- порівнювати методи оцінювання ефективності працівників;
- аналізувати можливості застосування атестації, KPI та OKR у HR-системах;
- характеризувати системи професійного розвитку персоналу;
- оцінювати ефективність сучасних технологій навчання та підвищення кваліфікації;
- обґрунтовувати вибір інструментів розвитку персоналу для практичної та наукової діяльності.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу ролі оцінювання персоналу в системі управління ефективністю підприємства. Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку

між оцінюванням результативності працівників, їх професійним розвитком і досягненням стратегічних цілей організації.

На наступному етапі рекомендується зосередитися на вивченні інструментів атестації, KPI та OKR, визначивши їх переваги, обмеження та умови ефективного застосування. Доцільно проаналізувати відмінності між традиційними та сучасними підходами до оцінювання результативності персоналу.

Окрему увагу слід приділити системам професійного розвитку та сучасним технологіям навчання, зокрема e-learning, blended learning, microlearning, коучингу, менторингу та гейміфікації. Рекомендується розглядати ці інструменти з позицій їх впливу на формування людського капіталу та конкурентоспроможності підприємства.

Аналітико-прикладні кейси з оцінки та розвитку персоналу

Кейс 1. «Формальна атестація». На підприємстві атестація персоналу проводиться формально і не впливає на рішення щодо розвитку або мотивації працівників. Які зміни необхідно внести для підвищення її ефективності?

Кейс 2. «KPI без стратегії». Система KPI існує, але не пов'язана зі стратегічними цілями підприємства. Які ризики це створює та як їх усунути?

Кейс 3. «Неприйняття OKR». Працівники негативно сприймають впровадження OKR. Які управлінські помилки могли бути допущені?

Кейс 4. «Відсутність системи розвитку». Підприємство не має структурованої системи професійного розвитку персоналу. Які наслідки це може мати?

Кейс 5. «Навчання без результату». Компанія інвестує значні кошти в навчання персоналу, але продуктивність не зростає. Як оцінити ефективність навчання?

Кейс 6. «Дефіцит управлінських компетенцій». Організація стикається з нестачею підготовлених управлінців. Які інструменти розвитку доцільно застосувати?

Кейс 7. «Цифрове навчання». Підприємство планує перехід на e-learning. Які переваги та ризики цього рішення?

Кейс 8. «Відсутність індивідуальних планів розвитку». Розвиток персоналу здійснюється без урахування індивідуальних потреб працівників. Як змінити підхід?

Кейс 9. «Оцінка лише результатів». У системі оцінювання враховуються лише кількісні показники. Які аспекти залишаються поза увагою?

Кейс 10. «Навчання як стратегічний ресурс». Як інтегрувати систему навчання персоналу в загальну стратегію розвитку підприємства?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання

Сформулювати порівняльну таблицю методів оцінювання результативності персоналу (360°, KPI, OKR, атестація).

2. Дослідницьке завдання

Проаналізувати систему оцінки та розвитку персоналу конкретного підприємства (реального або умовного).

3. Практико-орієнтоване завдання

Розробити приклад індивідуального плану професійного розвитку працівника.

4. Аналітичне завдання

Оцінити доцільність використання сучасних технологій навчання для різних категорій персоналу.

5. Міні-дискусія

Чи може система оцінювання персоналу бути універсальною для всіх підприємств?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Поясніть роль оцінювання персоналу в системі управління ефективністю.

2. Порівняйте атестацію, KPI та OKR як інструменти HR.
3. Охарактеризуйте основні елементи системи професійного розвитку персоналу.
4. Проаналізуйте взаємозв'язок між навчанням і результативністю праці.
5. Обґрунтуйте доцільність індивідуальних планів розвитку.
6. Поясніть значення сучасних технологій навчання в умовах цифровізації.
7. Визначте роль коучингу та менторингу в розвитку персоналу.
8. Проаналізуйте ризики неефективного навчання персоналу.
9. Оцініть вплив розвитку персоналу на конкурентоспроможність підприємства.
10. Поясніть значення безперервного навчання для сталого розвитку організації.



Питання для обговорення:

1. Сутність та цілі оцінювання персоналу.
2. Інструменти управління результативністю працівників.
3. Атестація, KPI та OKR у сучасному HR-менеджменті.
4. Системи професійного розвитку персоналу.
5. Сучасні технології навчання.
6. Навчання як інвестиція в людський капітал.
7. Оцінювання ефективності навчання персоналу.
8. Роль розвитку персоналу у стратегічному управлінні підприємством.

Тема 6. Управління кар'єрою та кадровим резервом

Зміст практичного заняття

- 6.1. Теорії та моделі кар'єрного розвитку
- 6.2. Методи планування кар'єри працівників

6.3. Формування кадрового резерву та його використання

6.4. Управління талановитими працівниками

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів цілісне уявлення про теоретичні та прикладні засади управління кар'єрою персоналу, формування й використання кадрового резерву, а також розвинути навички аналізу та обґрунтування сучасних підходів до управління талановитими працівниками в контексті стратегічного розвитку підприємств.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- пояснювати сутність і зміст кар'єрного розвитку персоналу;
- характеризувати основні теорії та моделі кар'єри в сучасних організаціях;
- ідентифікувати та порівнювати методи планування кар'єри працівників;
- аналізувати підходи до формування та використання кадрового резерву;
- обґрунтовувати роль управління талановитими працівниками у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розпочати з аналізу еволюції уявлень про кар'єру працівника – від лінійного вертикального зростання до багатовекторних, гнучких і проєктних кар'єрних траєкторій. Особливу увагу слід приділити зміні ролі організації в управлінні кар'єрою: від пасивного спостерігача до активного суб'єкта розвитку людського потенціалу.

На наступному етапі рекомендується зосередитися на вивченні методів планування кар'єри працівників, зокрема індивідуальних планів розвитку, оцінки потенціалу, коучингу, менторингу та ротації персоналу. Доцільно проаналізувати їх застосування з урахуванням різних категорій персоналу та етапів професійного життєвого циклу.

Окрему увагу слід приділити формуванню кадрового резерву як інструменту забезпечення наступності управління та зниження кадрових ризиків. Здобувачам рекомендується розглянути принципи відбору резервістів, етапи їх підготовки та критерії оцінювання ефективності резерву. Важливим є також аналіз сучасних підходів до управління талановитими працівниками в умовах економіки знань і цифрової трансформації.

Аналітико-прикладні кейси з менеджменту персоналу

Кейс 1. «Кар'єра без перспектив». Працівники підприємства не бачать можливостей професійного зростання, що знижує їх мотивацію. Які моделі кар'єрного розвитку доцільно впровадити?

Кейс 2. «Формальне планування кар'єри». Індивідуальні плани розвитку складаються формально та не пов'язані зі стратегією підприємства. Як удосконалити систему планування кар'єри?

Кейс 3. «Відсутність кадрового резерву». Ключові управлінські посади не мають підготовлених наступників. Які елементи системи управління персоналом були проігноровані?

Кейс 4. «Резерв без розвитку». Працівники включені до кадрового резерву, але не проходять цілеспрямованого навчання. Які ризики це створює для підприємства?

Кейс 5. «Втеча талантів». Підприємство втрачає високопотенційних працівників. Які інструменти talent management доцільно застосувати?

Кейс 6. «Кар'єра лише вертикальна». Організація пропонує лише вертикальне просування. Які альтернативні кар'єрні траєкторії можуть бути впроваджені?

Кейс 7. «Непрозорі кар'єрні рішення». Працівники не розуміють критеріїв кар'єрного зростання. Як підвищити прозорість управління кар'єрою?

Кейс 8. «Ігнорування потенціалу молодих фахівців». Молоді працівники не включаються до кадрового резерву. Які наслідки це може мати?

Кейс 9. «Talent management без стратегії». Управління талантами здійснюється фрагментарно. Як інтегрувати його в HR-стратегію підприємства?

Кейс 10. «Кар'єрний розвиток і залученість». Працівники не демонструють ініціативності. Як управління кар'єрою може підвищити залученість персоналу?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання

Сформуувати порівняльну таблицю моделей кар'єрного розвитку (вертикальна, горизонтальна, матрична, проєктна).

2. Дослідницьке завдання

Обрати підприємство (реальне або умовне) та проаналізувати систему формування кадрового резерву.

3. Міні-дискусія

Обґрунтувати доцільність впровадження управління талантами в українських підприємствах.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Сформулюйте власне визначення поняття «управління кар'єрою персоналу».

2. Проаналізуйте еволюцію моделей кар'єрного розвитку.

3. Визначте роль планування кар'єри в мотивації персоналу.

4. Поясніть сутність і значення кадрового резерву.

5. Охарактеризуйте етапи формування кадрового резерву.

6. Проаналізуйте ризики відсутності системи управління кар'єрою.

7. Обґрунтуйте значення управління талантами.

8. Запропонуйте інструменти розвитку резервістів.

9. Поясніть взаємозв'язок кар'єрного розвитку та залученості персоналу.

10. Оцініть роль управління кар'єрою у стратегічному розвитку підприємства.



Питання для обговорення:

1. Сутність і види кар'єри персоналу.
2. Сучасні теорії та моделі кар'єрного розвитку.
3. Планування кар'єри як функція менеджменту персоналу.
4. Кадровий резерв у системі стратегічного управління.
5. Принципи формування кадрового резерву.
6. Управління талановитими працівниками.
7. Кар'єра в умовах економіки знань і цифровізації.
8. Значення теми для підготовки здобувачів третього рівня освіти.

Тема 7. Інноваційні практики та цифровізація HR-менеджменту

Зміст практичного заняття

- 7.1. HR-аналітика та Big Data у прийнятті кадрових рішень
- 7.2. Використання електронних HRM-систем в управлінні персоналом
- 7.3. Управління персоналом в умовах віддаленої та гібридної роботи
- 7.4. Світові тренди цифрової трансформації HR-менеджменту

Мета практичного заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти цілісне розуміння інноваційних практик і процесів цифровізації HR-менеджменту, а також розвинути навички аналітичного оцінювання цифрових HR-інструментів, HR-аналітики та сучасних моделей управління персоналом в умовах цифрової трансформації, віддаленої роботи та розвитку економіки знань.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні:

- пояснювати сутність і роль цифровізації в сучасному HR-менеджменті;

- розкривати можливості використання HR-аналітики та Big Data у прийнятті управлінських рішень;
- ідентифікувати функціональні можливості електронних HRM-систем;
- аналізувати особливості управління персоналом в умовах віддаленої та гібридної роботи;
- оцінювати світові тренди цифрової трансформації HR з позицій їх прикладної цінності;
- обґрунтовувати доцільність впровадження цифрових HR-інструментів у діяльність підприємств і наукових дослідженнях.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно зосередитися на аналізі трансформації менеджменту персоналу під впливом цифрових технологій, звертаючи увагу на перехід від традиційних адміністративних HR-функцій до аналітично орієнтованого та стратегічного HR-менеджменту. Особливу увагу слід приділити зміні ролі HR-підрозділів – від операційного супроводу персоналу до активної участі у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства.

На наступному етапі рекомендується проаналізувати можливості застосування HR-аналітики та Big Data для прогнозування потреб у персоналі, оцінювання результативності, управління плинністю кадрів і розвитку людського капіталу. Доцільно розмежувати поняття HR-аналітики, people analytics і workforce analytics, визначивши їх методологічні та прикладні особливості.

Окрему увагу слід приділити вивченню електронних HRM-систем, їх функціональних модулів та ролі у цифровізації кадрових процесів. Здобувачам рекомендується проаналізувати переваги та обмеження використання цифрових HR-платформ, а також специфіку управління персоналом в умовах віддаленої та гібридної зайнятості з урахуванням соціально-психологічних і організаційних чинників.

Аналітико-прикладні кейси з менеджменту персоналу

Кейс 1. «HR без аналітики». На підприємстві кадрові рішення приймаються інтуїтивно, без використання аналітичних даних. Які інструменти HR-аналітики доцільно впровадити?

Кейс 2. «Неефективна HRM-система». Підприємство впровадило HRM-систему, але використовує лише базові функції. Як підвищити ефективність цифрового HR?

Кейс 3. «Big Data в HR». Компанія накопичує значні масиви даних про персонал, але не використовує їх у прийнятті рішень. Як інтегрувати Big Data в HR-стратегію?

Кейс 4. «Віддалена команда». Працівники працюють дистанційно, але знижується рівень залученості та комунікації. Які цифрові інструменти варто застосувати?

Кейс 5. «Контроль vs довіра». Керівництво прагне посилити цифровий контроль за віддаленими працівниками. Які ризики це створює?

Кейс 6. «Цифровий розрив». Частина персоналу не володіє цифровими компетентностями. Як вирішити проблему з позицій HR-менеджменту?

Кейс 7. «Автоматизація рекрутингу». Використання AI в доборі персоналу викликає етичні дискусії. Як забезпечити баланс ефективності та справедливості?

Кейс 8. «HR-стратегія і цифровізація». Цифрові HR-інструменти впроваджуються без зв'язку зі стратегією підприємства. Як усунути цю проблему?

Кейс 9. «Гібридна модель роботи». Підприємство переходить на гібридний формат. Які зміни потрібні в системі HR-менеджменту?

Кейс 10. «HR майбутнього». Які цифрові тренди визначатимуть розвиток HR-менеджменту в найближчі 5-10 років?



Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. Аналітичне завдання.

Сформувати порівняльну таблицю традиційних і цифрових інструментів HR-менеджменту.

2. Дослідницьке завдання.

Проаналізувати можливості використання HR-аналітики для прийняття стратегічних кадрових рішень.

3. Міні-дискусія.

Обґрунтувати доцільність цифровізації HR-функцій у сучасних підприємствах.

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Сформулюйте власне визначення поняття «цифровий HR-менеджмент».

2. Проаналізуйте роль HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень.

3. Визначте переваги та ризики використання Big Data в HR.

4. Охарактеризуйте функціональні можливості сучасних HRM-систем.

5. Проаналізуйте особливості управління персоналом у віддаленому форматі.

6. Обґрунтуйте необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу.

7. Поясніть роль цифровізації у підвищенні ефективності HR-стратегії.

8. Наведіть приклади світових трендів цифрової трансформації HR.

9. Оцініть етичні аспекти використання AI в HR-менеджменті.

10. Визначте перспективи розвитку HR-менеджменту в умовах цифрової економіки.



Питання для обговорення:

1. Цифровізація як чинник трансформації HR-менеджменту.

2. HR-аналітика в системі стратегічного управління підприємством.

3. Електронні HRM-системи та їх роль у розвитку людського капіталу.

4. Управління персоналом в умовах віддаленої роботи.
5. Світові тренди цифрової трансформації HR.
6. Ризики та обмеження цифровізації HR-менеджменту.
7. Майбутнє професії HR-менеджера в цифровій економіці.
8. Значення теми для підготовки здобувачів третього рівня освіти.

Орієнтовна тематика рефератів та есе

1. Еволюція концепцій менеджменту персоналу в умовах трансформації економіки знань.
2. Персонал як стратегічний ресурс підприємства: сучасні наукові підходи.
3. Стратегічний менеджмент персоналу в системі загального менеджменту підприємства.
4. Концепція управління людськими ресурсами та її відмінності від традиційного кадрового управління.
5. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
6. Компетентнісний підхід у сучасному менеджменті персоналу: сутність і практичне застосування.
7. Системний і процесний підходи до управління персоналом: порівняльний аналіз.
8. Роль HR-стратегії у реалізації стратегії розвитку підприємства.
9. Кадрова політика підприємства: принципи формування та напрями удосконалення.
10. Сучасні інструменти стратегічного планування персоналу на підприємствах.
11. Рекрутинг персоналу в умовах цифровізації: нові канали та технології добору.
12. Використання цифрових технологій у рекрутингу та адаптації персоналу.
13. Методи оцінки компетенцій кандидатів у сучасних організаціях.
14. Адаптація нових працівників як елемент системи менеджменту персоналу.
15. Мотивація та стимулювання праці персоналу: еволюція теорій і сучасні підходи.

16. Матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації в сучасних організаціях.

17. Залученість персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.

18. Формування корпоративної системи мотивації персоналу.

19. Оцінювання результативності працівників: сучасні методи та інструменти.

20. KPI та OKR у системі управління результативністю персоналу.

21. Системи професійного розвитку персоналу в умовах безперервного навчання.

22. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

23. Управління кар'єрою працівників у контексті стратегічного розвитку підприємства.

24. Формування та використання кадрового резерву на підприємствах.

25. Управління талановитими працівниками (talent management) у сучасних організаціях.

26. HR-аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень.

27. Big Data та штучний інтелект у сучасному HR-менеджменті.

28. Використання електронних HRM-систем у цифровізації управління персоналом.

29. Управління персоналом в умовах віддаленої та гібридної роботи.

30. Світові тренди цифрової трансформації HR-менеджменту та їх вплив на українські підприємства.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Войтко, Сергій Васильович, автор. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування" / Войтко С.В., Мельниченко А.А. ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 С.
3. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон Economics and Region*, 2021, 1(80), С. 61–67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
4. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).
5. Добровольська Е., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. №1 (42). С. 112-119.
6. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управління персоналом акціонерного товариства // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025.
7. Добровольська Е.В., Чикуркова А.Д. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172

8. Добровольська Е., Покотильська Н., Вольський В.А. Сучасні тенденції розвитку аграрного підприємництва. Агросвіт. 2023. №20. С. 92-98.
9. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 179–187.
10. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).
11. Кушнір, Л., Москвіченко, І., & Стаднік, В. (2024). Розвиток сучасних концепцій менеджменту та їх застосування в управлінській діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(88), 137-149. вилучено із <https://daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/2226-1915-2024-3-137-149>
12. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.
13. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денежников С.С., Статівка В.І. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид - во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
14. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.
15. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

16. 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

17. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

18. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191

19. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191

20. Ясінецька І.А., Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління виробництвом продукції аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. №5-6. С. 35-42

21. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A., Lopushynska, O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects [Text]. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3). pp. 114–135. DOI 10.7206/cej.2658-0845.56

22. Chykurkova, A., Pokotylska, N., Dobrovolska, E., Chornobai, L., & Patsarniuk, O. (2025). Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, 32(1), 47-58.

Навчальне видання

Добровольська Елла Володимирівна

Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах
Методичні рекомендації для практичних занять здобувачів вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент»
спеціальності D3 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання

Редактор Е.В. Добровольська

Підписано до друку _____ р. Формат 60×84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. ____.
Обл.–вид. арк. ____ У.д.а.1,75 Тираж ____ прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12.