

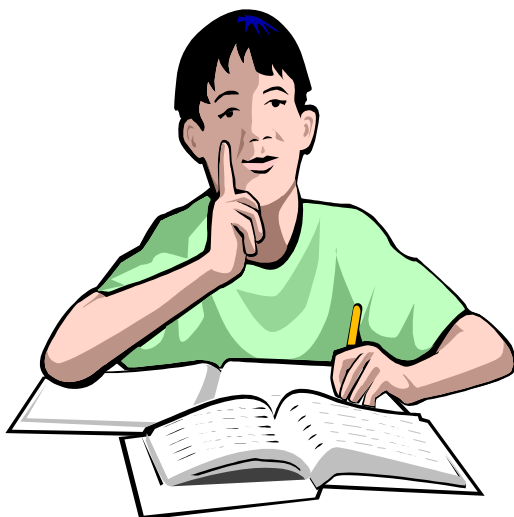
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ**

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та адміністрування*

Методичні рекомендації для самостійної роботи

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 самостійної роботи 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. 46 с.

Методична розробка спрямована на забезпечення ґрунтовного опанування здобувачами навчального матеріалу шляхом системного використання рекомендацій до вивчення тем, питань для самоконтролю, тестових завдань до кожної теми дисципліни, тлумачення базових понять і категорій дисципліни, а також опрацювання рекомендованих наукових і навчально-методичних джерел.

@ ЗВО «ПДУ», 2025

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту персоналу	6
Тема 2. Стратегічний менеджмент персоналу на підприємствах	10
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	28
Тема 7. Інноваційні практики та цифровізація HR-менеджменту	32
Питання для поточного контролю знань	37
Глосарій	39
Список використаної та рекомендованої літератури	42

Передмова

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах» розроблено відповідно до вимог освітньо-наукової програми «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня денної та вечірньої форм навчання.

Самостійна робота є важливою складовою підготовки здобувачів ступеня доктора філософії, оскільки забезпечує поглиблене опрацювання теоретико-методологічних засад сучасного менеджменту персоналу, формування системного наукового мислення, розвиток аналітичних і дослідницьких компетентностей, необхідних для здійснення наукової та професійної діяльності у сфері управління людськими ресурсами.

Зміст дисципліни орієнтований на вивчення сучасних концепцій, підходів і моделей менеджменту персоналу в умовах цифровізації, глобалізації, розвитку економіки знань та трансформації соціально-економічних процесів. Особлива увага приділяється стратегічній ролі персоналу, управлінню людським капіталом, talent management, HR-аналітиці, цифровим HR-технологіям, а також інноваційним практикам управління персоналом на підприємствах.

Методичні рекомендації містять мету і завдання самостійної роботи, рекомендації до опрацювання тем, перелік ключових питань для самоконтролю, аналітичні, практико-орієнтовані та дослідницькі завдання, а також тестові завдання для перевірки рівня засвоєння навчального матеріалу. Запропонована структура сприяє поєднанню теоретичної підготовки з розвитком навичок критичного аналізу, аргументації наукових позицій та застосування сучасних управлінських інструментів у практиці менеджменту персоналу.

Методичні рекомендації можуть бути використані здобувачами вищої освіти під час підготовки до практичних занять, поточного та підсумкового контролю, виконання індивідуальних науково-дослідних завдань, а також у процесі формування теоретичної та методологічної бази дисертаційного дослідження.

Тема 1. Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту персоналу

Мета самостійної роботи: здобути системні теоретичні знання щодо сутності, еволюції та методологічних засад сучасного менеджменту персоналу, особливостей формування та розвитку системи управління персоналом на підприємствах, а також сформулювати наукове бачення сучасних концепцій, підходів і методів управління людськими ресурсами в умовах трансформаційної економіки.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Орієнтуватися в еволюції поглядів на управління персоналом, основних етапах її розвитку та зміні ролі працівника в системі менеджменту.
2. Розуміти сутність сучасного менеджменту персоналу, його цілі, принципи та функції в діяльності підприємства.
3. Знати ключові методологічні підходи та методи менеджменту персоналу, їх переваги та обмеження.
4. Усвідомлювати значення сучасних концепцій і моделей управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
5. Формувати здатність до критичного аналізу наукових підходів і практик управління персоналом у сучасних організаціях.

Основні питання для опрацювання

Сутність поняття «менеджмент персоналу» та його місце в системі загального менеджменту підприємства. Еволюція поглядів на управління персоналом: від адміністративно-кадрового підходу до стратегічного та гуманістичного бачення ролі працівника. Формування концепції управління людськими ресурсами та людським капіталом.

Принципи сучасного менеджменту персоналу, їх зміст та значення в умовах цифровізації, глобалізації та розвитку економіки знань. Функції

менеджменту персоналу: планування, організація, мотивація, розвиток, оцінювання та контроль персоналу.

Методологічні підходи до менеджменту персоналу: системний, процесний, компетентнісний, стратегічний, поведінковий, ціннісно-орієнтований. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інноваційні та цифрові інструменти HR-менеджменту.

Сучасні концепції та моделі менеджменту персоналу: концепція людського капіталу, talent management, knowledge management, стратегічний HRM, agile HR, ESG-орієнтоване управління персоналом. Їх вплив на ефективність діяльності підприємств.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність менеджменту персоналу та як змінювалась його роль у системі управління підприємством?
2. Які основні етапи еволюції поглядів на управління персоналом можна виділити?
3. Чим відрізняється традиційне управління персоналом від сучасного HR-менеджменту?
4. Які принципи є базовими для сучасного менеджменту персоналу?
5. Які функції виконує система управління персоналом на підприємстві?
6. У чому полягає сутність системного та процесного підходів до менеджменту персоналу?
7. Які методи управління персоналом застосовуються в сучасних організаціях?
8. Яке значення має компетентнісний підхід у менеджменті персоналу?
9. Як сучасні концепції менеджменту персоналу впливають на конкурентоспроможність підприємства?

10. Яку роль відіграє менеджмент персоналу в реалізації стратегії розвитку підприємства?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати еволюцію поглядів на управління персоналом та визначити її вплив на формування сучасних моделей менеджменту персоналу. Результати оформити у вигляді аналітичного огляду (2-3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти основні методологічні підходи до менеджменту персоналу (системний, компетентнісний, стратегічний, поведінковий) та обґрунтувати доцільність їх застосування в сучасних підприємствах.

3. Практико-орієнтоване завдання

Сформулювати перелік основних функцій і методів менеджменту персоналу конкретного підприємства (за вибором здобувача) та оцінити їх ефективність.

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати роль сучасних концепцій менеджменту персоналу в забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

5. Дискусійне завдання

Підготувати аргументовану позицію щодо переваг і обмежень впровадження сучасних моделей менеджменту персоналу в українських підприємствах.

Тестові завдання

1. Що є об'єктом сучасного менеджменту персоналу?

- а) виробничі процеси підприємства;
- б) фінансові ресурси;
- в) персонал як носій знань, компетенцій і трудового потенціалу;
- г) матеріально-технічна база.

2. Яка основна відмінність сучасного менеджменту персоналу від традиційного кадрового управління?

- а) зосередження лише на обліку кадрів;
- б) орієнтація на короткострокові виробничі завдання;
- в) стратегічна спрямованість і розвиток людського капіталу;
- г) відсутність мотиваційних механізмів.

3. Який етап еволюції управління персоналом характеризується визнанням працівника ключовим ресурсом підприємства?

- а) адміністративно-бюрократичний;
- б) технократичний;
- в) управління людськими ресурсами;
- г) кадрове діловодство.

4. Який принцип сучасного менеджменту персоналу передбачає узгодження інтересів працівників і підприємства?

- а) формалізації;
- б) централізації;
- в) соціального партнерства;
- г) жорсткого контролю.

5. Яка функція менеджменту персоналу пов'язана з формуванням потреби в персоналі та визначенням вимог до нього?

- а) мотивація;
- б) планування;
- в) контроль;
- г) адаптація.

6. Який метод управління персоналом базується на матеріальному стимулюванні праці?

- а) адміністративний;
- б) соціально-психологічний;
- в) економічний;
- г) нормативний.

7. Який методологічний підхід розглядає управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних елементів?

- а) поведінковий;
- б) системний;
- в) ситуаційний;
- г) інноваційний.

8. Який підхід у менеджменті персоналу орієнтований на формування та розвиток компетенцій працівників?

- а) функціональний;
- б) процесний;
- в) компетентнісний;
- г) адміністративний.

9. Яка сучасна концепція менеджменту персоналу зосереджена на розвитку, утриманні та залученні ключових працівників?

- а) кадрове адміністрування;
- б) talent management;
- в) виробничий менеджмент;
- г) операційне управління.

10. Яка роль менеджменту персоналу в системі стратегічного управління підприємством?

- а) другорядна, допоміжна;
- б) обмежується кадровим обліком;
- в) забезпечує реалізацію стратегії через розвиток людського капіталу;
- г) не пов'язана зі стратегією підприємства.

Тема 2. Стратегічний менеджмент персоналу на підприємствах

Мета самостійної роботи: здобути системні теоретичні знання щодо ролі HR-стратегії у загальній стратегії підприємства, принципів формування кадрової політики, інструментів стратегічного планування персоналу та методів оцінки ефективності HR-стратегії. Сформувати навички аналітичного та критичного підходу до стратегічного управління персоналом.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Розібратися у ролі HR-стратегії та її взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства.
2. Вивчити принципи формування кадрової політики, її функції та вплив на ефективність організації.
3. Опрацювати інструменти стратегічного планування персоналу: прогнозування потреб, розвиток компетенцій, планування кар'єри, KPI та HR-аналітика.
4. Ознайомитися з підходами до оцінки ефективності HR-стратегії: кількісні, якісні та інтегративні методи, Balanced Scorecard, ROI HR.
5. Виконати практичні та аналітичні завдання для закріплення теоретичних знань та розвитку навичок стратегічного управління персоналом.

Основні питання для опрацювання

Поняття та роль HR-стратегії у загальній стратегії підприємства. Принципи формування кадрової політики та її взаємозв'язок із HR-стратегією. Інструменти стратегічного планування персоналу та прогнозування потреб. Методи оцінки ефективності HR-стратегії: KPI, Balanced Scorecard, ROI, HR-аналітика. Взаємозв'язок HR-процесів із бізнес-результатами підприємства.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає 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 дозволяють прогнозувати потреби у кадрах?

4. Як оцінити ефективність HR-стратегії та її вплив на бізнес-результати?

5. Яким чином корпоративна культура та мотиваційні системи впливають на досягнення стратегічних цілей?

6. Що таке HR-аналітика і як її використовують у стратегічному управлінні персоналом?

7. Які КРІ дозволяють оцінювати ефективність HR-стратегії?

8. Які ризики та виклики виникають при реалізації HR-стратегії?

9. Як стратегічне планування персоналу сприяє формуванню резерву управлінських кадрів?

10. Які методи інтегрованої оцінки HR-стратегії застосовуються на практиці?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання:

Проаналізувати HR-стратегію конкретного підприємства (реального або умовного) та скласти SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для досягнення стратегічних цілей.

2. Теоретико-дослідницьке завдання:

Порівняти два підходи до оцінки ефективності HR-стратегії (кількісні показники та Balanced Scorecard) та обґрунтувати, який підхід більш доцільний 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, мотиваційні та навчальні програми.

5. Дискусійне завдання:

Підготувати аргументовану позицію щодо ролі HR-стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства та її інтеграції із загальною бізнес-стратегією.

Тестові завдання

1. Що є основою HR-стратегії на підприємстві?
 - а) виключно контроль витрат на персонал
 - б) взаємозв'язок кадрової політики з бізнес-стратегією
 - в) максимізація прибутку без урахування персоналу
 - г) тільки навчання та розвиток персоналу
2. Який принцип кадрової політики найбільше впливає на залученість персоналу?
 - а) оптимізація витрат
 - б) визнання і винагорода працівників
 - в) планування робочого часу
 - г) лише рекрутинг
3. Який інструмент дозволяє прогнозувати потребу у кадрах?
 - а) SWOT-аналіз
 - б) планування чисельності та компетенцій
 - в) атестація персоналу
 - г) контроль продуктивності
4. Що з наведеного є прикладом оцінки ефективності HR-стратегії за кількісними показниками?
 - а) опитування задоволеності персоналу
 - б) плинність кадрів та співвідношення витрат на персонал до прибутку
 - в) аналіз корпоративної культури
 - г) інтерв'ю з керівниками
5. Який підхід інтегрує кількісні та якісні показники для оцінки HR-стратегії?
 - а) ROI HR
 - б) Balanced Scorecard

- в) SWOT-аналіз
- г) тестування компетенцій

6. Що означає ROI HR?

- а) витрати на персонал без оцінки результатів
- б) відношення результатів HR-інвестицій до витрат
- в) кількість проведених тренінгів
- г) розмір премій та бонусів

7. Який метод оцінки компетенцій включає оцінку за стандартами компетенцій та індивідуальні плани розвитку?

- а) KPI
- б) атестація та оцінка компетенцій
- в) SWOT-аналіз
- г) контроль продуктивності

8. Який інструмент HR-аналітики дозволяє прогнозувати потребу у кадрах та оцінювати ефективність HR-процесів?

- а) HR-панелі та дашборди
- б) фокус-групи
- в) SWOT-аналіз
- г) інтерв'ю з персоналом

9. Що є ключовим показником залученості персоналу?

- а) чисельність працівників
- б) рівень мотивації та участь у діяльності
- в) витрати на персонал
- г) тривалість робочого дня

10. Яким чином HR-стратегія впливає на конкурентні переваги підприємства?

- а) підвищує залученість та продуктивність персоналу
- б) зменшує витрати на матеріали
- в) виключно через рекламу продукції
- г) тільки за рахунок скорочення чисельності персоналу

Тема 3. Рекрутинг і адаптація персоналу в сучасних умовах

Мета самостійної роботи: здобути системні теоретичні знання щодо сучасних підходів до рекрутингу та адаптації персоналу, особливостей використання цифрових технологій у процесі добору кадрів, методів оцінки компетенцій кандидатів, а також сформулювати наукове бачення ролі рекрутингу й адаптації у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств в умовах трансформації ринку праці.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Орієнтуватися в сучасних тенденціях розвитку рекрутингу персоналу та зміні підходів до залучення людських ресурсів у контексті цифровізації та глобалізації.
2. Розуміти сутність і значення цифрових технологій у процесах добору персоналу, їх можливості та обмеження.
3. Знати основні методи оцінки професійних, управлінських і поведінкових компетенцій кандидатів.
4. Усвідомлювати роль адаптації персоналу як управлінського процесу професійної, організаційної та соціальної інтеграції нових працівників.
5. Формувати здатність до критичного аналізу практик рекрутингу та адаптації персоналу в сучасних організаціях з позицій наукових підходів і стратегічних цілей розвитку підприємства.

Основні питання для опрацювання

Сутність рекрутингу персоналу та його місце в системі менеджменту персоналу підприємства. Еволюція підходів до добору кадрів: від традиційних методів до стратегічного та цифрового рекрутингу. Характеристика сучасних каналів залучення персоналу та їх вплив на якість кадрового забезпечення.

Використання цифрових технологій у доборі персоналу: онлайн-платформи, соціальні мережі, автоматизовані HR-системи, HR-аналітика,

елементи штучного інтелекту. Переваги та ризики цифровізації рекрутингових процесів.

Методи оцінки компетенцій кандидатів: компетентнісний підхід, структуровані та поведінкові інтерв'ю, асесмент-центри, тестування, ситуаційні та проєктні методи оцінювання. Валідність і надійність методів оцінки в сучасних умовах.

Адаптація персоналу як складова стратегічного менеджменту персоналу. Види адаптації: професійна, організаційна, соціальна та психологічна. Програми адаптації, наставництво, адаптація в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Оцінка ефективності адаптаційних заходів.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність рекрутингу персоналу в сучасних організаціях?
2. Які основні тенденції розвитку рекрутингу персоналу характерні для сучасного ринку праці?
3. Чим відрізняється традиційний рекрутинг від цифрового рекрутингу?
4. Які переваги та ризики використання цифрових технологій у доборі персоналу?
5. Які методи оцінки компетенцій кандидатів застосовуються в сучасних організаціях?
6. У чому полягає сутність компетентнісного підходу до оцінки кандидатів?
7. Яку роль відіграють поведінкові інтерв'ю у процесі добору персоналу?
8. Що таке адаптація персоналу та які її основні види?
9. Яке значення мають програми адаптації для зниження плинності кадрів?

10. Як рекрутинг і адаптація персоналу впливають на реалізацію HR-стратегії підприємства?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати сучасні тенденції розвитку рекрутингу персоналу та їх вплив на ефективність кадрового забезпечення підприємств. Результати оформити у вигляді аналітичного огляду (2–3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти традиційні та цифрові методи рекрутингу персоналу, визначивши їх переваги, недоліки та сфери доцільного застосування.

3. Практико-орієнтоване завдання

Обрати підприємство (реальне або умовне) та описати процес добору персоналу, включаючи канали рекрутингу та методи оцінки кандидатів. Оцінити ефективність обраних інструментів.

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати роль програм адаптації персоналу в забезпеченні стабільності та результативності роботи підприємства.

5. Дискусійне завдання

Підготувати аргументовану позицію щодо доцільності використання штучного інтелекту та автоматизованих систем у процесі рекрутингу персоналу.

Тестові завдання

1. Що є основною метою рекрутингу персоналу?

- а) скорочення витрат підприємства;
- б) забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками;
- в) формальне закриття вакансій;
- г) підвищення рівня контролю.

2. Який канал рекрутингу належить до сучасних цифрових інструментів?

- а) оголошення в друкованих ЗМІ;

- б) рекомендації знайомих;
- в) соціальні мережі та онлайн-платформи;
- г) внутрішні накази підприємства.

3. Яка перевага цифрового рекрутингу є ключовою?

- а) повна відсутність ризиків;
- б) швидкість та масштабність пошуку кандидатів;
- в) зменшення ролі HR-фахівців;
- г) орієнтація лише на внутрішній ринок праці.

4. Який метод оцінки компетенцій базується на аналізі реальної поведінки кандидата?

- а) формальне резюме;
- б) поведінкове інтерв'ю;
- в) анкетування;
- г) біографічний метод.

5. Який підхід лежить в основі сучасної оцінки кандидатів?

- а) нормативний;
- б) інтуїтивний;
- в) компетентнісний;
- г) адміністративний.

6. Що є основною метою адаптації персоналу?

- а) перевірка дисципліни;
- б) скорочення витрат на навчання;
- в) інтеграція нового працівника в організацію;
- г) формальний контроль випробувального терміну.

7. Який вид адаптації пов'язаний із засвоєнням норм і цінностей організації?

- а) професійна;
- б) соціальна;
- в) технічна;
- г) функціональна.

8. Який інструмент найчастіше використовується в програмах адаптації?

- а) санкції;
- б) наставництво;
- в) формальні звіти;
- г) ротація керівників.

9. Який наслідок має неефективна адаптація персоналу?

- а) підвищення продуктивності;
- б) зростання лояльності;
- в) підвищення плинності кадрів;
- г) зміцнення корпоративної культури.

10. Яку роль відіграють рекрутинг і адаптація в HR-стратегії підприємства?

- а) допоміжну;
- б) формальну;
- в) стратегічну, забезпечуючи розвиток людського капіталу;
- г) не пов'язані зі стратегією.

Тема 4. Мотивація та стимулювання праці персоналу

Мета самостійної роботи: здобути системні теоретичні знання щодо сутності, еволюції та сучасних підходів до мотивації і стимулювання праці персоналу, сформулювати розуміння ролі мотиваційних механізмів у підвищенні залученості, продуктивності та результативності працівників, а також розвинути здатність до наукового аналізу й практичного застосування інструментів мотивації в системі менеджменту персоналу підприємств.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Орієнтуватися в еволюції мотиваційних теорій та сучасних наукових підходах до мотивації праці.

2. Розуміти відмінності між матеріальними та нематеріальними інструментами стимулювання персоналу.

3. Знати основні методи підвищення залученості та лояльності працівників.

4. Усвідомлювати роль корпоративної системи мотивації у реалізації стратегії підприємства.

5. Формувати здатність до критичного аналізу ефективності мотиваційних систем у сучасних організаціях.

Основні питання для опрацювання

Сутність мотивації та стимулювання праці персоналу. Взаємозв'язок мотивації, потреб, інтересів і поведінки працівників. Еволюція мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні теорії мотивації, їх значення для сучасного менеджменту персоналу.

Матеріальні інструменти стимулювання праці: оплата праці, преміювання, бонусні програми, участь у прибутках, соціальні пакети. Нематеріальні інструменти стимулювання: визнання, кар'єрний розвиток, навчання, корпоративна культура, умови праці, гнучкі форми зайнятості.

Методи підвищення залученості працівників: розвиток організаційної культури, лідерство, комунікації, управління талантами, залучення до прийняття рішень, формування довіри та соціального партнерства.

Формування корпоративної системи мотивації персоналу. Принципи побудови мотиваційної системи, її узгодження зі стратегією підприємства, оцінювання ефективності мотиваційних інструментів.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність мотивації та стимулювання праці персоналу?

2. Які основні мотиваційні теорії використовуються в сучасному менеджменті персоналу?

3. Чим відрізняються матеріальні та нематеріальні стимули?

4. Які інструменти матеріального стимулювання є найбільш поширеними?

5. У чому полягає роль нематеріальних методів мотивації персоналу?

6. Що таке залученість персоналу та чому вона важлива для підприємства?

7. Які методи сприяють підвищенню залученості працівників?

8. Які принципи покладені в основу формування корпоративної системи мотивації?

9. Як мотиваційна система впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства?

10. Які ризики виникають у разі неефективної системи мотивації персоналу?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати еволюцію мотиваційних теорій та визначити можливості їх практичного застосування в сучасних організаціях (2–3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання праці персоналу та обґрунтувати доцільність їх поєднання в корпоративній системі мотивації.

3. Практико-орієнтоване завдання

Розробити перелік мотиваційних інструментів для конкретного підприємства (реального або умовного) з урахуванням його стратегії та особливостей персоналу.

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати вплив рівня залученості персоналу на результати діяльності підприємства та визначити напрями її підвищення.

5. Дискусійне завдання

Підготувати аргументовану позицію щодо ефективності нематеріальних методів мотивації в умовах цифровізації та віддаленої роботи.

Тестові завдання

1. Що є основою мотивації праці персоналу?
 - а) адміністративний примус
 - б) потреби, інтереси та цінності працівників
 - в) контроль і санкції
 - г) організаційна структура
2. Яка теорія мотивації належить до змістовних?
 - а) теорія очікувань
 - б) теорія справедливості
 - в) ієрархія потреб А. Маслоу
 - г) теорія постановки цілей
3. Який інструмент належить до матеріального стимулювання?
 - а) визнання досягнень
 - б) кар'єрне зростання
 - в) преміювання
 - г) корпоративна культура
4. Що належить до нематеріальних стимулів?
 - а) бонуси
 - б) надбавки
 - в) професійний розвиток
 - г) участь у прибутках
5. Яке поняття відображає емоційну та поведінкову залученість працівника до роботи?
 - а) продуктивність
 - б) лояльність
 - в) залученість персоналу
 - г) контроль
6. Який метод сприяє підвищенню залученості працівників?
 - а) жорсткий контроль
 - б) участь у прийнятті рішень

в) формалізація процедур

г) зниження автономії

7. Який принцип є ключовим при формуванні корпоративної системи мотивації?

а) випадковість

б) узгодженість зі стратегією підприємства

в) орієнтація лише на витрати

г) жорстка уніфікація

8. Яка функція менеджменту персоналу найбільш тісно пов'язана з мотивацією?

а) контроль

б) планування

в) мотивація та стимулювання

г) адміністрування

9. Що є наслідком неефективної системи мотивації?

а) зростання продуктивності

б) плинність кадрів і зниження замученості

в) розвиток корпоративної культури

г) підвищення інноваційності

10. Яка роль мотивації в системі стратегічного менеджменту персоналу?

а) допоміжна

б) формальна

в) забезпечує реалізацію стратегії через поведінку персоналу

г) не має значення

Тема 5. Оцінка, розвиток і навчання персоналу

Мета самостійної роботи: здобути системні теоретичні знання щодо сучасних підходів до оцінювання результативності працівників, інструментів управління ефективністю, професійного розвитку та навчання персоналу, а

також сформувані наукове розуміння ролі оцінки й розвитку людського капіталу в забезпеченні стратегічних цілей і конкурентоспроможності підприємства.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомлювати значення оцінювання персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства.
2. Розуміти сутність і особливості методів оцінювання результативності працівників.
3. Знати можливості застосування атестації, KPI та OKR у сучасному HR-менеджменті.
4. Аналізувати системи професійного розвитку персоналу та їх складові.
5. Оцінювати ефективність сучасних технологій навчання та підвищення кваліфікації.
6. Формувати здатність до критичного аналізу HR-інструментів у контексті розвитку людського капіталу.

Основні питання для опрацювання

Сутність оцінювання результативності персоналу та його роль у системі управління ефективністю підприємства. Методи оцінювання результатів праці та компетенцій працівників, їх переваги та обмеження. Атестація, KPI та OKR як інструменти управління ефективністю персоналу, особливості їх упровадження та використання.

Системи професійного розвитку персоналу, їх елементи та механізми реалізації. Планування кар'єри, формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку. Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу в умовах цифровізації та економіки знань.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність оцінювання результативності персоналу?

2. Які методи оцінювання працівників використовуються в сучасних організаціях?
3. Чим атестація відрізняється від інших форм оцінювання персоналу?
4. Які переваги та обмеження мають KPI та OKR?
5. Як оцінювання персоналу впливає на мотивацію та розвиток працівників?
6. Що включає система професійного розвитку персоналу?
7. Яку роль відіграють індивідуальні плани розвитку?
8. Які сучасні технології навчання застосовуються в HR-менеджменті?
9. Як оцінити ефективність навчання персоналу?
10. Чому безперервне навчання є необхідною умовою розвитку людського капіталу?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати сучасні методи оцінювання результативності персоналу та визначити їх роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства (2–3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти атестацію, KPI та OKR як інструменти управління ефективністю персоналу та обґрунтувати доцільність їх використання.

3. Практико-орієнтоване завдання

Розробити приклад індивідуального плану професійного розвитку працівника з урахуванням результатів оцінювання.

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу на обраному підприємстві та оцінити її ефективність.

5. Дискусійне завдання

Обґрунтувати переваги й обмеження використання цифрових технологій навчання в сучасних організаціях.

Тестові завдання

1. Яка основна мета оцінювання результативності персоналу?
 - а) контроль дисципліни праці;
 - б) виявлення порушень трудової дисципліни;
 - в) підвищення ефективності та розвитку персоналу;
 - г) зменшення витрат на оплату праці.
2. Який метод оцінювання передбачає отримання зворотного зв'язку з різних джерел?
 - а) атестація;
 - б) метод 360°;
 - в) хронометраж;
 - г) тарифна система.
3. Атестація персоналу – це:
 - а) разове оцінювання рівня заробітної плати;
 - б) формалізований процес оцінювання професійної відповідності працівників;
 - в) система мотивації персоналу;
 - г) форма навчання персоналу.
4. KPI – це:
 - а) загальні стратегічні цілі підприємства;
 - б) ключові показники ефективності діяльності;
 - в) методи навчання персоналу;
 - г) система нематеріального стимулювання.
5. Яка особливість OKR?
 - а) орієнтація лише на фінансові показники;
 - б) жорстка ієрархічність цілей;
 - в) поєднання амбітних цілей і вимірюваних результатів;
 - г) використання виключно для топменеджменту.
6. Який елемент не належить до системи професійного розвитку персоналу?

- а) планування кар'єри;
- б) кадровий резерв;
- в) індивідуальні плани розвитку;
- г) кадрове діловодство.

7. Яка форма навчання передбачає поєднання очного та дистанційного навчання?

- а) microlearning;
- б) e-learning;
- в) blended learning;
- г) coaching.

8. Коучинг у менеджменті персоналу – це:

- а) форма контролю діяльності працівників;
- б) метод розвитку через наставництво та підтримку;
- в) система оцінювання персоналу;
- г) вид матеріального стимулювання.

9. Який показник використовується для оцінки ефективності навчання?

- а) рівень плинності кадрів;
- б) ROI навчання;
- в) тарифна ставка;
- г) кількість працівників.

10. Яку роль відіграє навчання персоналу в стратегічному управлінні підприємством?

- а) другорядну;
- б) допоміжну;
- в) забезпечує розвиток людського капіталу та реалізацію стратегії;
- г) не пов'язану зі стратегією.

Тема 6. Управління кар'єрою та кадровим резервом

Мета самостійної роботи: здобути системні теоретичні знання щодо сутності управління кар'єрою персоналу, формування та використання кадрового резерву, сучасних підходів до управління талановитими працівниками, а також сформулювати наукове бачення ролі кар'єрного розвитку й talent management у забезпеченні стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Орієнтуватися в основних теоріях і моделях кар'єрного розвитку персоналу та їх еволюції.
2. Розуміти сутність управління кар'єрою працівників і його місце в системі менеджменту персоналу.
3. Знати методи планування кар'єри та інструменти розвитку професійного потенціалу працівників.
4. Усвідомлювати значення кадрового резерву як інструменту стратегічного управління персоналом.
5. Формувати здатність до критичного аналізу підходів до управління талановитими працівниками в сучасних організаціях.

Основні питання для опрацювання

Сутність поняття «управління кар'єрою персоналу» та його роль у системі сучасного менеджменту персоналу. Теорії та моделі кар'єрного розвитку: традиційні та сучасні підходи до формування кар'єрних траєкторій працівників. Еволюція уявлень про кар'єру в умовах економіки знань та цифровізації.

Методи планування кар'єри працівників: індивідуальні плани розвитку, оцінювання потенціалу, коучинг, менторинг, ротація персоналу. Їх значення для мотивації, залученості та утримання персоналу.

Формування кадрового резерву: сутність, принципи, етапи та механізми використання. Кадровий резерв як інструмент забезпечення наступності управління та зниження кадрових ризиків підприємства.

Управління талановитими працівниками: зміст і значення концепції talent management, інструменти і програми розвитку талантів, роль управління талантами в забезпеченні інноваційного та сталого розвитку підприємств.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність управління кар'єрою персоналу?
2. Які основні теорії та моделі кар'єрного розвитку існують?
3. Як змінилося розуміння кар'єри в сучасних організаціях?
4. Які методи планування кар'єри працівників застосовуються в сучасному менеджменті персоналу?
5. Яку роль відіграє управління кар'єрою в мотивації та залученості персоналу?
6. У чому полягає сутність кадрового резерву?
7. Які етапи формування кадрового резерву можна виокремити?
8. Які ризики виникають за відсутності кадрового резерву?
9. Що таке управління талановитими працівниками?
10. Яке значення talent management має для стратегічного розвитку підприємства?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати основні теорії та моделі кар'єрного розвитку персоналу та визначити їх вплив на формування сучасних практик управління кар'єрою. Результати оформити у вигляді аналітичного огляду (2-3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти методи планування кар'єри працівників (індивідуальні плани розвитку, коучинг, менторинг, ротація) та обґрунтувати доцільність їх застосування в сучасних підприємствах.

3. Практико-орієнтоване завдання

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

4. Дослідницьке завдання

Проаналізувати роль управління талановитими працівниками у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

5. Дискусійне завдання

Підготувати аргументовану позицію щодо переваг і обмежень впровадження системи управління кар'єрою та talent management в українських підприємствах.

Тестові завдання

1. Що є об'єктом управління кар'єрою персоналу?
 - а) виробничі процеси;
 - б) професійний і посадовий розвиток працівників;
 - в) фінансові ресурси;
 - г) матеріально-технічна база.
2. Яка модель кар'єри передбачає просування працівника в межах різних функціональних напрямів?
 - а) вертикальна;
 - б) горизонтальна;
 - в) лінійна;
 - г) адміністративна.
3. Який інструмент спрямований на підготовку працівників до зайняття ключових посад у майбутньому?
 - а) адаптація;
 - б) кадровий резерв;
 - в) атестація;

г) навчання.

4. Який принцип є базовим для формування кадрового резерву?

а) випадковості;

б) формальності;

в) системності та прозорості;

г) ситуативності.

5. Який метод планування кар'єри базується на індивідуальному супроводі розвитку працівника?

а) ротація;

б) коучинг;

в) контроль;

г) нормування.

6. Що є основною метою формування кадрового резерву?

а) скорочення витрат;

б) забезпечення наступності управління;

в) підвищення дисципліни;

г) зменшення плинності кадрів.

7. Яка концепція менеджменту персоналу зосереджена на розвитку високопотенційних працівників?

а) кадрове діловодство;

б) talent management;

в) операційний менеджмент;

г) адміністративне управління.

8. Який фактор найбільше впливає на успішність кар'єрного розвитку працівника?

а) випадковість;

б) поєднання компетенцій і мотивації;

в) лише стаж роботи;

г) формальні критерії.

9. Яка роль управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу?

- а) допоміжна;
- б) формальна;
- в) стратегічна;
- г) другорядна.

10. Управління талановитими працівниками спрямоване насамперед на:

- а) контроль дисципліни;
- б) збереження статус-кво;
- в) розвиток людського капіталу;
- г) мінімізацію витрат.

Тема 7. Інноваційні практики та цифровізація HR-менеджменту

Метою самостійної роботи: є здобуття системних теоретичних знань щодо сутності та ролі інноваційних практик і цифрових технологій у сучасному HR-менеджменті, формування наукового розуміння можливостей використання HR-аналітики, електронних HRM-систем, цифрових інструментів управління персоналом, а також розвитку здатності до критичного аналізу цифрової трансформації HR у контексті підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах економіки знань та глобальних трансформацій.



Рекомендації до вивчення теми:

1. Усвідомити сутність цифровізації HR-менеджменту та її вплив на трансформацію функцій управління персоналом.
2. Розуміти можливості використання HR-аналітики та Big Data для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.
3. Знати основні види та функціональні можливості електронних HRM-систем.
4. Аналізувати особливості управління персоналом в умовах дистанційної та гібридної зайнятості.

5. Формувати здатність до критичної оцінки світових трендів цифрової трансформації HR та можливостей їх адаптації на вітчизняних підприємствах.

Основні питання для опрацювання

Сутність інноваційних практик у HR-менеджменті та передумови цифрової трансформації управління персоналом. Роль цифрових технологій у зміні підходів до добору, оцінювання, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

HR-аналітика та Big Data як інструменти підтримки управлінських рішень: види HR-аналітики, джерела даних, показники ефективності управління персоналом, можливості прогнозування та ризики використання великих масивів даних.

Електронні HRM-системи: сутність, структура та функціональні модулі (recruitment, performance management, learning management, payroll, talent management). Переваги та обмеження впровадження HRM-систем на підприємствах.

Особливості управління персоналом в умовах віддаленої роботи: організація комунікацій, контроль результативності, цифрові інструменти координації діяльності, підтримка залученості та корпоративної культури.

Світові тренди цифрової трансформації HR: використання штучного інтелекту, автоматизація HR-процесів, people analytics, цифровий employee experience, етичні та соціальні аспекти цифровізації HR.



Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність цифровізації HR-менеджменту?
2. Які фактори зумовлюють впровадження інноваційних HR-практик на підприємствах?
3. Яку роль відіграє HR-аналітика у прийнятті кадрових рішень?
4. Які основні функціональні можливості сучасних HRM-систем?

5. Які переваги та ризики використання Big Data в управлінні персоналом?

6. У чому полягають особливості управління персоналом у віддаленому форматі роботи?

7. Як цифрові технології впливають на залученість та мотивацію працівників?

8. Які світові тренди цифрової трансформації HR є найбільш актуальними сьогодні?

9. Які етичні виклики виникають у процесі цифровізації HR-менеджменту?

10. Яким чином інноваційні HR-практики підвищують конкурентоспроможність підприємства?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Аналітичне завдання

Проаналізувати вплив цифрових технологій на трансформацію функцій HR-менеджменту та обґрунтувати їх роль у підвищенні ефективності управління персоналом. Результати оформити у вигляді аналітичного огляду (2–3 стор.).

2. Теоретико-дослідницьке завдання

Порівняти традиційні та цифрові інструменти HR-менеджменту та визначити переваги й обмеження їх використання в сучасних підприємствах.

3. Практико-орієнтоване завдання

Проаналізувати систему HRM або цифрові HR-інструменти конкретного підприємства (за вибором здобувача) та оцінити ефективність їх застосування.

4. Дослідницьке завдання

Дослідити роль HR-аналітики та Big Data у формуванні стратегічних управлінських рішень щодо персоналу.

5. Дискусійне завдання

Підготувати аргументовану позицію щодо доцільності та ризиків цифрової трансформації HR-менеджменту в українських підприємствах.

Тестові завдання

1. Що є ключовою характеристикою цифровізації HR-менеджменту?
 - а) зменшення ролі персоналу;
 - б) автоматизація та аналітична підтримка HR-процесів;
 - в) відмова від стратегічного управління;
 - г) посилення адміністративного контролю.
2. Яка основна мета HR-аналітики?
 - а) облік персоналу;
 - б) формування кадрової документації;
 - в) підтримка управлінських рішень на основі даних;
 - г) контроль дисципліни праці.
3. Який інструмент HR найчастіше використовує Big Data?
 - а) кадрове діловодство;
 - б) HR-аналітика;
 - в) організаційна структура;
 - г) посадові інструкції.
4. Яка функція HE є типовою для HRM-систем?
 - а) управління навчанням персоналу;
 - б) рекрутинг;
 - в) фінансовий аудит підприємства;
 - г) оцінювання результативності.
5. Яка форма зайнятості найбільше потребує цифрових HR-інструментів?
 - а) традиційна офісна;
 - б) змінна;
 - в) віддалена;
 - г) сезонна.
6. Який показник найчастіше використовується в HR-аналітиці?

- а) коефіцієнт зносу основних засобів;
- б) рівень плинності персоналу;
- в) собівартість продукції;
- г) обсяг продажів.

7. Який світовий тренд HR пов'язаний із використанням штучного інтелекту?

- а) agile HR;
- б) кадрове адміністрування;
- в) AI-рекрутинг та people analytics;
- г) нормування праці.

8. Яка перевага цифрових HR-практик є ключовою?

- а) зменшення відповідальності керівників;
- б) підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- в) повна заміна людського фактора;
- г) формалізація взаємовідносин.

9. Який ризик супроводжує цифровізацію HR?

- а) зниження продуктивності;
- б) порушення етики та захисту персональних даних;
- в) зростання мотивації;
- г) підвищення залученості.

10. Яка роль цифрового HR у стратегічному управлінні підприємством?

- а) другорядна;
- б) операційна;
- в) стратегічна, спрямована на розвиток людського капіталу;
- г) обмежена кадровим обліком.

Питання для поточного контролю знань

1. Сутність та зміст поняття «менеджмент персоналу» в сучасних умовах розвитку економіки знань.
2. Еволюція поглядів на управління персоналом: основні етапи та їх характеристика.
3. Зміна ролі працівника в системі управління підприємством: від трудового ресурсу до людського капіталу.
4. Місце менеджменту персоналу в системі загального менеджменту підприємства.
5. Цілі та завдання сучасного менеджменту персоналу.
6. Принципи сучасного менеджменту персоналу та їх значення для ефективного управління.
7. Функції менеджменту персоналу: зміст та взаємозв'язок.
8. Системний підхід до менеджменту персоналу: сутність, переваги та обмеження.
9. Процесний підхід до управління персоналом та його практичне застосування.
10. Компетентнісний підхід у менеджменті персоналу: теоретичні засади та прикладні аспекти.
11. Стратегічний менеджмент персоналу та його роль у реалізації стратегії розвитку підприємства.
12. Поведінковий підхід в управлінні персоналом: можливості та обмеження.
13. Методи менеджменту персоналу: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.
14. Інноваційні та цифрові методи управління персоналом.
15. Планування потреби в персоналі та управління кадровим потенціалом підприємства.

- 16.Методи добору, відбору та адаптації персоналу в сучасних організаціях.
- 17.Управління професійним розвитком і навчанням персоналу.
- 18.Планування та управління кар'єрою працівників.
- 19.Формування та використання кадрового резерву підприємства.
- 20.Управління талановитими працівниками (talent management) у сучасних організаціях.
- 21.Мотивація персоналу: сучасні теорії, моделі та інструменти.
- 22.Оцінювання результативності та ефективності діяльності персоналу.
- 23.Управління залученістю персоналу та організаційною культурою.
- 24.HR-аналітика та використання Big Data у прийнятті кадрових рішень.
- 25.Електронні HRM-системи: сутність, структура та функціональні можливості.
- 26.Управління персоналом в умовах дистанційної та гібридної зайнятості.
- 27.Цифрова трансформація HR-менеджменту: основні тенденції та виклики.
- 28.Світові тренди розвитку HR-менеджменту та можливості їх адаптації в Україні.
- 29.Етичні, соціальні та правові аспекти цифровізації управління персоналом.
- 30.Роль сучасних концепцій менеджменту персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Глосарій

Менеджмент персоналу (HRM, Human Resource Management) – діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію, розвиток та контроль персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Людський капітал – сукупність знань, умінь, навичок, компетенцій та мотивації працівників, що формує стратегічний ресурс підприємства.

Кадровий резерв – група працівників, підготовлених або готованих до зайняття ключових посад у майбутньому.

Атестація персоналу – систематична оцінка професійної діяльності та компетенцій працівників для визначення відповідності посаді або кар'єрного росту.

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що дозволяють оцінити досягнення стратегічних та оперативних цілей працівника або підрозділу.

OKR (Objectives and Key Results) – система постановки цілей та ключових результатів, яка забезпечує прозорість, мотивацію та узгодження індивідуальних і корпоративних цілей.

Talent Management – стратегічний процес залучення, розвитку, утримання та мотивації ключових працівників організації.

Knowledge Management (управління знаннями) – системний процес створення, накопичення, обміну та використання знань у організації.

HR-аналітика – використання даних і аналітичних методів для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Big Data у HR – великі обсяги структурованих та неструктурованих даних, що аналізуються для оптимізації управління персоналом.

Електронна HRM-система (HRIS, HRMS) – програмне забезпечення для автоматизації управління персоналом, включно з рекрутингом, обліком, навчанням і аналітикою.

Гібридна робота – організація робочого процесу, що поєднує роботу в офісі та дистанційно.

Мотивація праці – сукупність стимулів (матеріальних та нематеріальних), які спонукають працівника до продуктивної діяльності.

Система розвитку персоналу – комплекс заходів та програм, спрямованих на підвищення компетенцій, кваліфікації та кар'єрного зростання працівників.

Етика HR – нормативний комплекс правил та принципів, що регулюють справедливі та професійні відносини між працівниками та організацією.

ESG-орієнтоване управління персоналом – підхід до HR, що враховує екологічні, соціальні та управлінські фактори в управлінні людськими ресурсами.

Agile HR – методика гнучкого управління персоналом, що передбачає швидке реагування на зміни та адаптацію HR-процесів.

Процесний підхід – управління персоналом через аналіз та оптимізацію взаємопов'язаних процесів і потоків діяльності.

Системний підхід – розгляд персоналу та HR-процесів як частини цілісної системи організації з врахуванням взаємозв'язків та впливу зовнішнього середовища.

Компетентнісний підхід – управління персоналом на основі розвитку та оцінки компетенцій працівників, необхідних для ефективного виконання робочих завдань.

Поведінковий підхід – орієнтація на психологічні та соціальні аспекти поведінки працівників у процесі управління персоналом.

Цифрова трансформація HR – впровадження сучасних цифрових технологій у HR-процеси з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Стратегічний HRM – управління персоналом, що інтегровано у довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Соціально-психологічні методи управління – інструменти впливу на мотивацію, поведінку та залученість персоналу через корпоративну культуру, командну взаємодію, комунікації та розвиток лідерства.

Цифрові HR-інструменти – технологічні рішення для автоматизації рекрутингу, оцінки, навчання, аналітики та комунікації з персоналом.

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., Мирошніченко 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., Денежніков 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

Добровольська Елла Володимирівна

Сучасні концепції менеджменту персоналу на підприємствах
Методичні рекомендації для самостійної роботи для 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.1,92 Тираж ____ прим. Зам. ____.

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