

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для самостійної роботи студентів

з дисципліни УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

для здобувачів
підготовки
галузі знань
спеціальності
освітньо-професійної програми
факультету

4 курсу
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент
Бізнес-адміністрування
Міжнародних економічних відносин,
управління і бізнесу

Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління персоналом» підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент.

РОЗРОБНИКИ: Шукліна В.В., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, к.е.н., доцент.

Рецензент: Корчевська Л.О., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, д.е.н., професор

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Протокол № 1 від « 01 » 09 2025 року

Завідувач кафедри



Руслан НАБОКА

УЗГОДЖЕНО: З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИМ ВІДДІЛОМ

Реєстраційний номер №35/048-03.09.2025

ВСТУП

У сучасних умовах суттєво підвищується роль управління персоналом як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Управління персоналом слід розглядати як сукупність соціально-психологічних, організаційних, правових та економічних знань, навичок і дій, які направлені на залучення, адаптацію, мотивацію, розвиток та раціональне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та максимальної реалізації потенціалу кожного працівника. Основами управління персоналом повинен оволодіти кожен фахівець з менеджменту.

Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування у здобувачів теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для забезпечення оптимального складу персоналу, розробки та реалізації кадрової політики й ефективного управління людськими ресурсами організації, з оволодінням вміннями, як знаходити, відбирати, навчати, мотивувати, оцінювати та розвивати персонал для досягнення стратегічних цілей організацій, їх підрозділів.

Самостійна робота студентів направлена на розвиток пізнавальної самостійної діяльності студентів по опануванню знаннями дисципліни, а також на розвиток їх ініціативи та відповідальності.

Мета самостійної роботи – формування у студентів здатності самостійно мислити; оволодіти базовими поняттями, опанувати новітніми теоретичними підходами до здійснення процесів управління персоналом та прикладним інструментарієм оцінки ефективності функціонування підприємства на такому рівні, щоб після закінчення навчання можна було на високому професійному рівні вирішувати проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності підприємства, приймати зважені рішення, спрямовані на посилення конкурентних позицій підприємства.

Самостійна робота студентів з даного дисципліни передбачає опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle, самостійне вивчення окремих теоретичних питань тем дисципліни, виконання індивідуальної роботи, що є обов'язковими видами самостійної роботи студента.

При виникненні складностей при опрацюванні зазначених теоретичних питань, студент отримує необхідні консультації у викладача-лектора під час проведення індивідуально-консультаційних занять.

Контроль за опрацюванням теоретичних питань, що виносяться на самостійний розгляд, здійснюється шляхом тестування на практичних заняттях та включення цих питань до завдань рубіжної контрольної роботи (поряд з теоретичними питаннями, що розглядаються під час лекцій).

Виконання індивідуальної роботи контролюється викладачем, що проводить практичні заняття. Індивідуальна робота передбачає експертне оцінювання, експертами виступають студенти. Необхідні консультації з виконання індивідуальної роботи студенти отримують під час проведення індивідуально-консультаційних занять. Виконану індивідуальну роботу студенти здають викладачу на перевірку у встановлений термін.

Оцінювання даного виду робіт відбувається під час індивідуально-консультаційного заняття у формі співбесіди.

Види обов'язкової самостійної роботи, форми контролю та оцінка в балах наведені в таблиці 1.

Окрім обов'язкових передбачаються вибіркові види самостійної роботи:

- участь у конференціях, підготовка статті, роботи на конкурс. Також враховується при оцінюванні активна участь студента у всіх видах робіт при вивченні дисципліни. Види вибіркової самостійної роботи, форми контролю та оцінка в балах наведені в таблиці 2.

ВИДИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Таблиця 1

Обов'язкова самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
1	Управління персоналом як соціальна система. Соціальна структура трудового колективу як сукупність взаємопов'язаних людей, які об'єднані спільними цілями та мають різні соціальні характеристики	6	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle	1

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
2	Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Конкурентний розвиток: Залучення та стимулювання високо кваліфікованого персоналу для впровадження інновацій та досягнення лідерства. Пасивна політика: Підтримування поточного стану речей, що може підійти для компаній, які не прагнуть наздогнати лідерів ринку	2	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle	1
3	Кадрове планування в організації. Дослідження зовнішнього ринку кваліфікованої робочої сили. Спрямованість короткострокового планування кадрів	6	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle Оцінювання індивід. роботи	1
4	Організація відбору та підбору кадрів. Відбір та підбір кадрів в умовах війни: виклики та методики	4	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle	1
5	Організація діяльності та функції служб персоналу. Управління кар'єрою, адміністративні функції, ведення точного обліку складу та відповідної документації.	6	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle	1
6	Формування колективу організації. Методи самоорганізації	6	Тестування на практ. заняттях,	1

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
	колективу: автоматичне формування та багатовимірний підхід		опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle	
7	Оцінювання персоналу в організації. Недоліки індивідуальних методів оцінювання персоналу	2	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle Оцінювання індивід. роботи	1
8	Управління розвитком і рухом персоналу організації. Прикладні рекомендації: як знизити плинність кадрів на виробництві	4	Тестування на практ. заняттях, опрацювання лекційного матеріалу в системі Moodle	1
9	Підготовка до написання рубіжних контрольних робіт	6	РКР	2
Разом		42		10

Таблиця 2

Вибіркові види самостійної роботи

Види самостійної роботи	Рекомендована література	Планові терміни виконання	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
- активна робота під час лекцій, практичних занять, консультацій		протягом семестру		10
- участь у конференціях	Наукові видання,		публікація тез, статті,	10

- підготовка статті, роботи на конкурс	публікації, інформація про діяльність підприємств		диплом	10
Всього балів за вибіркові види самостійної роботи				max10

ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇЇ ВИКОНАННЯ

Індивідуальна робота 1.

Оцінка ефективності використання робочого часу та розрахунок чисельності персоналу методом трудомісткості.

Вихідні дані: підприємство планує випуск продукції на наступний рік.

1. Річний обсяг виробництва:
 - Виріб А — 5 000 шт.
 - Виріб Б — 3 200 шт.
2. Трудомісткість виготовлення одиниці продукції:
 - Виріб А — 4,5 люд.-год.
 - Виріб Б — 6,0 люд.-год.
3. Затрати часу на обслуговування обладнання та поточний ремонт: 1 200 люд.-год. на рік.
4. Бюджет робочого часу одного робітника на рік:
 - Номінальний фонд робочого часу — 250 днів (при 8-годинному робочому дні).
 - Заплановані втрати робочого часу (відпустки, хвороби тощо) — 10% від номінального фонду.
5. Плановий коефіцієнт виконання норм виробітку: 1,05 (105%).

Завдання:

1. Розрахувати сукупну трудомісткість виробничої програми.
2. Визначити корисний (дійсний) фонд робочого часу одного робітника на рік.

3. Розрахувати планову середньооблікову чисельність основних робітників.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ:

1. Для обчислення сукупної трудомісткості виробничої програми ($T_{заг}$) необхідно помножити обсяг виробництва кожного виду продукції на відповідну трудомісткість виготовлення одиниці, додати отримані значення для всіх виробів та додати витрати часу на обслуговування обладнання і ремонт. Формула:

$$T_{заг} = (N_a \times t_a) + (N_b \times t_b) + T_{обсл},$$

де N_a, N_b — обсяг випуску виробів А та Б;

t_a, t_b — трудомісткість одиниці виробів А та Б;

$T_{обсл}$ — час на обслуговування та ремонт.

2. Для визначення корисного (дійсного) фонду робочого часу одного робітника ($\Phi_{кор}$) спочатку обчисліть номінальний фонд у годинах, помноживши кількість днів на тривалість зміни ($250 \text{ днів} \times 8 \text{ годин}$). Після цього зменшіть номінальний фонд на відсоток запланованих втрат робочого часу (10%). Формула:

$$\Phi_{кор} = \Phi_{ном} \times (1 - \text{Втрати} / 100),$$

де $\Phi_{ном}$ — номінальний фонд у годинах;

Втрати — відсоток запланованих втрат робочого часу.

3. Для розрахунку планової чисельності основних робітників ($\text{Ч}_{пл}$) необхідно сукупну трудомісткість поділити на добуток корисного фонду робочого часу одного робітника та коефіцієнта виконання норм. Формула:

$$\text{Ч}_{пл} = T_{заг} / (\Phi_{кор} \times K_{вн}),$$

де $K_{вн}$ — коефіцієнт виконання норм.

Отриманий результат округлюють до найближчого цілого числа у більшу сторону.

Застосувати табличні форми 1.1 та 1.2.

Таблиця 1.1

Розрахунок сукупної трудомісткості виробничої програми

№ з/п	Показник	Позначення	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Значення
1	Обсяг випуску виробу А	N_a	шт.	Вихідні дані	
2	Трудомісткість виробу А	t_a	люд.-год.	Вихідні дані	
3	Сукупна трудомісткість виробу А	T_A	люд.-год.	$N_a \times t_a$	
4	Обсяг випуску виробу Б	N_b	шт.	Вихідні дані	
5	Трудомісткість виробу Б	t_b	люд.-год.	Вихідні дані	
6	Сукупна трудомісткість виробу Б	T_B	люд.-год.	$N_b \times t_b$	
7	Затрати часу на обслуговування та ремонт	$T_{обсл}$	люд.-год.	Вихідні дані	
8	Загальна трудомісткість програми	$T_{заг}$	люд.-год.	$T_A + T_B + T_{обсл}$	

Таблиця 1.2

Розрахунок корисного фонду часу та планової чисельності робітників

№ з/п	Показник	Позначення	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Значення
1	Кількість робочих днів на рік	Драб	днів	Вихідні дані	
2	Тривалість робочої зміни	tзм	год.	Вихідні дані	
3	Номінальний фонд робочого часу	Фном	год.	$\text{Драб} \times \text{tзм}$	
4	Відсоток запланованих втрат часу	Втрати_%	%	Вихідні дані	
5	Абсолютна величина втрат часу	Втрати_абс	год.	$\text{Фном} \times$ $(\text{Втрати_}\% /$ $100)$	
6	Корисний (дійсний) фонд часу	Фкор	год.	$\text{Фном} -$ Втрати_абс	
7	Коефіцієнт виконання норм	Квн	-	Вихідні дані	
8	Розрахункова чисельність робітників	Чрозр	осіб	$\text{Тзаг} / (\text{Фкор} \times$ $\text{Квн})$	
9	Прийнята планова чисельність	Чпл	осіб	Округлення до більшого цілого	

Індивідуальна робота 2

Аналіз плинності кадрів та економічна оцінка втрат підприємства через плинність.

Вихідні дані: На підприємстві за звітний рік зафіксовано такі показники руху персоналу:

1. Середньооблікова чисельність працівників (Чсер): 450 осіб.
2. Прийнято на роботу за рік (Чприйн): 42 особи.
3. Звільнено з усіх причин (Чзв): 54 особи, у тому числі:
 - За власним бажанням — 30 осіб.
 - За порушення трудової дисципліни — 6 осіб.
 - У зв'язку з виходом на пенсію — 10 осіб.
 - У зв'язку з призовом на військову службу — 8 осіб.
4. Середні витрати на добір та адаптацію одного нового працівника: 12 000 грн.
5. Середні втрати недоодержаної продукції через перерву в роботі (на 1 звільненого): 18 000 грн.

Завдання:

1. Розрахувати коефіцієнт обороту з прийому (Кпр), коефіцієнт обороту зі звільнення (Кзв) та коефіцієнт плинності кадрів (Кпл).
2. Обчислити загальну суму економічних втрат підприємства, спричинених плинністю кадрів.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ:

1. Оцінка показників руху персоналу здійснюється у відсотках відносно середньооблікової чисельності:
 - Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр) розраховується як відношення кількості прийнятих працівників (Чприйн) до середньооблікової чисельності (Чсер), помножене на 100%. Формула: $K_{пр} = (Ч_{прийн} / Ч_{сер}) \times 100\%$

- Коефіцієнт загального обороту зі звільнення (Кзв) розраховується як відношення загальної кількості звільнених (Чзв) до середньооблікової чисельності (Чсер), помножене на 100%. Формула: $K_{зв} = (Ч_{зв} / Ч_{сер}) \times 100\%$

- Для розрахунку коефіцієнта плинності кадрів (Кпл) спочатку визначте кількість працівників, звільнених із причин плинності (Чплин). До таких причин належать лише звільнення за власним бажанням та за порушення дисципліни, тоді як звільнення через пенсію чи призов є необхідними (об'єктивними) і до плинності не зараховуються. Потім поділіть кількість працівників, які утворюють плинність, на середньооблікову чисельність і помножте на 100%. Формула: $K_{пл} = (Ч_{плин} / Ч_{сер}) \times 100\%$

2. Для розрахунку загальної суми економічних втрат (Взаг) обчисліть витрати лише для тієї кількості робітників, які звільнилися з причин плинності кадрів (Чплин):

- Обчисліть витрати на рекрутинг та адаптацію (Вдоб), помноживши кількість звільнених через плинність на витрати на один добір.

- Обчисліть втрати від недоодержаної продукції (Впрод), помноживши кількість звільнених через плинність на розмір втрат на одного звільненого.

- Сумуйте обидва показники для визначення загальних збитків. Формула: $В_{заг} = (Ч_{плин} \times \text{Витрати_на_добір}) + (Ч_{плин} \times \text{Втрати_продукції})$

Застосувати табличні форми 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Розрахунок показників руху персоналу та плинності кадрів

№ з/п	Показник	Позначення	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Значення
1	Середньооблікова чисельність працівників	Чсер	осіб	Вихідні дані	

2	Прийнято на роботу за рік	Чприйн	осіб	Вихідні дані	
3	Звільнено з усіх причин	Чзв	осіб	Вихідні дані	
4	Звільнено за власним бажанням	Чвб	осіб	Вихідні дані	
5	Звільнено за порушення дисципліни	Чдисц	осіб	Вихідні дані	
6	Кількість працівників, що утворюють плинність	Чплин	осіб	Чвб + Чдисц	
7	Коефіцієнт обороту з прийому	Кпр	%	$(\text{Чприйн} / \text{Чсер}) \times 100$	
8	Коефіцієнт обороту зі звільнення	Кзв	%	$(\text{Чзв} / \text{Чсер}) \times 100$	
9	Коефіцієнт плинності кадрів	Кпл	%	$(\text{Чплин} / \text{Чсер}) \times 100$	

Таблиця 2.2

Розрахунок економічних втрат підприємства від плинності кадрів

№ з/п	Стаття втрат	Позначення	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Значення
1	Чисельність звільнених з причин	Чплин	осіб	З таблиці 2.1	

	плинності				
2	Витрати на добір та адаптацію на 1 працівника	Вдод_1	грн.	Вихідні дані	
3	Загальні витрати на добір та адаптацію	Вдоб	грн.	Чплин × Вдод_1	
4	Втрати недоодержаної продукції на 1 працівника	Впрод_1	грн.	Вихідні дані	
5	Загальні втрати від недоодержання продукції	Впрод	грн.	Чплин × Впрод_1	
6	Сукупні збитки підприємства від плинності	Взаг	грн.	Вдоб + Впрод	

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна (базова)

1. Петков С. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник / С. В. Петков, Д. В. Журавльов, Є. Ю. Соболев, І. М. Копотун та ін. Київ: КНТ, 2025. 312 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35501/1/поз.142>
РП_Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні_Гавкалова Н.pdf
2. Чернишева Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2022. 166 с. URL: <https://cul.com.ua/knigi/upravlinnya-personalom-chernisheva>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=jJYS3GoAAAAJ>

4. Безпалько О. В., Бергер А. Д., Березянко Т. М. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/download>

5. Михайліченко М. В., Балановська Т. І., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ.: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 466 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>

Допоміжна

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 466с.

7. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2021. 211 с.

8. Гривківська О. В., Шкрабак В. В. Теорія та практика управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавництво НУБІП, 2023. 290 с.

9. Гриньова В. М., Савченко В. А. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 542 с.

10. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.

11. Завіновська В. Т. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 432 с.

12. Захарова О. В. Управління персоналом : практикум : навч. посіб. Донецьк : ДонНТУ, 2021. 214 с.

13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2021. 308 с.

14. Менеджмент персоналу: підручник / за заг. ред. М. В. Семикіної. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 412 с.

15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. 4-те вид., стер. Київ : Знання, 2021. 435 с.
16. Савченко В. К. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 351 с.
17. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.