

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Управління продуктивністю праці персоналу**  
*(назва навчальної дисципліни)*

**освітній ступінь** бакалавр  
*(назва освітнього ступеня)*

**галузь знань** 07 Управління та адміністрування  
*(шифр і назва галузі знань)*

**спеціальність** 073 Менеджмент  
*(код і назва спеціальності)*

**освітня програма / спеціалізація** Менеджмент: бізнес-адміністрування  
*(код і назва спеціальності)*

**тип дисципліни** вибіркова  
*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Голова ради з якості вищої освіти  
факультету

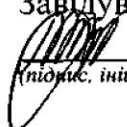
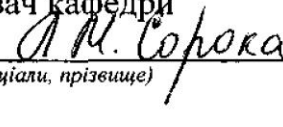
(підпис, ініціали, прізвище)

**РЕКОМЕНДОВАНО:**

кафедрою управління  
підприємницькою та туристичною  
діяльністю

протокол № 4 від 24.12.19

Завідувач кафедри

(підпис, ініціали, прізвище)

**Розробники програми:**

професор кафедри управління підприємницькою  
та туристичною діяльністю Степанова К.В., д.е.н.

**Рецензенти програми:**

професор кафедри управління підприємницькою  
та туристичною діяльністю Меркулов М.М.,  
доктор економічних наук;  
зав. кафедри, доцент кафедри управління  
підприємницькою та туристичною діяльністю  
Сорока Л.М., кандидат економічних наук

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	Заочна
Кількість кредитів: 4	<i>Лекції:</i>	
	24	
Модулів: 1	<i>Практичні заняття:</i>	
Загальна кількість годин: 120		
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 2	<i>Лабораторні заняття:</i>	
Семестр: 3	<i>Семінарські заняття:</i>	
	24	
Тижневе навантаження (год.):	<i>Консультації:</i>	
- аудиторне:		
- самостійна робота:	<i>Індивідуальні заняття:</i>	
Форма підсумкового контролю: залік		
Мова навчання: українська	<i>Самостійна робота:</i>	
	72	

## 2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

**Предмет** вивчення навчальної дисципліни є система управління економічними ресурсами на всіх рівнях економіки з виробництвом продукції, а також загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

**Метою** вивчення дисципліни є навчити студентів теорії управління продуктивністю праці персоналу на підприємствах і фірмах в різних галузях господарства та здобути практичні навички у даній сфері.

**Передумови** для вивчення дисципліни: Вступ до спеціальності з основами наукових досліджень, Теорія та менеджмент організації, Економіка підприємства, Маркетинг, Мікроекономіка та макроекономіка, Мотиваційний менеджмент та інші.

**Міждисциплінарні зв'язки** з навчальними дисциплінами: Теорія та менеджмент організації, Мотиваційний менеджмент, Економіка підприємства, технології, методи і моделі прийняття управлінських рішень, Кадровий менеджмент, Контролінг, Управління активами та інвестиційним портфелем та інші.

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

### 1. Знання:

- теоретичні засади управління продуктивністю праці персоналу;
- основні засади кадрової стратегії та політики підприємства;
- суть загальних і спеціальних функцій управління продуктивністю праці персоналу;
- методичні підходи щодо розподілу завдань з управління продуктивністю праці персоналу між підрозділами та керівниками;
- методи планування чисельності персоналу;
- джерела та методи професійного набору персоналу;
- форми розвитку персоналу підприємства;
- методи планування продуктивності праці персоналу;
- суть та шляхи мотивації й стимулювання персоналу.

2. Уміння:

- здійснювати вимірювання продуктивності (сукупної та часткової) в кожній ланці економіки;
- здійснювати аналіз рівнів продуктивності в розрізі її факторів;
- здійснювати міжфірмове порівняння показників продуктивності;
- надавати керівникам будь-якої ланки економіки консультативні послуги з питань підвищення продуктивності;
- створювати в організаціях професійно-цільові групи з підвищення продуктивності;
- розробляти поточні та перспективні програми підвищення продуктивності в організаціях і їх структурних підрозділах.

3. Комунікація:

- показувати уміння працювати автономно та в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей;
- використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності;
- оволодіти навичками письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами.

4. Автономність та відповідальність:

- відповідальність за прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- управління комплексними діями або проектами;
- відповідальність професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб;
- здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

#### 4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)					
		Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота
1.	Тема 1. Предмет, метод і завдання дисципліни	4	2	2			3
2.	Тема 2. Стратегічні цілі суспільства і продуктивність. Ринкова система і продуктивність	4	2	2			5
3.	Тема 3. Класифікація мікрорівневих чинників продуктивності	4	2	2			6
4.	Тема 4. Класифікація макрорівневих чинників продуктивності	4	2	2			6
5.	Тема 5. Характеристика основних видів витрат. Ефективність праці	4	2	2			6
6.	Тема 6. Взаємозв'язок витрат і продуктивності. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці	6	3	3			7
7.	Тема 7. Вимірювання обсягів виробництва і продуктивності	6	3	3			7
8.	Тема 8. Прогнозування продуктивності праці, планування кількості працівників	4	2	2			6
9.	Тема 9. Стратегія і методи вимірювання продуктивності	4	2	2			6
10.	Тема 10. Управління продуктивністю на мікрорівні	4	2	2			4

11.	Тема 11. Управління продуктивністю на макрорівні	4	2	2			4
12.	Тема 12. Зарубіжний досвід вимірювання продуктивності аналізу, контролю та підвищення продуктивності на підприємстві						8
<b>Проміжний контроль</b>							<b>4</b>
<b>Разом:</b>		<b>48</b>	<b>24</b>	<b>24</b>			<b>72</b>

## **5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами**

#### **Тема 1. Предмет, метод і завдання дисципліни**

Предмет, метод і завдання курсу «Менеджмент продуктивності». Методи дослідження предмета менеджменту продуктивності. Сутність поняття продуктивності та продуктивності праці. Взаємозв'язок продуктивності та продуктивності праці. Основні характеристики понять, що складають менеджмент продуктивності.

#### **Тема 2. Стратегічні цілі суспільства і продуктивність**

Ринкова система і продуктивність. Визначення цілей суспільства і ролі продуктивності в їх досягненні. Диференціація цілей суспільства за складовими економічного зростання та економічної диференціації. Соціальна мета суспільства та її диференціація за складовими недопущення бідності і соціальної забезпеченості. Демографічні цілі суспільства і їх роль у формуванні ринкової системи. Екологічні цілі суспільства. Два шляхи економічного зростання: екстенсивне та інтенсивне. Продуктивність та її зв'язок з торгівельним балансом країни.

#### **Тема 3. Класифікація мікрорівневих чинників продуктивності**

Мікрорівневі чинники продуктивності: "тверді" і "м'які". Інтеграційні чинники: інновації, організаційний менеджмент, економічна безпека підприємств, їх реструктуризація та санація. Матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні фактори, галузеві та інші чинники. Резерви підвищення продуктивності праці та їх класифікація.

#### **Тема 4. Класифікація макрорівневих чинників продуктивності**

Макрорівневі чинники продуктивності: реалізація на макрорівні через систему законодавчої і виконавчої влади; зовнішні чинники продуктивності. Три групи макрорівневих чинників продуктивності: життєвий простір країни; структурні зміни в економіці; інфраструктура та урядова політика. Чинники життєвого простору: населення, територія, екологія, земля і клімат, природні багатства і природні ресурси. Структурні зміни в зайнятості та структурні зміни ВВП. Зовнішні фактори продуктивності: інституціональні механізми; інфраструктура; внутрішній ринок споживчих товарів і послуг; фіскальна політика; державний бюджет; бюджетний дефіцит і державний борг; кредитно-грошова політика; соціальна політика; національна безпека держави.

#### **Тема 5. Характеристика основних видів витрат**

Ефективність праці підприємства як основна ланка управління продуктивністю. Економічні ресурси, що призводять до утворення відповідних витрат. Дві великі групи витрат: інвестиційні та поточні (операційні). Поточні витрати, їх поділ на циклічні та безперервні. Безперервні витрати та їх зв'язок з оплатою праці вищого управлінського персоналу утриманням основних виробничих фондів тощо. Загальні (сукупні) витрати і витрати на одиницю продукції. Собівартість продукції та її складові, що спрямовані на підготовку, виробництво, виготовлення і реалізацію товарів і послуг. Зниження собівартості продукції та її вплив на підвищення продуктивності. Динаміка продуктивності і результативність виробництва. Зв'язок результативності з ефективністю виробництва. Показники вимірювання результативності. Трудовий потенціал у системі економічних ресурсів. Показники ефективності; продуктивність та рентабельність праці. Теорема про

рентабельність компонентів праці. Концепції ефективності праці. Ефективність інвестицій у людський капітал.

### **Тема 6. Взаємозв'язок витрат і продуктивності**

Фактори і резерви підвищення продуктивності праці Проблема економії і примноження багатств, що проявляються в зростанні продуктивності. Базові фактори зростання продуктивності: матеріальні потреби суспільства (безмежні, або невмолимі); економічні ресурси, тобто засоби для виробництва товарів і послуг (обмежені, або рідкісні). Внутрішні і зовнішні витрати. Бухгалтерський і економічний прибуток фірми. Короткостроковий і довгостроковий періоди, аналіз факторів і резервів продуктивності праці. Фактори зростання продуктивності праці, їх особливості на сучасному етапі. Резерви підвищення продуктивності за умов нестабільної ринкової економіки. Рівень освіти як сигнал про продуктивність праці.

### **Тема 7. Вимірювання обсягів виробництва і продуктивності**

Вимірювання продуктивності як шлях до оптимального управління економікою в усіх її макро- і мікрорівневих ланках. Управлінські рішення та інформація щодо абсолютних і відносних показників продуктивності. Підготовка персоналу в психологічному і мотиваційному плані для введення системи вимірювання продуктивності. Вимірювання продуктивності на основі співставлених цін. Вимірювання сукупної і часткової продуктивності залежно від поставлених цілей у певних ланках економіки. Вимірювання на мікрорівні продуктивності на основі товарної продукції та доданої вартості. Натуральні та трудові методи, їх застосування в структурних підрозділах. Соціально-економічне зростання і зростання продуктивності за рахунок кількісного збільшення обсягів продукції та зростання їх якісних параметрів. Вимірювання продуктивності з урахуванням якісних параметрів продукції.

### **Тема 8. Прогнозування продуктивності праці, планування кількості працівників**

Вплив структурних зрушень на продуктивність праці. Підвищення технічного рівня виробництва. Вплив галузевих факторів. Обґрунтування підвищення продуктивності суспільної праці методом ланцюгових підстановок. Прогнозування продуктивності праці з використанням методу міжгалузевого балансу праці. Прогнозування продуктивності праці шляхом порівняння витрат живої та уречевленої праці.

### **Тема 9. Стратегія і методи вимірювання продуктивності**

Основні ідеї стратегії оцінки продуктивності. Нормативний метод вимірювання продуктивності (НМВП). Багатофакторна модель вимірювання продуктивності (БФМВП). Багатокритеріальний метод вимірювання результативності продуктивності. Сурогатний підхід до вимірювання продуктивності.

### **Тема 10. Управління продуктивністю на мікрорівні**

Показники і методи оцінювання зміни рівня продуктивності в залежності від фінансових інвестицій. Нематеріальні ресурси як продукт інтелектуальної діяльності людей. Інформаційні виробничі технології в сучасних умовах. Основні одиниці виміру факторів виробництва. Продуктивність основного і оборотного капіталу. Надійна система економічної безпеки підприємства як основа забезпечення високого рівня продуктивності за наступними складовими: фінансова складова, інтелектуальна і кадрова складова, техніко-технологічна складова, політикоправова складова, інформаційна складова, екологічна складова, силова складова. Кадрове планування на мікрорівні і його вплив на продуктивність. Планування чисельності та складу працівників. Планування чисельності промислово-виробничого персоналу. Розрахунок додаткової потреби в працівниках і спеціалістах. Методика розрахунку чисельності окремих категорій працівників. Програми підвищення продуктивності. Зростання продуктивності праці за рахунок підвищення рівня організації праці. Управління продуктивністю персоналу. Досвід зарубіжних країн в

оцінюванні та управлінні продуктивністю. Продуктивність «білих комірців». Техніка номінальної групи. Реструктуризація та санація як систематично здійснювані заходи для утримання запрограмованого рівня продуктивності на підприємствах. Основні види санації підприємств і їх вплив на рівень продуктивності. Оцінка віддачі від вдосконалення маркетингової системи на виробництві.

### **Тема 11. Управління продуктивністю на макрорівні**

Необхідність вимірювати повну продуктивність праці на укрупненому рівні. Розбіжність між ефективністю і продуктивністю. Вплив структурних зрушень на продуктивність праці. Підвищення технічного рівня виробництва. Пріоритетні напрямки інноваційної політики, визначені державою. Математичні методи використовують на макрорівні для оцінки продуктивності, їх сутність. Обґрунтування підвищення продуктивності суспільної праці методом ланцюгових підстановок. Прогнозування продуктивності праці з використанням методу міжгалузевого балансу праці. Прогнозування продуктивності праці зіставленням витрат живої та уречевленої праці. Підходи до вимірювання продуктивності в різних секторах економіки. Вплив галузевих факторів. Національні організації продуктивності.

### **Тема 12. Зарубіжний досвід вимірювання продуктивності аналізу, контролю та підвищення продуктивності на підприємстві**

Підходи до вимірювання продуктивності в різних секторах економіки зарубіжних країн. Структурний підхід доктора Куросави до вимірювання продуктивності на підприємствах і в їх виробничих підрозділах. Підхід Гоулда до вимірювання продуктивності, який базується на визначенні швидкості обороту капітальних вкладень. Метод "швидкої оцінки продуктивності": точна діагностика; управління програмою підвищення продуктивності, що охоплює всю організацію. Порівняння показників продуктивності, або міжфірмове порівняння (МФП). Показники порівняння діяльності фірми: продуктивність загальних доходів; продуктивність прибутку; обсяг продаж на одного працівника; загальні доходи на одного працівника тощо. Принципи управління продуктивністю інновацій: централізований принцип; повної децентралізації; комбінованої децентралізації; венчурний. Пріоритетні напрями інноваційної політики визначені державою. Стимулювання наукових досліджень і розробок в західних державах.

#### **5.2. Тематика семінарських занять.**

- Тема 1. Предмет, метод і завдання дисципліни.
- Тема 2. Стратегічні цілі суспільства і продуктивність.
- Тема 3. Класифікація мікрорівневих чинників продуктивності.
- Тема 4. Класифікація макрорівневих чинників продуктивності.
- Тема 5. Характеристика основних видів витрат.
- Тема 6. Взаємозв'язок витрат і продуктивності.
- Тема 7. Вимірювання обсягів виробництва і продуктивності.
- Тема 8. Прогнозування продуктивності праці, планування кількості працівників.
- Тема 9. Стратегія і методи вимірювання продуктивності.
- Тема 10. Управління продуктивністю на макрорівні.
- Тема 11. Управління продуктивністю на макрорівні.

#### **1.3. Організація самостійної роботи студентів.**

##### **Розподіл годин на виконання СРС**

№ з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	7
2.	Підготовка до семінарських занять	24
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4

4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом	16
5.	Розв'язування задач	6
6.	Написання доповідей та повідомлень	4
7.	Підготовка рефератів	8
8.	Робота з інтернет-ресурсами	3

№ з/п	Вид роботи	Кількість годин	Форми звітності
1.	Тема 1. Предмет, метод і завдання дисципліни	3	Конспект, усні відповіді на питання, виконання тестових завдань
2.	Тема 2. Стратегічні цілі суспільства і продуктивність. Ринкова система і продуктивність	5	Конспект, усні відповіді на питання, розв'язування задач
3.	Тема 3. Класифікація мікрорівневих чинників продуктивності	6	Конспект, усні відповіді на питання, підготовка реферату
4.	Тема 4. Класифікація макрорівневих чинників продуктивності	6	Конспект, усні відповіді на питання, розв'язування задач, підготовка повідомлення
5.	Тема 5. Характеристика основних видів витрат. Ефективність праці	6	Конспект, усні відповіді на питання, виконання тестових завдань
6.	Тема 6. Взаємозв'язок витрат і продуктивності. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці	7	Конспект, усні відповіді на питання, підготовка реферату
7.	Тема 7. Вимірювання обсягів виробництва і продуктивності	7	Конспект, усні відповіді на питання, розв'язання задач
8.	Тема 8. Прогнозування продуктивності праці, планування кількості працівників	6	Конспект, усні відповіді на питання, виконання тестових завдань
9.	Тема 9. Стратегія і методи вимірювання продуктивності	6	Конспект, усні відповіді на питання, розв'язання задач
10.	Тема 10. Управління продуктивністю на мікрорівні	4	Конспект, усні відповіді на питання, розв'язання задач
11.	Тема 11. Управління продуктивністю на макрорівні	4	Конспект, усні відповіді на питання, виконання тестових завдань
12.	Тема 12. Зарубіжний досвід вимірювання продуктивності аналізу, контролю та підвищення продуктивності на підприємстві	8	Конспект, усні відповіді на питання, написання доповіді
	<b>Разом</b>	<b>68</b>	

### Теми рефератів

1. Нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності.
2. Стратегія і методи вимірювання продуктивності.
3. Місця витрат і центри відповідальності в системі управління продуктивністю.
4. Позитивний і негативний вплив масштабів виробництва на рівень продуктивності.
5. Соціально-економічне значення вимірювання продуктивності.
6. Технічні проблеми вимірювання продуктивності.
7. Організаційні проблеми вимірювання продуктивності.
8. Загальний підхід до вимірювання продуктивності.



9. Вимірювання сукупної і часткової продуктивності на макрорівні.
10. Різновиди трудового методу вимірювання продуктивності.
11. Оцінювання продуктивності державної адміністрації і національного сектора США.
12. Структурний підхід доктора Куросави до вимірювання продуктивності в підрозділах підприємств.
13. Структурний підхід доктора Куросави до вимірювання продуктивності на підприємствах.
14. Підхід Лоулора до вимірювання продуктивності.
15. Підхід Гоулда до вимірювання продуктивності.
16. Суть "швидкої оцінки продуктивності".
17. Ступінь технічної оснащеності праці, її вплив на рівень продуктивності.
18. Механізація і автоматизація праці і їх вплив на рівень продуктивності.
19. Основні напрями підвищення продуктивності капітальних вкладень.
20. Чинники підвищення продуктивності фінансових інвестицій.
21. Основні напрями підвищення продуктивності нематеріальних ресурсів.
22. Оцінка рівня управління і його вплив на рівень продуктивності.
23. Система маркетингової інформації і її вплив на рівень продуктивності.
24. Оцінка рівня організації праці і основні напрями підвищення її продуктивності.
25. Основні напрями підвищення продуктивності інновацій.
26. Суть науково-технічного прогресу (НТП) і його роль у підвищенні продуктивності.
27. Організаційний менеджмент як чинник підвищення продуктивності.
28. Структурні зміни у ВВП як фактор зростання продуктивності.
29. Роль інституціональних механізмів у підвищенні продуктивності.
30. Оптимізація інфраструктури економік як чинник зростання продуктивності.
31. Вплив фіскальної політики на рівень продуктивності.
32. Внутрішній ринок товарів і послуг, його вплив на рівень продуктивності.
33. Дефіцитний бюджет і внутрішній державний борг як чинники зростання продуктивності.
34. Вплив соціальної політики на рівень продуктивності.
35. Принципи управління продуктивністю інновацій на підприємствах зарубіжних країн.
36. Стратегії управління інноваційними процесами в зарубіжних фірмах і корпораціях.
37. Роль зовнішніх і внутрішніх венчурів у підвищенні продуктивності інновацій.
38. Основні напрями державного регулювання інноваційної політики.

### **Приклади задач**

#### *Задача 1*

Як зміниться продуктивність праці у фірмі в разі, якщо обсяг продажу у порівняльних цінах зросте на 2,4 %, а кількість працівників — на 0,5 %? Як зміниться кількість працівників, якщо обсяг продажу збільшиться на 5,2 %, а продуктивність праці — на 2,4 %? Як зміниться обсяг продажу, якщо кількість працівників зменшиться на 0,8 %, а продуктивність праці зросте на 4,6 %?

#### *Задача 2*

Фірма "Лілея" має намір отримати 90 % приросту обсягу продажу за рахунок підвищення продуктивності праці. Виконання плану товарообігу очікується на 101,8 %. Кількість працівників збільшиться проти плану на 0,9 %. Розрахуйте ступінь виконання завдання щодо приросту продуктивності праці.

#### *Задача 3*

Продуктивність праці одного працівника магазину "Книгарня" за звітний період збільшилась у 1,7 разу. Індекс трудомісткості товарообороту становив 1,08, індекс цін на товари — 1,4.

Як зміниться продуктивність праці працівників з урахуванням зазначених факторів?

#### *Задача 4*

Аналіз роботи двох філій фірми показав, що продуктивність праці та середня заробітна плата одного продавця за квартал збільшилась у розмірах, наведених у таблиці.

Які висновки має зробити менеджер фірми за цими даними? Визначте недоліки в організації роботи, оплаті праці двох філій.

Аналітичну таблицю складіть самостійно.

Показник	Філія 1	Філія 2	1 квартал	2 квартал
Навантаження на одного працівника	59668	107402	63268	124009
Середня заробітна плата, грн.	109,2	207,6	110,5	198,0

#### Задача 5

Проаналізуйте продуктивність праці працівників фірми. Розрахуйте суму та частку приросту обсягу виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці працівників головного цеху на підставі даних таблиці.

Показник	Квартал		Співвідношення між кварталами, відхилення
	1	2	
Обсяг виробництва, тис. грн.	490850	868120	
Середньосписочна чисельність працівників, осіб	64	70	
У т.ч. працівників головного цеху, осіб	38	44	
Індекс цін	1	2	

#### Задача 6

Страхові компанії, як правило, використовують погодинну оплату праці для працівників офісу та відрядну оплату (у вигляді комісійних) для страхових агентів. Обґрунтуйте правильність такого рішення з боку керівництва страхової компанії.

#### Задача 7

Фірма встановила рівень ефективної заробітної плати для своїх працівників. При цьому попит на продукцію фірми збільшився. Як зміниться рівень ефективності заробітної плати?

#### Задача 8

Фірма “Крокус” зазнає втрат від несумлінного ставлення до роботи своїх працівників. Відомо, що граничний продукт праці кожного працівника у вартісному вигляді становить 10 ум. од. за годину і не змінюється. Фірма наймає нових працівників у віці 20 років, ставка дисконтування дорівнює нулю.

Дайте пропозиції щодо введення нової системи оплати праці так, щоб заробітна плата кожного працівника визначалася за формулою

$$W_t = 5 + 0,25T,$$

де  $W$  — заробітна плата в  $t$ -му році;  $T$  — стаж роботи у фірмі.

Ви як менеджер з персоналу укладаєте контракти з тими, хто приходить на фірму, обговорюючи вік виходу на пенсію  $R$ . Чому дорівнює  $R$  у цій схемі?

#### Задача 9

На фірмі “Коне”, яка має намір змінити напрямок роботи, працює 10 робітниць-вишивальниць, які мають різну продуктивність праці. Так, за одну годину одна вишивальниця виготовляє 10 виробів, друга — 9, ..., десята — лише один. Дві фірми бажають найняти працівниць фірми “Коне”, але одна пропонує відрядну оплату праці і готова платити 1,10 ум. од. за одиницю продукції, а друга — погодинну оплату праці зі ставкою 5 ум. од. за годину. Як розподіляться працівниці між цими фірмами залежно від їхньої індивідуальної продуктивності?

#### Задача 10

Визначте рівень збільшення продуктивності суспільної праці за такими даними: за базисний та звітний періоди валовий суспільний продукт становив відповідно 813 та 928 млрд грн; матеріальні витрати — відповідно 500 та 590 млрд грн; середньорічна кількість працівників, зайнятих у сфері матеріального виробництва, — відповідно 52,8 та 51,6 млн осіб.

## Приклади тестових завдань

1. Продуктивність праці — складова групи показників ефективного використання:
  - а) живої праці;
  - б) минулої праці;
  - в) живої і минулої праці.
2. Основними методами визначення продуктивності праці є (за значенням):
  - а) натуральний;
  - б) вартісний;
  - в) натурально-вартісний;
  - г) трудовий.
3. Продуктивність суспільної праці визначається лише одним методом:
  - а) натуральним;
  - б) вартісним;
  - в) трудовим.
4. До трьох основних факторів виробництва належать:
  - а) праця, капітал, гроші;
  - б) капітал, праця, земля;
  - в) золото, нафта, зерно.
5. Зростання продуктивності праці — це результат:
  - а) збільшення продуктивної сили праці та підвищення її інтенсивності;
  - б) підвищення інтенсивності праці та ефективності використання обладнання;
  - в) усіх факторів.
6. Фактори зростання продуктивності праці поділяються:
  - а) на матеріально-технічні;
  - б) соціальні;
  - в) соціально-економічні;
  - г) технічні;
  - д) усі зазначені.
7. Продуктивність праці аналізується на підставі:
  - а) трудомісткості продукції;
  - б) використання робочого часу;
  - в) структури та стабільності працюючих;
  - г) ефективного використання окремих елементів.
8. Для аналізу трудомісткості продукції необхідно мати:
  - а) аналітичні таблиці;
  - б) схеми виробничого процесу;
  - в) усе зазначене.
9. Відсоток підвищення продуктивності праці при зниженні трудомісткості розраховується за формулою:
  - а)  $100 \cdot \frac{P_0 - 1_{пт}}{1_{пт}}$
  - б)  $P_0 - 1_{пт} : 1_{пт}$ ;
  - в)  $P_0 = 1_{пт}$ .
10. Середньорічний темп зростання та середньорічний темп приросту — це:
  - а) однакові показники;
  - б) різні показники;
  - в) пов'язані між собою.

## 6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

### 6.1. *Форми поточного контролю.*

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять (включає, в тому числі, перевірку якості підготовки завдань, які винесені на самостійне вивчення та виконання) і має на меті перевірку рівня підготовленості студента. Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:

- 1) усні опитування на семінарських заняттях;

- 2) письмові відповіді на питання;
- 3) участь в обговоренні питань на семінарах;
- 4) якість виконання індивідуального завдання;
- 5) якість пошуку необхідної літератури тощо.

### 1.2. *Форми проміжного контролю.*

**Модульний контроль (МК)** – процедура визначення рівня засвоєння студентом навчального матеріалу відповідної дисципліни.

Модульний контроль з дисципліни «Управління продуктивністю праці персоналу» проводиться у формі письмових відповідей на три теоретичних питання. Кількість модульних контрольних робіт на дисципліну – 1.

*Приклад модульної контрольної роботи:*

#### **Варіант 1**

1. Визначте та класифікуйте резерви підвищення продуктивності праці.
2. Вивчити та описати систему планування продуктивності праці на підприємстві.
3. Проаналізувати систему вимірювання продуктивності на підприємстві.

#### **Варіант 2**

1. Прогнозування продуктивності праці.
2. Проаналізувати вплив капітальних вкладень на рівень продуктивності.
3. Два шляхи економічного зростання: екстенсивне та інтенсивне.

#### **Варіант 3**

1. Зв'язок менеджменту продуктивності з іншими дисциплінами.
2. Проаналізувати систему планування продуктивності за рахунок упровадження інновацій.
3. Ознайомитись із системою матеріального і нематеріального стимулювання, спрямованого на підвищення продуктивності.

#### **Варіант 4**

1. Завдання менеджменту продуктивності.
2. Вивчити систему планування підвищення продуктивності за рахунок зменшення витрат матеріалів та енергії на одиницю продукції.
3. Проаналізувати вплив існуючої системи оподаткування на динаміку продуктивності.

#### **Варіант 5**

1. Близькість понять продуктивність та продуктивність праці.
2. Вивчити систему планування підвищення продуктивності за рахунок удосконалення методів організації праці.
3. Вивчити і описати основні види витрат на підприємстві.

### 6.3. *Форми підсумкового контролю.*

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання. Завданням підсумкового контролю є перевірка глибини засвоєння студентом програмного матеріалу дисципліни, логіки та взаємозв'язків між окремими її розділами, здатність творчого використання набутих знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми, що впливає зі змісту дисципліни тощо.

Підсумковий контроль з дисципліни «Управління продуктивністю праці персоналу» проводиться у формі заліку.

## **7. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

### **Питання для самоопрацювання:**

1. Предмет менеджменту продуктивності.
2. Метод менеджменту продуктивності.
3. Зв'язок менеджменту продуктивності з іншими дисциплінами.
4. Завдання менеджменту продуктивності.
5. Класифікація цілей суспільства.

6. Характеристика економічних і екологічних цілей суспільства.
7. Характеристика соціальних і демографічних цілей суспільства.
8. Екстенсивні та інтенсивні чинники продуктивності.
9. Сутнісна класифікація продуктивності.
10. Роль продуктивності у досягненні різноманітних цілей суспільства.
11. Модель "пастки" спадної продуктивності.
12. Класифікація "твердих" (матеріально-технічних) чинників продуктивності.
13. Класифікація інтеграційних чинників продуктивності.
14. Класифікація "м'яких" чинників продуктивності.
15. Основні фонди і виробничі потужності та їх вплив на продуктивність.
16. Склад об'єктів промислової власності.
17. Склад об'єктів, що охороняються авторськими та суміжними правами.
18. Нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності.
19. Охарактеризувати нематеріальні активи.
20. Розкрити методи і функції системи управління продуктивністю.
21. Ринкова система та продуктивність.
22. Суть організаційного менеджменту.
23. Економічна безпека підприємства, її стратегічна мета.
24. Характеристика видів реструктуризації підприємства.
25. Суть макрорівневих чинників продуктивності.
26. Чинники продуктивності, пов'язані із життєвим простором країни.
27. Стратегія і методи вимірювання продуктивності.
28. Інституціональні механізми, їх призначення.
29. Сурогатний підхід до вимірювання продуктивності.
30. Система управління витратами і норми витрат.
31. Місця витрат і центри відповідальності в системі управління продуктивністю.
32. Економічні ресурси, їх категорії.
33. Ефективність праці та її вимірювання.
34. Крива виробничих можливостей зростання продуктивності.
35. Зовнішні витрати фірми.
36. Внутрішні витрати фірми.
37. Бухгалтерський і економічний прибуток фірми.
38. Суть короткострокового періоду.
39. Суть довгострокового періоду.
40. Закон спадної продуктивності.
41. Крива спадної віддачі.
42. Гранична і середня продуктивність.
43. Постійні перемінні витрати.
44. Альтернативні витрати.
45. Середні та граничні витрати. Залежність граничних витрат від середніх загальних і середніх перемінних витрат.
46. Граничні витрати і гранична продуктивність.
47. Віддача витрат у довгостроковому періоді.
48. Позитивний і негативний вплив масштабів виробництва на рівень продуктивності.
49. Постійна віддача від зростання масштабів виробництва.
50. Мінімальний розмір виробництва і продуктивність.
51. Соціально-економічне значення вимірювання продуктивності.
52. Технічні проблеми вимірювання продуктивності.
53. Організаційні проблеми вимірювання продуктивності.
54. Загальний підхід до вимірювання продуктивності.
55. Вимірювання сукупної і часткової продуктивності на макрорівні.
56. Вимірювання продуктивності на підприємствах.
57. Вимірювання продуктивності у виробничих підрозділах фірм.
58. Індекси змінного, постійного і структурного складу продуктивності.

- 59.Різновиди трудового методу вимірювання продуктивності.
- 60.Індексний метод вимірювання продуктивності.
- 61.Оцінювання продуктивності державної адміністрації і національного сектора СІЛА.
- 62.Структурний підхід доктора Куросави до вимірювання продуктивності в підрозділах підприємств.
- 63.Структурний підхід доктора Куросави до вимірювання продуктивності на підприємствах.
- 64.Підхід Лоулора до вимірювання продуктивності.
- 65.Підхід Гоулда до вимірювання продуктивності.
- 66.Суть "швидкої оцінки продуктивності".
- 67.Ступінь технічної оснащеності праці, її вплив на рівень продуктивності.
- 68.Механізація і автоматизація праці і їх вплив на рівень продуктивності.
- 69.Основні напрями підвищення продуктивності капітальних вкладень.
- 70.Чинники підвищення продуктивності фінансових інвестицій.
- 71.Продуктивність персоналу.
- 72.Види мотивів і їх вплив на рівень продуктивності.
- 73.Основні напрями підвищення продуктивності нематеріальних ресурсів.
- 74.Оцінка рівня управління і його вплив на рівень продуктивності.
- 75.Система маркетингової інформації і її вплив на рівень продуктивності.
- 76.Оцінка рівня організації праці і основні напрями підвищення її продуктивності.
- 77.Основні напрями підвищення продуктивності інновацій.
- 78.Суть науково-технічного прогресу (НТП) і його роль у підвищенні продуктивності.
- 79.Організаційний менеджмент як чинник підвищення продуктивності.
- 80.Структурні зміни у ВВП як фактор зростання продуктивності.
- 81.Роль інституціональних механізмів у підвищенні продуктивності.
- 82.Оптимізація інфраструктури економік як чинник зростання продуктивності.
- 83.Вплив фіскальної політики на рівень продуктивності.
- 84.Внутрішній ринок товарів і послуг, його вплив на рівень продуктивності.
- 85.Дефіцитний бюджет і внутрішній державний борг як чинники зростання продуктивності.
- 86.Вплив соціальної політики на рівень продуктивності.
- 87.Принципи управління продуктивністю інновацій на підприємствах зарубіжних країн.
- 88.Стратегії управління інноваційними процесами в зарубіжних фірмах і корпораціях.
- 89.Роль зовнішніх і внутрішніх венчурів у підвищенні продуктивності інновацій.
- 90.Основні напрями державного регулювання інноваційної політики.

## **8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

### *8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.*

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» – для семестрових екзаменів, курсових робіт (проектів) і виробничих практик; «зараховано», «не зараховано» – для заліків і навчальних практик). Шкала переведення балів подана в таблиці 1.

Таблиця 1.

### **Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою**

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою	
	Залік	
90-100	Зараховано	
89-70		
51-69		
26-50	не зараховано	
1-25		

Підсумковий бал з навчальної дисципліни є сумою балів, одержаних за поточний та проміжний контроль.

Критерії оцінювання поточного та проміжного контролю визначаються Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти в умовах ЄКТС, яке прийнято в університеті із урахуванням вагових коефіцієнтів:

– поточного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,7;

– проміжного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,3.

Для визначення ступеня оволодіння навчальним матеріалом з подальшим його оцінюванням рекомендується застосовувати наступні рівні навчальних досягнень студентів (табл. 2):

Таблиця 2.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
<b>Відмінний</b>	<b>100...90</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань	може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
<b>Достатній</b>	<b>89...70</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні огріхи у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці	за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдання
<b>Задовільний</b>	<b>69...51</b>	володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу	має елементарні, нестійкі навички виконання завдань

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
Незадовільний	50...26	має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допущено суттєві помилки	планує та виконує частину завдання за допомогою викладача
Неприйнятний	25...1	студент не володіє навчальним матеріалом	виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача

8.2. Критерії оцінювання під час аудиторних занять.

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальної та самостійної роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання наводяться у таблиці 3.

Таблиця 3.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на



	рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Кожен вид роботи фіксується у відповідній графі журналу академічної групи з обов'язковим позначенням виду роботи та дати проведення.

Після завершення вивчення дисципліни викладач виводить середньозважений бал, що переводиться у 100-бальну шкалу (див. таблицю 4.) з відповідним ваговим коефіцієнтом.

Таблиця 4.

**Таблиця переведення середньозваженого балу за 100-бальною шкалою**

<i>100-бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100-бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100-бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100-бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100-бальна</i>	<i>сер. бал</i>
<b>100</b>	4,97–5,00	<b>80</b>	4,10–4,14	<b>60</b>	3,10–3,14	<b>40</b>	2,25–2,29	<b>20</b>	1,15–1,20
<b>99</b>	4,94–4,96	<b>79</b>	4,05–4,09	<b>59</b>	3,05–3,09	<b>39</b>	2,20–2,24	<b>19</b>	1,09–1,14
<b>98</b>	4,91–4,93	<b>78</b>	4,00–4,04	<b>58</b>	3,00–3,04	<b>38</b>	2,15–2,19	<b>18</b>	1,03–1,08
<b>97</b>	4,87–4,90	<b>77</b>	3,95–3,99	<b>57</b>	2,96–2,99	<b>37</b>	2,10–2,14	<b>17</b>	0,97–1,02
<b>96</b>	4,84–4,86	<b>76</b>	3,90–3,94	<b>56</b>	2,93–2,95	<b>36</b>	2,05–2,09	<b>16</b>	0,91–0,96
<b>95</b>	4,80–4,83	<b>75</b>	3,85–3,89	<b>55</b>	2,90–2,92	<b>35</b>	2,00–2,04	<b>15</b>	0,85–0,90
<b>94</b>	4,76–4,79	<b>74</b>	3,80–3,84	<b>54</b>	2,87–2,89	<b>34</b>	1,95–1,99	<b>14</b>	0,79–0,84
<b>93</b>	4,72–4,75	<b>73</b>	3,75–3,79	<b>53</b>	2,84–2,86	<b>33</b>	1,90–1,94	<b>13</b>	0,73–0,78
<b>92</b>	4,68–4,71	<b>72</b>	3,70–3,74	<b>52</b>	2,81–2,83	<b>32</b>	1,85–1,89	<b>12</b>	0,67–0,72
<b>91</b>	4,64–4,67	<b>71</b>	3,65–3,70	<b>51</b>	2,78–2,80	<b>31</b>	1,80–1,84	<b>11</b>	0,61–0,66
<b>90</b>	4,60–4,63	<b>70</b>	3,60–3,64	<b>50</b>	2,75–2,77	<b>30</b>	1,75–1,79	<b>10</b>	0,55–0,60
<b>89</b>	4,55–4,59	<b>69</b>	3,55–3,59	<b>49</b>	2,70–2,74	<b>29</b>	1,69–1,74	<b>9</b>	0,49–0,54
<b>88</b>	4,50–4,54	<b>68</b>	3,50–3,54	<b>48</b>	2,65–2,69	<b>28</b>	1,63–1,68	<b>8</b>	0,43–0,48
<b>87</b>	4,45–4,49	<b>67</b>	3,45–3,49	<b>47</b>	2,60–2,64	<b>27</b>	1,57–1,62	<b>7</b>	0,37–0,42
<b>86</b>	4,40–4,44	<b>66</b>	3,40–3,44	<b>46</b>	2,55–2,59	<b>26</b>	1,51–1,56	<b>6</b>	0,31–0,36
<b>85</b>	4,35–4,39	<b>65</b>	3,35–3,39	<b>45</b>	2,50–2,54	<b>25</b>	1,45–1,50	<b>5</b>	0,25–0,30
<b>84</b>	4,30–4,34	<b>64</b>	3,30–3,34	<b>44</b>	2,45–2,49	<b>24</b>	1,39–1,44	<b>4</b>	0,19–0,24
<b>83</b>	4,25–4,29	<b>63</b>	3,25–3,29	<b>43</b>	2,40–2,44	<b>23</b>	1,33–1,38	<b>3</b>	0,13–0,18
<b>82</b>	4,20–4,24	<b>62</b>	3,20–3,24	<b>42</b>	2,35–2,39	<b>22</b>	1,27–1,32	<b>2</b>	0,07–0,12
<b>81</b>	4,15–4,19	<b>61</b>	3,15–3,19	<b>41</b>	2,30–2,34	<b>21</b>	1,21–1,26	<b>1</b>	0,01–0,06

Підрахунки середньозваженого балу здійснюються з точністю до другого знака після коми. За таблицею 4 визначають кількість балів за 100-бальною шкалою, яку множать на ваговий коефіцієнт – 0,7 і отримують кількість балів за поточний контроль. Кількість балів за поточний контроль округлюють до цілих.

Кількість балів, отриманих студентом за поточний контроль, виставляється викладачем у відповідній графі академічного журналу до проведення проміжного контролю.

### 8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою (табл. 4.) та множиться на коефіцієнт 0,3.

Результати проміжного контролю фіксуються у відповідній графі академічного журналу.

### 8.4. Критерії оцінювання під час підсумкового контролю.

Залік – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня опанування студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт, зазначених у робочій програмі навчальної дисципліни.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється після закінчення її вивчення (до початку екзаменаційної сесії) за результатами поточного (ваговий коефіцієнт –

0,7) та проміжного (ваговий коефіцієнт – 0,3) контролю. При цьому обов'язкової присутності здобувачів вищої освіти під час заліку не передбачено.

Залік отримує здобувач вищої освіти, який виконав всі види роботи, визначені в робочій програмі навчальної дисципліни й має достатню кількість балів за поточний контроль (не менше 35 балів) та проміжний контроль (не менше 16 балів).

## **9. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА**

Технічні засоби для демонстрування презентацій (ноутбук, проектор).

## **10. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

### *10.1. Основні джерела*

1. Гавриш О. А., Довгань Л.Є. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. Ред.: Т. В. Лазоренко; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". К., 2017. 333 с.
2. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие. К.: МАУП, 2014. 248 с.
3. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших. СПб.: Речь, 2017. 169 с.
4. Загірняк М. В., Почтовюк А.Б. Психологія управління: навч. посіб. Ред.: Л. П. Гобельовська. Х.: Точка, 2015. 193 с.
5. Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2015. 1(15). С. 96-102.
6. Кибанов А. Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, 31 интернационализация: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 301 с.
7. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К.: КНЕУ, 2016. 397 с.
8. Новікова М. М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х., 2014. 217 с.
9. Пономаренко В. С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2018. 336 с.
10. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. К., 2016. 399 с.

### *10.2. Допоміжні джерела*

1. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т водного госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2014. 147 с.
2. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник. ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана", ПАТ "Новокраматор. машинобуд. з-д". Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ, 2014. 666 с.
3. Доценко Н. В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків, 2015. 201 с.
4. Долженкова Ю.В. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы: монография; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. 311 с.
5. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : практикум : навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2015. 195 с.
6. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2014. 173 с.
7. Петрова И.В. Эффективный аутсорсинг. Механизм принятия управленческих решений. М.: Инфра - М, РИОР, 2014. 108 с.

8. Яцун Л. М., Селютін В.М., Ольшанський О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків, 2013. 416 с.