

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«HR-НАВІГАТОР»

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі спеціальності
051 – Економіка, освітня програма «Економічна аналітика»)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2024

Методичні рекомендації до проведення практичних занять із навчальної дисципліни «HR-навігатор» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 051 – Економіка, освітня програма «Економічна аналітика») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Н. М. Матвєєва, М. П. Пан. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 40 с.

Укладачі: канд. екон. наук, доц. Н. М. Матвєєва,
канд. техн. наук, доц. проф. М. П. Пан

Рецензент

Д. О. Серьогіна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою економіки та маркетингу, протокол № 11
від 16 березня 2023 р.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ЗМ 1 ТАКТИКА HR-ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	5
ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ЗМ 2 СТРАТЕГІЯ HR-ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	14
ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ЗМ 3 ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА HR-АГЕНТСТВ.....	23
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	32

ВСТУП

Сучасний розвиток суспільства характеризується поглибленням низки процесів, які зумовлюють його залежність від розвитку інформаційної сфери і становлення новітньої інформаційної інфраструктури.

Перетворення сприйняття інформації як фактору виробництва сприяє поглибленню участі національної економіки у процесі глобалізації світової економіки, що, в свою чергу, здійснює значний вплив на економічні процеси в Україні. Інформаційна економіка, у якій інформація є основним ресурсом, сприяє зростанню інтелектуалізації виробництва, яка передбачає зростання частки інтелектуальної (розумової) праці в її сукупному масштабі.

Вагомим фактором, що зумовлює становлення інформаційної економіки, є процеси комерціалізації інформаційної сфери. Сучасний бізнес все активніше зміщує більшу частину своїх бізнес-процесів в інформаційний простір. Унаслідок цього створюється новий перспективний сектор економіки – електронний бізнес, який є якісно новою моделлю інтегрованої економічної діяльності, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та мереж, як унікального макроекономічного середовища для оперативної комерційної та фінансової діяльності з метою підвищення ефективності сегментів бізнесу, їх динамічного розвитку та отримання стабільного соціально-економічного ефекту.

Саме тому метою викладання навчальної дисципліни є формування системи знань, умінь і навичок із прийняття рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах інформаційної економіки.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення основних концепцій, понять, методів і підходів щодо становлення інформаційної економіки;
- набуття знань із питань використання інформаційних факторів в економічній діяльності;
- набуття знань із питань ефективного використання ресурсів інформаційної економіки;
- набуття знань із основ становлення і розвитку електронного бізнесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен усвідомлювати суть постіндустріального суспільства, категоріальний апарат, що застосовується в інформаційній економіці, особливості процесів інформатизації економіки, види і форми електронного бізнесу.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ЗМ 1

ТАКТИКА HR-ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Ключові поняття

Людські ресурси: поняття, роль та особливості в сучасній організації. Особистість: суть, структура та організаційна поведінка. Роль і ефективність управління людськими ресурсами для високоефективної організації. Сучасні технології побудови команди.

Питання для контролю засвоєння знань

1. У чому полягають завдання управління людськими ресурсами?
2. Як впливають організаційні, економічні, психологічні аспекти на організацію управління людськими ресурсами?
3. Поясніть суть та можливості застосування понять «людські ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в управлінській практиці.
4. Охарактеризуйте суть та завдання колективного договору.
5. Яким є призначення нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами?
6. Розкрийте суть понять: «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра».
7. Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар'єри.
8. Охарактеризуйте етапи кар'єри.
9. Назвіть мотиви кар'єри.
10. Чому люди вступають у команду?
11. Яким вимогам повинен відповідати кандидат в управлінську команду?

Кейс «Зміна лідерів: випадковість чи незворотна тенденція?»

Технологічна карта світу змінюється. Місце колишніх лідерів, які користувалися вигодами з преміальних продуктів, займають виробники з оптимальним співвідношенням ціни і якості. Компанія *The Boston Consulting Group* у червні 2020 року сформувала новий рейтинг найбільш інноваційних компаній «The 50 Most Innovative Companies» (https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf). За попередні 14 років – саме стільки BCG проводить своє щорічне дослідження – у списку 50-ти найбільш інноваційних компаній встигли побувати 162 учасники. Близько 30 % потрапили в топ-50 всього один раз; 57 % з'явилися в списку не більше трьох разів. І лише вісім компаній потрапляли в рейтинг щорічно протягом усіх 14-ти років (рис. 1).

Це *Alphabet, Amazon, Apple, HP, IBM, Microsoft, Samsung i Toyota*. Ці компанії є серійними інноваторами, і їм вдалося створити інноваційні системи, які постійно сприяють творчості та гнучкості. Це навмисний, трудомісткий процес, але якщо все зроблено правильно, віддача може бути величезною.

1	Apple (+2)	11	Tesla (-2)	21	Siemens (-5)	31	JD.com (новичок)	41	Toyota (-4)
2	Alphabet (-1)	12	Cisco (+S)	22	Target (повернення)	32	Volkswagen (+6)	42	Nestle (повернення)
3	Amazon (-1)	13	Walmart (+29)	23	Philips (+6)	33	Bosch (новичок)	43	ABB (новичок)
4	Microsoft (+0)	14	Tencent (повернення)	24	Xiaomi (повернення)	34	Airbus (повернення)	44	ЗМ (-S)
5	Samsung (+0)	15	HP (+29)	25	Oracle (повернення)	35	Salesforce (-2)	45	Unilever (-13)
6	Huawei (+42)	16	Nike (повернення)	26	Johnson & Johnson (-12)	36	JPMorgan Chase (-16)	46	FCA (новичок)
7	Alibaba (+16)	17	Netflix (-11)	27	SAP (+1)	37	Uber (повернення)	47	Novartis (новичок)
8	IBM (-1)	18	LG Electronics (+0)	28	Adidas (-18)	38	Bayer (-14)	48	Coca-Cola (повернення)
9	Sony (повернення)	19	Intel (повернення)	29	Hitachi (повернення)	39	Procter & Gamble (повернення)	49	Volvo (новичок)
10	Facebook (-2)	20	Dell (+21)	30	Costco (повернення)	40	Royal Dutch Shell (-10)	50	McDonald's (-29)

Рисунок 1 – Приклад карти інноваційних компаній

В основі рейтингу *The Boston Consulting Group* лежить складна формула, що поєднує результати голосування 2 500 топ-менеджерів авторитетних корпорацій та фінансові показники компаній-претендентів. При цьому підсумки голосування мають питому вагу 80 % у загальних результатах, тому рейтинг *The Boston Consulting Group* швидше відображає настрої в індустрії високих технологій, аніж є мірилом якихось фінансових досягнень. Учасники рейтингу оцінювалися за чотирма параметрами: глобальний *Mindshare* – кількість голосів від усіх керівників у сфері інновацій; створення вартості – загальна прибутковість акцій; галузевий експертний огляд – кількість голосів керівників компаній з тієї самої галузі; індустріальний розрив – індекс для вимірювання голосів у різних галузях. Цей показник був вперше включений в рейтинг у 2020 році.

Досить часто інноваційні компанії асоціюються зі стартапами, однак великі компанії, які не є активними на початкових етапах розробок, виявляють себе на етапах упровадження та дифузії інновацій. У цьому контексті компанії, чії продажі нових продуктів перевищують середній показник по галузі, вважаються «лідерами інновацій». Великі фірми зазвичай мають більший доступ до ресурсів і робочої сили, ніж дрібніші, зазвичай вони мають переваги, коли мова йде про дослідження і розробки, а також про створення програм, орієнтованих на інновації. Інвестування в інновації показує набагато більшу віддачу – компанії, які вклали в 1,4 рази більше в інновації, отримали в 4 рази більше продажів нових продуктів.

Однак великі корпорації зазнають перешкод, які знижують їх інноваційність: неефективний розподіл ресурсів, який призводить до того, що підтримку отримують сумнівні проекти, а насправді цікаві починання загасають (31 % респондентів відзначили цю проблему); є значні труднощі стосовно можливості згуртувати співробітників для реалізації інноваційної стратегії (з цим зіткнулися 27 % опитаних компаній). Успішно впроваджують нововведення ті великі корпорації, які більше інвестують в програми інновацій. Крім того, лідери в цій галузі чітко уявляють собі, що таке інновації, і доносять своє бачення до співробітників. Як підкреслюють в BCG, найбільш інноваційні компанії роблять ставку на людський капітал. Вони не шкодують грошей на пошук і підбір талановитих кадрів і роблять все, щоб утримати таких людей. Експерти відзначають: недостатньо набрати здібних людей, потрібно їх правильно розподілити по ділянках роботи. В одній компанії, яка займається медичними технологіями, для пришвидшення процесу прийняття ключових рішень голову департаменту розробок ввели до складу ради директорів, створивши посаду директора з технологій.

Інновації залежать також від якості роботи відповідних департаментів. Хороша команда з інновацій – це, насамперед, маленька команда (головний секрет *Amazon*: правило двох піц, з якого випливає, що ідеальна за розміром

команда – та, що може наїстися двома піцями). Незважаючи на обмежений склад, така команда повинна бути різноманітною: менеджери, маркетологи, інженери, дизайнери. Люди різних професій зможуть знайти ідеальний баланс між рішеннями, заснованими на аналізі великих даних, і гуманним підходом до справи. Експерти VCG вважають, що людям, які займаються інноваціями, необхідно надати свободу дій. Водночас їх потрібно постійно мотивувати. Тільки так можна досягти максимального результату.

У рейтингу 2020 року американський роздрібний гігант *Walmart* піднявся на 13-те місце в списку, опередивши інших на 29 місць з 2019 року. *Walmart* доклав значних зусиль до своїх пропозицій в галузі електронної комерції та універсальних каналів поставок. Наприклад, компанія запустила опції доставки на наступний день у 2020 році і тепер пропонує одноденну доставку більшості населення США. Компанія також має частку в китайській платформі електронної комерції *JD.com*, яка виросла з 5 % до 12 %.

У 2020 році компанія *Costco*, відома своїм ефективним використанням даних, зайняла 30-те місце. Завдяки моделі «тільки для членів», компанія змогла зібрати багато інформації про своїх клієнтів. Вона використовує ці дані не тільки для маркетингових цілей, але і для спрощення процесів, таких як повідомлення про відгуки. *Costco* також використовує датчики контролю даних на своїх складах, щоб заощадити гроші на використанні води й визначити будь-які потенційні витoki до того, як вони відбудуться.

Зміни позицій компаній відображають нові тренди у світі високих технологій. Зараз лідерами є не ті корпорації, що виробляють преміальні продукти за цінами, які відлякують пересічного покупця. «Сьогодні інновації – це здатність вивести на ринок технологію, яку приймає пересічний споживач і при цьому вона буде йому по кишені», – пояснює одна з укладачів рейтингу Хаді Забліт. Прослідкуємо деякі метаморфози які відображають змінювання рейтингу. Наприклад, у 2013 році в рейтингу сталася маленька, ледь помітна на перший погляд, але дуже знакова зміна. *Samsung* і *Google* помінялися місцями в першій трійці. *Google*, що спершу займав друге місце, опустився на сходинку нижче, пропустивши корейців вперед. Це важливо з кількох точок зору. По-перше, *Samsung* багато в чому зобов'язаний своїм успіхом операційній системі *Android*, розробленій *Google*. По-друге, було прийнято вважати, що бренд *Google*, який стоїть за розвитком *Android* – нині найпопулярнішої операційки у світі, має отримувати від цього найбільші дивіденди. Але з'ясувалося, що корейці мають більше вигод від *Android*, ніж від *Google*. Японці, які колись відігравали головну роль в ІТ-індустрії, остаточно втратили свої позиції. Є й ознаки того, що відбувається спад у розвитку найбільших американських компаній.

Заміна *Samsung* на *Google* на вершині рейтингу найбільш інноваційних компаній 2013 року вважалася важливою подією в ІТ-індустрії. За висловом

американського техноблогера Марка Стіла, «Ніколи раніше навіть у непитущих менеджерів *Samsung* не було такого вражаючого приводу відкоркувати шампанське, а у менеджерів *Google* такого вражаючого приводу замислитися про радикальні контрзаходи».

Створюючи операційну систему *Android* кілька років тому, у *Google* мріяли про платформу, яка залучить найбільших виробників і дозволить дати гідну відсіч *Apple* на ринку смартфонів. З одного боку, як зазначають експерти, план спрацював. *Android* швидко привернув увагу виробників, які намагалися конкурувати з *Apple*. Такі компанії, як *Samsung*, *HTC*, *Sony*, *LG*, зробили основну ставку на *Android*. Однак *Android* не став для *Google* панацеєю. Спочатку компанія зіткнулася з проблемою фрагментації – виробники вносили в *Android* зміни, через які на ринку з'явилися сотні варіантів смартфонів з різними версіями операційної системи. Оновлення до останньої версії *Android* стало проблематичним. *Google* почав випускати апарати під брендом *Nexus* (їх виготовляли партнери компанії *HTC*, *Samsung*, *LG*), але попит на такі смартфони був невисокий. А потім виникла нова проблема. Ринок *Android*-смартфонів поступово перетворився на королівство *Samsung*, у якому інші виробники зайняли другорядні місця. Флагманські моделі *Samsung* щороку стають бестселерами, а моделі середнього цінового діапазону ефективно заповнюють нішу між звичайними моделями і дорогими топовими рішеннями.

Як наслідок, на ринку смартфонів залишилися тільки два ключові гравці – *Apple* та *Samsung*. Саме *Samsung*, а не *Google*. І це при тому, що *Samsung* використовував *Android* як трамплін у війні з *Apple*. Використовував дуже успішно і сьогодні користується всіма перевагами цього, тоді як *Google*, що стоїть за розробкою *Android*, не асоціюється зі смартфонами серед пересічних споживачів, які не стежать за перипетіями ринку і не читають спеціалізовану пресу. За дев'ять років *Google* випустила вісім смартфонів *Nexus* і три покоління моделей *Pixel*, тобто раз на рік він представляє один-два гаджети. Подібна схема (якщо розглядати великих гравців ринку) характерна тільки для *Apple* і китайської *OnePlus*: *Samsung*, *Huawei* та інші відомі бренди щорічно випускають значно більшу кількість смартфонів – від флагманських до ультрабюджетних. У *Huawei* є навіть окремий суббренд *Honor*, під яким виготовляють доступні апарати, а *Samsung* на початку 2019 року запусив нову лінійку дешевих смартфонів *Galaxy M*. *Apple* і *OnePlus* можуть дозволити собі випускати смартфони раз на рік унаслідок своїх особливостей. Зокрема, ніхто, крім *Apple*, не виробляє смартфони на базі *iOS* – друга за популярністю мобільна платформа у світі. *OnePlus* переважає низькою вартістю своїх смартфонів, які внаслідок цієї особливості в 2013 р. отримали назву «вбивці флагманів». *Google* подібних переваг позбавлена: її нові смартфони коштують дорожче багатьох конкурентів, а ОС *Android* поширюється з відкритим вихідним кодом, що без перебільшення дає змогу кожному випустити свій смартфон.

Протистояння між *Apple* і *Samsung* нагадує війну між *BMW* і *Honda*, що триває вже давно. Так вважає Річард Сейнтвілус, американський фінансовий аналітик, що спеціалізується на ІТ-індустрії. На його думку, керівники *Samsung* змогли зрозуміти просту істину, яку відмовилися побачити такі компанії, як *Microsoft* і *Nokia*. «Якщо ви не можете відібрати у *Apple* його ринок, потрібно створити свій власний», – формулює цю істину Сейнтвілус. «Якщо ви роками їздите на *BMW*, вас складно переконати пересісти на *Honda*», – каже експерт. І в *Samsung* вирішили не грати в цю гру. Замість цього корейська компанія винайшла гонку діагоналей екрану і кількості ядер у процесорі. По суті, *Samsung* запропонував покупцям, які з якихось причин не розглядали можливість купівлі *iPhone*, кращу альтернативу, ніж інші виробники, і зайняв всю частку ринку, яку *Apple* залишив для конкурентів.

Рецепт успіху виявився простим, як і у випадку зі стратегією *Honda* на початку 2000-х років: «У вас немає грошей на *BMW*? Тоді купуйте *Honda* – це майже те саме».

Samsung представив покупцям великий модельний ряд пристроїв, що не поступалися за функціональністю *iPhone*, але за меншою ціною. Потім компанія навіть змогла піти далі порівняно з *Honda*, яка конкурувала з *BMW*. Створивши ринок смартфонів з великою діагоналлю екрану, *Samsung* змінив ці правила. У 2012-му *Apple*, який завжди встановлював правила гри, вперше пішов за конкурентами конкурентів, збільшивши діагональ екрана в новій моделі *iPhone 5*.

Вплив корейської компанії на *Android* поступово зростав. *Samsung* вносив безліч змін і доробок в *Android*, і багато з них стали частиною операційної системи. Наприклад, функція *MultiView* дозволяє розділити екран *Galaxy Note 2* між двома додатками. Разом із запуском *Galaxy Note 3* була продемонстрована нова функція. Користувач міг створити вікно довільного розміру і запустити в ньому другу програму поверх першої. Наприклад, дивитися в невеликому вікні ролик з *YouTube*, продовжуючи працювати в основному вікні з робочою поштою. Ця функція запатентована *Samsung*, але ліцензована *Google* і з'явиться в наступній версії *Android*. Таким чином, одна з найяскравіших і, можливо, найпотрібніших функцій для пристроїв з великими екранами в *Android* матиме корейське авторство.

За рейтингом 2019 року лідером списку стала компанія *Alphabet / Google*, яка вперше за 13 років змістила з цієї позиції *Apple*. Причинами зазначаються здобутки *Alphabet / Google* у використанні можливостей штучного інтелекту (ШІ). Компанія також працює як з платформами (наприклад, *Android*), так і з екосистемами (співпрацюючи з іншими фірмами в розробці *Waymo* за своєю технологією автономного водіння). *Amazon*, що посідає друге місце, крім використання ШІ в роздрібному бізнесі, вперше впровадив технологію розпізнавання голосу (*Alexa*) та платформенні сервіси (*Amazon Web Services*). У

розробку програмного забезпечення для розпізнавання голосу великий внесок зробила компанія *Apple* (третє місце) зі своєю системою *Siri*. Вона також запропонувала першокласне віртуальне робоче місце для розробників додатків на своїй платформі *iOS*. Четвертий у списку лідерів *Microsoft* теж перетворився з розробника ПЗ на постачальника платформених ІІІ-послуг. Усі 10 компаній із найвищим рейтингом та багато хто з найкращих 50-ти використовують ІІІ, платформи і екосистеми, щоб дозволити собі та іншим створювати і використовувати нові продукти, послуги і способи роботи. Наприклад, *McDonald's* (№ 21) алгоритм ІІІ потрібен для обслуговування цифрових меню, які постійно змінюються залежно від таких факторів, як час доби, день тижня, відвідуваність ресторанів і погода. *Philips* (№ 29) запустив платформу ІІІ в 2018 році: вона допомагає вченим, розробникам ПО, лікарям і постачальникам медичних послуг отримати доступ до розширених можливостей аналізу даних з охорони здоров'я, також надаючи їм інструменти і технології для створення, підтримки, упровадження і масштабування рішень на основі ІІІ. Лідер світової хімічної галузі *BASF* (№ 12) співпрацює з розробником ІІІ-програм *Citrine* в створенні моделей, що ідентифікують нові матеріали для збору вуглекислого газу та парникових газів.

У 2020 році п'ятдесятку найкращих відкрив *Apple* (бронзовий призер 2019 року в цьому році обігнав у рейтингу *Alphabet* і *Amazon*), а завершує рейтинг *McDonald's*, який ледве не вийшов цього року зі списку, опустившись відразу на 29 позицій. Найбільший «стрибок» (з 48-го місця в 2019 році на 6-те місце в 2020 році) продемонструвала китайська компанія *Huawei*, яка в минулому році витратила майже 19 мільярдів доларів на дослідження і розробки. До речі, єдиною компанією не зі США, яка цього року стала більш інноваційною, ніж *Huawei*, є *Samsung* з Південної Кореї (5-те місце в рейтингу). Позиція цієї компанії за рік не змінилася, як і *Microsoft*, який залишився на займаному і раніше 4-му місці серед найкращих інноваційних компаній.

Рівно половина корпорацій, що потрапили в 50 найкращих, базуються на території Сполучених Штатів Америки, 20 % – компанії з Азії, 30 % – представники Старого Світу. Всього в десятку кращих увійшли 4 компанії з Азії (крім *Huawei* і *Samsung*, свої заслужені позиції серед них зайняли *Alibaba Group* і *Sony*). З європейських компаній найбільш інноваційною компанією був визнаний *Siemens* з Німеччини (21-ше місце). Всього до рейтингу потрапило 6 компаній з Німеччини, і це явний лідер за кількістю найбільш інноваційних компаній у Європі. Також Європу представили в рейтингу Нідерланди (3 корпорації в рейтингу), Швейцарія, Великобританія (по 2 компанії з кожної країни) і Швеція (компанія *Volvo* з'явилася в рейтингу вперше). Окрім *Volvo*, автопром представили компанії *Tesla*, *Volkswagen*, *Toyota* і *Fiat Chrysler Automobiles*. Серйозне зростання в рейтингу показали *HP* і *Walmart* (вони піднялися за рік на 29 позицій). Мережа *Walmart* анонсувала в цьому році свій

новий сервіс експрес-доставки *NextDay Delivery*, яка охопила понад 75 % населення США. Ще один успішний «зліт» (на 21-шу позицію) здійснила компанія *Dell*.

Запитання та завдання до кейсу

1. Поясніть, чому змінюється рейтинг світових інноваційних лідерів.
2. Проаналізуйте рейтинг *The Boston Consulting Group* «*The 50 Most Innovative Companies*». Компанії яких галузей є найбільш інноваційними? Які компанії найбільш інноваційні на ринку товарів? На ринку послуг? (URL: <https://www.visualcapitalist.com/top-50-most-innovative-companies-2020/?fbclid=IwAR1Rsa6l6ypdqVzhr63BNGoM1hdNMIBoJHqfB9ZMVvCMkBI09rkrUMPSJDo>).
3. Що відрізняє успішні з точки зору інновацій компанії від менш успішних конкурентів?
4. Проаналізуйте інновації китайської компанії *Huawei*, які дозволили їй продемонструвати найбільш динамічний «ривок» у рейтингу 2020 року.
5. Які інновації пропонують компанії *Apple* та *Samsung* в сучасній конкурентній боротьбі?
6. Чи вдасться колишнім лідерам відвоювати втрачені позиції?
7. Обґрунтуйте таке твердження: «Якщо ви не можете відібрати у фірми її ринок, то створіть свій власний». Наведіть приклади.
8. Чому корпорація *Google*, незважаючи на те що її мобільна ОС *Android* вже давно вважається найпопулярнішою і поширеною у світі, не може захопити значну частку ринку смартфонів? Порекомендуйте власні рішення для компанії *Google*.
9. Які фактори виокремлюються в рейтингу як такі, що впливають на підвищення ефективності у сфері інновацій?

Ситуаційна вправа «МОНГОЛЬФ'ЄР»

Ця вправа допомагає відстежити процеси, які відбуваються на переговорах при обговоренні та прийнятті колективних рішень.

Призначена для групи від 6 осіб.

Відведений час: 30–35 хвилин.

Мета вправи: навчити учасників наводити більш переконливі аргументи під час переговорів. Підготовка до вправи не потрібна.

Хід вправи.

Між усіма учасниками ведучий розподіляє різні професії: лікар, кухар, механік, учитель, масажист, перекладач тощо.

Учасники уявляють, що вони перебувають на монгольф'єрі, який повинен впасти в море. Для порятунку команди один з учасників змушений вистрибнути з кошика. Команда приймає спільне рішення про те, хто повинен зробити

стрибок. Рішення приймається виходячи з професії, яка менш затребувана в тому випадку, коли монгольф'єр впаде на безлюдний острів.

Завдання для кожного учасника – захистити свою професію, тобто врятувати собі життя. Переможцем вважається той учасник, який наведе більш переконливі аргументи.

Після завершення дискусії проводиться оцінка роботи всієї групи. Учасники відповідають на такі запитання:

- Які вагомі докази учасники використовували на захист своєї професії?
- Чи вдавалося вислухати один одного до кінця?
- Чи виявлялися авторитарні манери у кого-небудь з учасників?

Практична робота

Організація діяльності та функцій служб персоналу.

Мета: опанувати навички аналізу та розробки організаційної структури служби управління персоналом.

Методика проведення: робота в малих групах.

Навчальний і роздатковий матеріал: зразки посадових інструкцій та положення про відділ, схема організаційної структури видавництв та поліграфічних підприємств.

Тривалість: 2 год.

Методичні рекомендації. Кадрові служби – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, що здійснюють управління персоналом в рамках обраної кадрової політики. Основними функціями кадрових служб є реалізація фірмової політики, розвиток персоналу, планування людських ресурсів, підбір кадрів, організація оплати праці, оцінка та розстановка кадрів, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, контроль дисципліни, забезпечення здоров'я та безпеки. Структура кадрових служб може включати підрозділи організації праці, найму та відбору персоналу, соціального розвитку кадрів. Структура кадрових служб на кожному з підприємств визначається такими факторами: розмір та масштаби діяльності; фінансові можливості; корпоративна культура, значимість функції для керівництва; досягнутий методичний та кадровий потенціал; технологічні – різноманіття професій та спеціальностей, спеціалізації та поділу праці.

Завдання 1.

Проаналізувати організаційну структуру видавництв та поліграфічних підприємств (роздатковий матеріал, приклад в дод. В), дати оцінку доцільності наявних структур управління персоналом, розробити рекомендації щодо їх вдосконалення.

Завдання 2.

На основі розробленої на практичному занятті № 2 структурно-логічної схеми підсистем кадрового менеджменту проаналізувати зміст діяльності з управління персоналом та розробити рекомендації щодо вдосконалення Положення про відділ кадрів (дод. Б) залежно від того, для якого підприємства

воно розробляється: велике підприємство з великою кількістю структурних підрозділів, значними масштабами виробництва, розгалуженою структурою управління тощо. На підприємстві активно впроваджуються технічні та управлінські новації, функціонують розвинені соціальні програми. Підприємством прийнята концепція менеджменту людських ресурсів.

Підприємство середнього розміру, з плоскою структурою управління, незначною кількістю підрозділів, чисельністю працівників – 150 осіб. Технології виробництва є сталими, відсутні значні управлінські новації. Прийнята концепція кадрового менеджменту.

Запитання і завдання для обговорення і самоконтролю

1. Основні функції та відповідальність кадрових служб.
2. Суть, зміст та різновиди організаційних структур.
3. Фактори, що визначають організаційно-функціональну структуру підприємства?
4. Які чинники має враховувати менеджер з персоналу, розробляючи структуру кадрових служб?
5. Організація кадрових служб на малих, середніх та великих підприємствах. Якими є нормативні вимоги до розробки організаційної структури?
6. Організація служб управління персоналом сучасного підприємства.
7. Підсистеми кадрового менеджменту. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби та управлінні персоналом організації.
8. Інформаційне та методичне забезпечення служб управління персоналом.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ЗМ 2 СТРАТЕГІЯ HR-ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Ключові поняття

Роль та місце кадрової служби у системі управління організацією. Кадрова політика як складова HR-стратегії організації. Технології, що дозволяють реалізовувати HR-стратегію. Місце оцінювання працівників в управлінні персоналом. Інструментарій оцінювання працівників та методика оцінювання. Оцінювання результатів праці та комплексна методика.

Питання для контролю засвоєння знань

1. Пояснити особливості вживання понять «оцінювання» та «оцінка» в управлінні персоналом.
2. Розкрити важливість оцінювання працівників для підприємства.

3. Розкрити значущість оцінювання для працівників.
4. Дати характеристику поняттю «самооцінювання».
5. Пояснити взаємозв'язок самооцінювання та зовнішнього оцінювання.
6. Розкрити взаємозв'язок оцінювання працівників із плануванням персоналу.
7. Пояснити взаємозалежність оцінювання працівників і добору персоналу.
8. Розкрити взаємозв'язок оцінювання працівників із розвитком персоналу.
9. Пояснити взаємозалежність оцінювання працівників та управління процесами руху персоналу.
10. Охарактеризувати взаємозв'язок оцінювання та мотивації персоналу.
11. Розкрити взаємозв'язок оцінювання працівників з регламентацією трудової діяльності.
12. Охарактеризувати проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання.
13. Охарактеризувати принципи, дотримання яких допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання.
14. Навести основні елементи системи оцінювання працівників.
15. Пояснити, чому розроблення методичних підходів до оцінювання працівників має починатися з формулювання цілей і завдань.
16. Розкрити цілі та завдання оцінювання персоналу.
17. Дати порівняльну характеристику поняттям «показник оцінювання» і «критерій оцінювання».

Задача 1 «Ціннісно-орієнтаційна єдність колективу»

На підприємстві «Х» було виокремлено 5 груп. Кожна група була опитана окремо. Кожному члену групи було запропоновано набір властивостей особистості, і кожен повинен був вибрати з нього п'ять таких, які вважає найбільш значущими для успішної спільної діяльності. Якості, що заносилися в питальник, враховували професійну спрямованість досліджуваного колективу. Нижче наведені дані проведеного опитування (табл. 1).

Постановка завдання. Необхідно визначити рівень ЦОЄ у кожному колективі, виокремити найбільш згуртовану групу, розробити певні висновки з приводу цього.

Таблиця 1 – Вихідні дані

Найменування показника	Групи				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Сума виборів, що припадають на п'ять властивостей, які одержали максимальну перевагу в групі (n)	27	0	15	7	30
Сума виборів, що припадає на п'ять властивостей, які одержали в групі мінімальну кількість виборів (m)	3	0	3	1	0
Загальна кількість виборів (N)	30	30	25	25	30

Розв'язання.

Кожна окрема людина зорієнтована на цілком визначену систему цінностей, тобто кожний має свою ціннісну орієнтацію. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу (ЦОЄ). Якщо колектив має ЦОЄ, що полягає в спільній корисній діяльності, то й професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть упорядковані. В такому становищі люди, втягнені в процес вирішення групових завдань, усі свої внутрішні проблеми переносять на другий план: у процесі активної роботи майже не залишається місця для особистих переживань.

Рівень ЦОЄ у відсотках визначається за формулою

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} \times 100, \quad (1)$$

де n – сума виборів, що припадають на п'ять властивостей, які одержали в групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, що припадає на п'ять властивостей, які одержали в групі мінімальну кількість виборів;

N – загальна кількість виборів.

Відповідно до формули 1, якщо всі без винятку члени колективу виберуть одні й ті самі властивості особистості, то загальна кількість виборів, що припадає на відповідні п'ять якостей, фактично виявиться рівною сумі всіх виборів, зроблених членами колективу, тобто n стане рівним N , а m – нулю; уся формула перетвориться на одиницю. У результаті отримаємо показник, рівний 100 %, що свідчить про збіг думок групи за ціннісними факторами. Якщо ж розподіл виборів виявиться випадковим (не буде збігів), то показник ЦОЄ виявиться рівним нулю.

Проведемо розрахунок ЦОЄ колективів та занесемо результати в таблицю 2.

Таблиця 2 – Розрахункові дані ціннісно-орієнтаційної єдності колективу

Найменування показника	Групи				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Ціннісно-орієнтаційна єдність колективу, %					
Ранг					

Після проведення розрахунків необхідно сформулювати висновки.

Задача 2 «Індекс згуртованості»

На підприємстві «У» було виокремлено 5 груп. Кожна група була окремо опитана. Кожному члену групи було запропоновано відповісти на питання: «З ким би ви хотіли мати спільний робочий кабінет? (З ким би ви не хотіли працювати)». Були отримані дані, наведені в таблиці 3.

Постановка завдання. Необхідно визначити індекс згуртованості у кожному колективі, виокремити групу з найбільшим індексом, зробити певні висновки з приводу цього.

Таблиця 3 – Дані проведеного опитування

Найменування показника	Групи				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Кількість взаємних позитивних виборів (ВП)	10	42	60	8	68
Кількість взаємних негативних виборів (ВН)	2	0	0	2	4
Кількість членів групи (N)	6	7	10	8	10

Розв'язання.

Індекс згуртованості розраховується за формулою

$$C_{sp} = \frac{(ВП - ВН)}{N(N - 1)}, \quad (2)$$

де *ВП* – кількість взаємних позитивних виборів;

ВН – кількість взаємних негативних виборів;

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Розрахуємо індекс згуртованості колективів та занесемо результати в таблицю 4.

Таблиця 4 – Розрахункові дані індексу згуртованості колективів

Найменування показника	Групи				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Індекс згуртованості, %					
Ранг					

Після проведення розрахунків необхідно зробити висновки.

Задача 3 «Індекс взаємності»

На підприємстві «У» було виокремлено 5 груп. Кожна група була окремо опитана. Кожному члену групи було запропоновано відповісти на питання: «З ким би ви хотіли працювати разом?» Були отримані дані, наведені в таблиці 5.

Таблиця 5 – Дані проведеного опитування

Найменування показника	Групи				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Кількість взаємних позитивних виборів (ВП)	16	88	110	56	70
Кількість членів групи (N)	8	10	12	8	9

Постановка завдання: Необхідно визначити індекс взаємності у кожному колективі, виокремити групу з найбільшим індексом, розробити певні висновки з приводу цього.

Рішення:

Індекс взаємності розраховується за формулою:

$$C_{sp} = \frac{ВП}{N(N-1)}, \quad (3)$$

де $ВП$ – кількість взаємних позитивних виборів,

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Проведемо розрахунок індексу взаємності колективів та занесемо результати у таблицю 6.

Таблиця 6 – Розрахункові дані індексу взаємності колективів

Найменування показника	Групи				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Індекс взаємності, %					
Ранг					

Після проведення розрахунків необхідно зробити висновки.

Задача 4

Середньооблікова чисельність працівників машинобудівного заводу становить 4 570 осіб. В апарат управління заводу входить служба персоналу, що складається з окремих функціональних підсистем. Службу очолює директор з персоналу, у якого є помічник. Фактична чисельність окремих підсистем служби персоналу подана в таблиці 7.

Таблиця 7 – Чисельність окремих підсистем служби персоналу

Функціональна підсистема	Кількість
1	2
найму, відбору та обліку персоналу	9 осіб
розвитку персоналу	4 особи
планування і маркетингу персоналу	10 осіб
заробітної праці та мотивації	7 осіб

Продовження таблиці 7

1	2
соціально-трудових відносин	3 особи
соціальної інфраструктури	8 осіб
юридичних послуг	2 особи
умов праці	6 осіб

Визначити відповідність чисельності служби персоналу світовим зразкам.

Алгоритм розв'язання:

1. Визначення загальної чисельності служби персоналу машинобудівного заводу.

2. Розрахунок питомої ваги працівників служби персоналу у загальній чисельності працівників машинобудівного заводу.

3. Розрахунок норми обслуговування, тобто показника, що характеризує кількість працівників машинобудівного заводу, що припадають на одного співробітника служби персоналу.

4. Порівняння отриманих даних зі світовими зразками.

Задача 5

Визначити річну економію заробітної плати після заміни програмного забезпечення у відділі надання кредитів юридичним та фізичним особам у банку, якщо місячна норма:

– надання кредитів юридичним особам (або підготовки кредитних справ для розгляду та прийняття рішення дирекцією) збільшиться з 10-ти до 12-ти договорів на одного працівника;

– супроводження кредитів юридичних осіб (контроль за нарахуванням та сплатою відсотків, пролонгація, прострочення, погашення) збільшиться з 21-го до 28-ми договорів на супроводженні на одного працівника;

– надання кредитів фізичним особам: АВТО у кредит; Житло в кредит; кредит на споживчі цілі (або підготовки кредитних справ для розгляду та прийняття рішення дирекцією) збільшиться з 34-х до 41-го договору на одного працівника;

– супроводження кредитів фізичних осіб (контроль за нарахуванням та сплатою відсотків, пролонгація, прострочення, погашення) збільшиться з 215-ти до 246-ти договорів на супроводженні на одного працівника.

Середньомісячна кількість кредитів, які надаються юридичним особам, дорівнює 12; фізичним особам – 27; кількість кредитних договорів юридичних осіб, які перебувають у супроводженні, – 214; фізичних осіб – 1 368.

Середньомісячна заробітна плата співробітників відділу становить 3 585 грн.

Примітка. В нормах враховані затрати часу, пов'язані з організаційно-технічним обслуговуванням робочого місця, перерв на відпочинок і особисті потреби, а також невиходи працівників, що враховують їх відсутність з поважних причин (час чергової щорічної основної та додаткової відпустки, навчальної відпустки, хвороби тощо).

Алгоритм розв'язання:

1. Визначення чисельності працівників до і після заміни програмного забезпечення.
2. Визначення економії чисельності працівників після заміни програмного забезпечення.
3. Визначення річної економії заробітної плати після заміни програмного забезпечення.

Задача 6

На підставі вихідних даних, які представлені в таблиці 8, розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

Таблиця 8 – Вихідні дані для розрахунку

№ з/п	Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій щодо виконання виду робіт	Час, необхідний для виконання дій, год
1	Розрахунок грошової готівки	520	1
2	Облік доходів та витрат підприємства	3120	0,5
3	Розрахунок зведеного фінансового балансу	340	3

Річний фонд часу одного співробітника згідно з контрактом 1 920 годин;

– коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи – 1,31;

– коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників – 1,13;

– коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову – 1,1.

Алгоритм розв'язання.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу доцільно визначати на підставі методу Розенкранца.

Формула розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за методом Розенкранца:

$$\text{Чисельність} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрч}, \quad (4)$$

де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;

m_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів тощо) в рамках i -го виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);

t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в рамках i -го виду організаційно-управлінських робіт;

T – робочий час одного співробітника згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний прийнятому в розрахунках проміжок календарного часу;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

1. Розрахунок сумарного часу виконання організаційно-управлінських робіт:

$$\sum_{i=1}^n m_i \times t_i, \quad (5)$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$K_{нрч}$ = (коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи)*
 (коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників)*
 коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.

3. Визначення розрахункової чисельності адміністративно-управлінського персоналу.

Задача 7

Під час формування компетенцій, якими має володіти керівник відділу продажу компанії, що займається виробництвом і збутом систем вентиляції та кондиціонування, було проведено експертне опитування. Експертам потрібно було встановити значущість компетенцій за шестибальною шкалою.

Визначити коефіцієнти значущості компетенцій за оцінками, виставленими експертами (табл. 9).

Таблиця 9 – Вихідні дані для розрахунку

Компетенції	Експерт						
	1	2	3	4	5	6	7
	Оцінка						
Професійні знання та навички	5	4	4	4	5	4	4
Організаторські здібності	6	6	5	6	4	6	6
Креативність	6	4	4	5	6	6	4
Ініціативність	6	5	6	4	4	6	5
Контактність і комунікабельність	5	6	6	6	6	6	6
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому	6	6	6	5	6	4	6
Здатність навчати та розвивати підлеглих	5	4	4	5	5	5	4
Відповідальність	5	5	6	4	4	6	5
Стресостійкість	5	4	4	4	5	5	5
Прагнення до нововведень	6	6	6	6	6	6	6

Алгоритм розв'язання:

1. Підрахунок загальної суми балів, виставлених експертами по кожній компетенції.

2. Розрахунок коефіцієнту вагомості по кожній компетенції.

Дані занести в таблицю 10.

Таблиця 10 – Форма для занесення результатів розрахунку

Компетенції	Загальна сума балів	Коефіцієнт значущості
Професійні знання та навички		
Організаторські здібності		
Креативність		
Ініціативність		
Контактність і комунікабельність		
Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому		
Здатність навчати та розвивати підлеглих		
Відповідальність		
Стресостійкість		
Прагнення до нововведень		

Задача 8

У зв'язку із сезонним підвищенням попиту на продукцію в організації заплановано додатково підібрати з використанням аутстафінгових технологій 26 осіб. Планується залучити на 8 місяців 6 осіб з місячною заробітною платою 2,2 тис. грн, 6 осіб – 2,55 тис. грн, 7 осіб – 2,85 тис. грн, 4 особи – 3,51 тис. грн та на 6 місяців 2 особи з місячною заробітною платою 3,85 тис. грн, 1 особу 4,25 тис. грн. Комісійні, які отримує аутстафінгова агенція за надання послуг з аутстафінгу, диференціюються залежно від заробітної плати фахівця. Якщо місячна заробітна плата менше 2,5 тис. грн, комісійні складають 8 % місячної заробітної плати співробітника, за виведення зі штату фахівців з місячною заробітною платою від 2,5 до 4 тис. грн комісійні складають 6 % місячної заробітної плати, працівників з місячною заробітною платою понад 4 тис. грн – 2,8 %.

Визначити витрати компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

Алгоритм розв'язання:

1. Визначення величини витрат на заробітну плату працівника, залучених з використанням аутстафінгу.
2. Визначення величини витрат на комісійні аутстафінговій агенції.
3. Визначення загальної суми витрат компанії на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ДЛЯ ЗМ 3 ФУНКЦІОНУВАННЯ HR-СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА HR-АГЕНТСТВ

Ключові поняття

Навчання та розвиток персоналу. Мотивування персоналу.
Функціонування HR-агентств.

Питання для контролю засвоєння знань

1. Які навчальні програми відповідають потребам організації та розвитку її персоналу?
2. Як оцінити ефективність навчальних заходів та їх вплив на професійний розвиток співробітників?
3. Як планувати бюджет на навчання та розвиток персоналу?
4. Як забезпечити участь співробітників у навчальних програмах із збереженням продуктивності роботи?
5. Які стратегії можуть бути використані для залучення співробітників до процесу навчання та розвитку?
6. Як побудувати систему внутрішнього навчання та передачі знань усередині організації?
7. Які можливості індивідуального навчання можна надати працівникам для їхнього особистого та професійного розвитку?
8. Які ресурси та інструменти можуть бути використані для здійснення навчальних програм?
9. Як зберігати та передавати знання у випадку відходу ключових співробітників?
10. Як визначити та розвивати лідерські якості персоналу?

Практичне заняття «Технології роботи рекрутингових агенцій»

Мета: ознайомитися з технологіями роботи рекрутингових агенцій; навчитися правильно формувати заявку на пошук та підбір персоналу і проводити співбесіду з кандидатами на посаду.

Кадрова агенція – це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два типи кадрових агенцій: рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування.

Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу) надають послуги пошуку і підбору персоналу для компаній-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.

Для компаній-роботодавців важлива повна відповідність претендента їх

вимогам щодо досвіду, знань і вмінь, тому і згодні платити за підбір співробітника професійним рекрутинговим агентствам.

Рекрутер – це фахівець з підбору персоналу, людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу. Його завдання – визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для заняття певної позиції в організації. Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає виняткових фахівців.

Основна функція рекрутера – пошук необхідних працівників для замовника і оформлення відповідних документів.

Завдання. Використовуючи інформацію з інтернет-ресурсів:

1) ознайомитися зі зразками заявки на пошук та підбір персоналу (зокрема, використовуючи посилання: <http://ka-garant.com.ua/?part=order> <https://www.rc-megapolis.com/uk/search-personnel> тощо);

2) підготувати форму заявки на пошук та підбір персоналу;

3) підготувати заявку на пошук та підбір фахівця на посаду HR-менеджера;

4) підготувати перелік запитань для проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера;

5) задати підготовлені запитання для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера одному з однокласників та оцінити його відповіді (надати письмові відповіді у вигляді табл. 11);

6) підготувати активний пошуковий сценарій під час телефонної співбесіди.

Таблиця 11 – Проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера

Запитання	Відповідь	Оцінка відповіді (коментарі)

Практичне заняття

«Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом»

Мета: ознайомитися з аутсорсингом та особливостями його використання.

Завдання. Використовуючи посилання: https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html та інформацію з інтернет-ресурсів:

1) обґрунтувати доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;

- 2) запропонувати форми організації взаємовідносин з аутсорсером;
- 3) вибрати провайдера аутсорсингових послуг, обґрунтувати цей вибір;
- 4) оцінити ефективність надання аутсорсингових послуг та обґрунтувати доцільність / недоцільність передавання на аутсорсинг функцій щодо підбору персоналу;
- 5) розробити умови договору (контракту) аутсорсингу.

Практичне заняття

«Управління проєктами з виведення персоналу зі штату організації»

Мета: ознайомитися з аутстафінгом як інструментом в управлінні персоналом та особливостями його використання.

Аутстафінг (від англ. «outside staff using», «outstaffing») – «використання зовнішнього персоналу».

Термін «аутстафінг» означає послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.

Завдання. Провести такі заходи:

- 1) обґрунтувати доцільність виведення персоналу зі штату організації;
- 2) розробити заходи щодо мінімізації негативних наслідків від виведення персоналу зі штату;
- 3) вибрати провайдера аутстафінгових послуг;
- 4) розробити умови договору щодо надання послуг з аутстафінгу;
- 5) визначати витрати на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології та обґрунтувати доцільність / недоцільність виведення персоналу зі штату організації.

Практичне заняття «Формування колективу організації»

Мета: поглибити і закріпити здобуті знання щодо формування колективу організації. Ознайомитися з методиками діагностики соціально-психологічного клімату колективу та визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Завдання 1. Діагностика соціально-психологічного клімату колективу.

Діагностика соціально-психологічного клімату в організації дозволяє оцінити готовність колективу до спільної роботи; групову згуртованість працівників; наявність неформальних груп і відповідних їм лідерів; причини виникнення й джерела соціально-психологічної напруженості; схеми взаємодії й інформаційного обміну між колективами (підрозділами); дублювання функцій, функціональні перетинання; соціально-психологічний клімат у колективі; індивідуально-особистісні особливості працівників і прогноз їхньої поведінки.

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному надається соціометрична анкета (у ній пояснюється мета опитування, його значення і формулюється прохання про участь в опитуванні, наведені правила заповнення анкети).

Одним із ключових бізнес-індикаторів в системі оцінювання соціально-психологічного клімату на підприємстві є розрахунок індексу згуртованості в колективі. Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс до одиниці. Важливою характеристикою колективу є також розрахунок індексу інтеграції (I_{TP}), тобто здатності колективу зберігати свою структуру як єдине ціле.

Здобувачам пропонується розглянути таку практичну ситуацію. Керівник з метою вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, визначення лідера та структури колективу провів дослідження серед працівників. Кожному члену запропонована анкета, у якій необхідно було визначити, з ким із членів колективу співробітники хотіли б працювати в одному кабінеті.

Група складається із 6-ти осіб. Респондентам було запропоновано запитання: «З ким із членів групи вам подобається працювати?». Результати наведені нижче:

1. Середовище схвально відгукнулося про Петрова, Ковалю, Бурлаку, негативно – про Головка.
2. Коваль схвально про Петрова, Бурлаку, Головка, Метуса.
3. Петров позитивно про Ковалю, Головка; негативно – про Метуса.
4. Бурлака схвально про Середу, Ковалю; негативно – про Петрова, Метуса.
5. Головка позитивно про Ковалю, Петрова; негативно – про Середу, Бурлаку.
6. Метус схвально про Середу, Ковалю, Бурлаку; негативно – про Головка.

Завдання: використовуючи інформаційні матеріали з інтернет-ресурсів:

1. Побудувати соціометричну матрицю. За результатами анкетування отримують відгуки кожного члена колективу один про одного. Ці відгуки відображають у соціометричній матриці (рис. 2) як «+», «-», «0» – позитивне, негативне, нейтральне відношення.

Хто вибирає	Кого вибирають						Всього		Разом
	1	2	3	4	5	6	+	-	
1.	×								
2.		×							
3.			×						
4.				×					
5.					×				
6.						×			
Всього «+»									
Всього «-»							×		

Рисунок 2 – Соціометрична матриця

2. За допомогою побудованої соціометричної матриці розрахувати індекси згуртованості, взаємності, конфліктності, інтеграції групи.

3. Визначити соціометричний статус кожного члена групи та визначити неформального лідера групи.

Завдання 2. Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.
Сукупність індивідуальних цінностей становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу: чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи задля досягнення цілей організації.

Для того щоб ефективно керувати міжособистісними відносинами трудового колективу та забезпечувати раціональне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей необхідно враховувати професійну спрямованість цього колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

Приклад:

1. Уміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність уявляти.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Уміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.

ЦОЄ визначається згідно з методикою Вайсмана за формулою

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} \times 100, \quad (6)$$

де n – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, що отримали максимальну перевагу;

m – сума виборів, які припадають на п'ять якостей, що отримали мінімальну перевагу;

N – загальна кількість виборів, які зроблені членами групи.

Якщо всі, без винятку, члени колективу виберуть одні й ті самі якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. У цьому випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати нулю.

Отриманий результат можна інтерпретувати так.

Більше 75 % – дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менше 25 % свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що зазвичай не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Здобувачам пропонується розглянути таку практичну ситуацію

З метою визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу службою управління людськими ресурсами був підготовлений список із 15 якостей і розданий всім працівникам групи (7 осіб), які виконували спільне завдання. Працівникам було надано завдання вибрати із переліку якостей лише п'ять, які, на їх думку, необхідні кожному працівникові групи.

За результатами опитування складено список, де зазначено, яким якостям і скільки працівників надали перевагу.

Список якостей:

1. Ерудованість – 7.
2. Самостійність – 3.
3. Витримка – 1.
4. Усвідомлення власних можливостей – 0.
5. Ініціативність – 4.
6. Цілеспрямованість – 4.
7. Організованість – 5.
8. Майстерність – 0.
9. Прагнення до успіху – 1.
10. Доброта – 1.
11. Щирість – 3.
12. Наполегливість – 3.
13. Творчість – 1.
14. Бережливість – 0.
15. Дисциплінованість – 2.

Завдання: визначити ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Зробити висновки.

Практичне завдання. Надайте відповідь на запитання тесту «Здатність до командної роботи»*. Проаналізуйте результат тестування.

*Джерело: Інститут інтеграції навчання з виробництвом. Режим доступу: http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=715:test-2-zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967.

Тест «Здатність до командної роботи» надає можливість оцінити рівень особливості поведінки особистості під час роботи в команді.

Продовжіть фразу, відзначивши найбільш значуще.

Професію варто вибирати виходячи зі:

1. Значущості професії, її престижності.
2. Переваг, якими вона забезпечує.
3. Своїх можливостей, подальших перспектив для себе.

Подорожуючи, ви:

1. Боїтеся заблукати.
2. Відправляєтеся подорожувати в давно знайомі місця.
3. Легко орієнтуєтеся.

Після бесіди ви:

1. Зазвичай не можете згадати, про що йшла розмова.
2. Запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавило.
3. Легко можете згадати весь хід бесіди.

Ви можете без помилки повторити фразу, промовлену іноземною мовою:

1. Так, але не зовсім правильно.
2. Так, якщо фраза була сказана чітко.
3. Так, легко повторюю.

У вільний час ви хотіли б:

1. Перебувати в компанії.
2. Вам байдуже, чим займатися.
3. Залишатися наодинці із собою, щоб поміркувати про щось особисте.

Ви довго займаєтеся однією справою й припиняєте тоді, коли:

1. Ви задоволені результатом.
2. Вам набридло займатися цією справою.
3. Справа закінчена й виконана відмінно.

Коли ви самі, то:

1. Намагаєтеся чим-небудь зайнятися.
2. Мрієте про речі, пов'язані з вашою роботою.
3. Мрієте про що-небудь абстрактне.

Коли вас захоплює ідея, то вам легше думати про неї:

1. На самоті.
2. Тільки там, де не шумно.
3. Незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте.

Відстоюючи свою ідею, ви:

1. Змініте свою думку, якщо опір буде занадто сильним.
2. Залишитесь при своїй думці, які б контраргументи вам не висували.
3. Можете відмовитися від ідеї, якщо контраргументи будуть переконливими.

Ключ до тесту.

За певну відповідь тесту «Робота в команді» нараховуються бали: А – 3, Б – 0, В – 6.

Результат.

До 25 – некомандний гравець, самодостатній, але не активний.

До 40 – може працювати в команді, але не гнучкий і принциповий.

Вище 40 – контактний, дружелюбний, легкий у спілкуванні з людьми, командний гравець.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко]. – Київ : НТУУ «КПІ», 2011. – 496 с.
2. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – Київ : Знання України, 2008. – 299 с.
3. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Н. І. Ситник. – Київ : ІНКІОС, 2009. – 472 с.
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищих навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Мін-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
6. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>, вільний (дата звернення: 23.02.2024). – Назва з екрана.
7. Офіційний портал Верховної Ради України [Електрон. ресурс] : сайт – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>, вільний (дата звернення: 23.02.2024). – Назва з екрана.
8. Сайт Державної служби статистики України [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>, вільний (дата звернення: 23.02.2024). – Назва з екрана.
9. Сайт Міністерства соціальної політики [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/index>, вільний (дата звернення: 23.02.2024). – Назва з екрана.
10. Інтернет-портал для управлінців [Електрон. ресурс] : сайт. – Електрон. текст. дані. – Оновлюється постійно. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>, вільний (дата звернення: 23.02.2024). – Назва з екрана.

ДОДАТОК А

Посадова інструкція менеджера з персоналу відділу кадрів

(назва установи, організації)

ЗАТВЕРДЖУЮ

(уповноважена особа)

(ПБ, підпис)

« » _____ 200_ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА
З ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ КАДРІВ**

I Загальні положення

Менеджер з персоналу призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства за поданням начальника відділу.

Менеджер з персоналу підпорядкований начальнику відділу.

У своїй діяльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про Відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

II Завдання та обов'язки

Менеджер з персоналу:

- організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;
- забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;
- безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;
- вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;
- організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;
- розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;
- інформує та консулює керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом;
- очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;
- організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;
- забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок;
- організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;
- бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
- контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку;

- організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток; контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
 - забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.
-
-

I Права

Менеджер з персоналу має право:

- представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції Відділу за дорученням директора підприємства, його заступника або начальника відділу;
 - одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на Відділ обов'язків;
 - перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах апарату управління підприємства; вносити пропозиції начальнику відділу щодо заходів покращення роботи з кадрами.
-
-

II Відповідальність

Менеджер з персоналу несе відповідальність за якісне та своєчасне виконанням покладених доручень начальника відділу; виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, завдань та обов'язків покладених на нього цією Інструкцією.

III Повинен знати

Менеджер з персоналу повинен знати:

- законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом;
- цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства; трудове законодавство;
- основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг;

- методику планування і прогнозування потреби персоналу; методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих; сучасні концепції управління персоналом;
- систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів;
- основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад;
- основи соціології та психології праці; етику ділового спілкування;
- передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації;
- методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки;
- правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

_____.

_____.

IV Кваліфікаційні вимоги

Менеджером з персоналу призначається особа, яка має повну вищу освіту напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повну вищу освіту (спеціаліст, магістр) і стаж роботи за фахом – не менше 2 років та післядипломну освіту за напрямом «Менеджмент».

V Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

У відділі організації праці отримує штатний розпис і зміни до нього та зміни в структурі підприємства.

Отримує від інспектора з кадрів необхідні матеріали для виконання функціональних завдань та обов'язків.

_____.

_____.

УЗГОДЖЕНО:

Керівник	_____	_____	«____» _____
структурного	(підпис)	(ПІБ)	_____р.
підрозділу:			
Начальник	_____	_____	«____» _____
юридичного відділу:	(підпис)	(ПІБ)	_____р.
З інструкцією	_____	_____	«____» _____
ознайомлений:	(підпис)	(ПІБ)	_____р.

ДОДАТОК Б

Положення про відділ кадрів

Загальні положення

1 Відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом підприємства.

2 Відділ очолює начальник, який призначається і звільняється від посади наказом директора підприємства. За своїм посадовим положенням та умовами оплати праці начальник відділу кадрів прирівнюється до керівників основних адміністративних служб підприємства.

3 Відділ підпорядкований заступнику директора підприємства.

4 Структура і штат відділу затверджуються заступником директора з подання начальника відділу.

5 У своїй діяльності відділ керується чинним законодавством, наказами по підприємству, усними та письмовими розпорядженнями заступника директора й цим положенням.

6 Відділ кадрів комплектується спеціалістами які мають вищу освіту у галузі кадрового менеджменту та стаж роботи за профілем не менше 2 років. Спеціалісти з середньою освітою приймаються у виняткових випадках при стажі роботи не менше 5 років.

7 Спеціалісти ознайомлюються з цим положенням при прийнятті на службу і керуються ним з урахуванням вимог посадової інструкції.

Основні завдання відділу

1 Здійснення ефективної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів.

2 Розробка ефективної системи управління персоналом, сприяння в удосконаленні діяльності цьому напрямку кожного структурного підрозділу та кожної посадової особи.

3 Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки та контроль за дотриманням дисципліни усіх підрозділах підприємства.

4 Підготовка пропозицій з оптимізації організаційної структури підприємства.

5 Складання балансу забезпеченості необхідними кадрами.

Функції відділу

Для виконання покладених задач відділ персоналу забезпечує здійснення наступних функцій:

1 Складання разом з іншими структурними підрозділами плану формування та розвитку людських ресурсів.

2 Оперативне методичне керівництво щодо забезпечення функціонування системи добору персоналу.

3 Організація рекламної компанії із залучення персоналу необхідної кваліфікації.

4 Координація роботи з центрами зайнятості, рекрутинговими компаніями та кадровими агенціями, державними та недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями, підготовка статистичних звітів.

5 Участь у розробці та затвердженні колективного договору підприємства, правил внутрішнього трудового розпорядку.

6 Надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів у розробці посадових інструкцій;

7 Підготовка проектів наказів та розпоряджень з кадрового складу та їх облік.

Здійснення підбору кадрів

1. Створення й підтримування резерву з кожної посади, професії.
2. Забезпечення необхідного рівня кваліфікації кадрів.
3. Розробка мотиваційної політики.
4. Профорієнтація та соціальна адаптація кадрів.

Підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів, оцінка та внутрішнє пересування кадрів з метою забезпечення максимальної віддачі від кожного робітника та максимальної якості роботи і продукції.

За допомогою підбору кадрів забезпечення максимальної продуктивності та ефективності праці, ефективних напрямів виробничої діяльності.

Створення умов для забезпечення соціально-економічних потреб працівників.

Розгляд заяв і скарг працівників з питань дотримання норм трудового законодавства.

Сприяння впровадженню у функціонування всіх служб досягнень науки і техніки, в т. ч. ергономіки.

Структура відділу

1 Структура відділу визначається начальником відділу персоналу виходячи з необхідності виконання функцій кадрової служби.

2 Начальник відділу персоналу самостійно визначає функції робітників відділу персоналу.

Права відділу

Відділ персоналу має такі права:

- 1 Оголошувати набір кадрів до резерву підприємства.

2 Представляти підприємство в державних і громадських установах при розгляді трудових спорів.

3 Спільно з інженером з техніки безпеки та охорони праці перевіряти та вимагати від посадових осіб усунення від роботи працівників, що не пройшли перевірку, а також:

– надавати керівництву підприємства подання про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, що порушують трудове законодавство;

– подавати клопотання про заохочення працівників.

4 Проводити співбесіду з усіма робітниками підприємства.

5 Отримувати від усіх робітників, усіх керівників усю запитувану інформацію.

6 Здійснювати перевірку виконання обов'язків всіх працюючих.

7 Постійно підвищувати кваліфікацію своїх робітників.

Спеціалісти відділу беруть участь у розробці положень, інструкцій, тестів, опитувальних листів для кадрових співробітників і потенційних здобувачів посад; у роботі ради трудового колективу з питань дотримання трудового законодавства; підготовці концепцій управління персоналом; розробці комплексної програми підвищення кваліфікації тощо.

Відповідальність відділу

Відділ несе відповідальність за:

– невідповідність прийнятих ними рішень вимогами трудового законодавства;

– невиконання своїх службових обов'язків, передбачених цим Положенням та (посадовими інструкціями) невірогідність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів із праці.

Узгоджено:

Начальник відділу кадрів

Юрист консульт

Ознайомлені

Головний бухгалтер

Начальник відділу організації праці та заробітної плати.

ДОДАТОК В

Структура поліграфічного підприємства

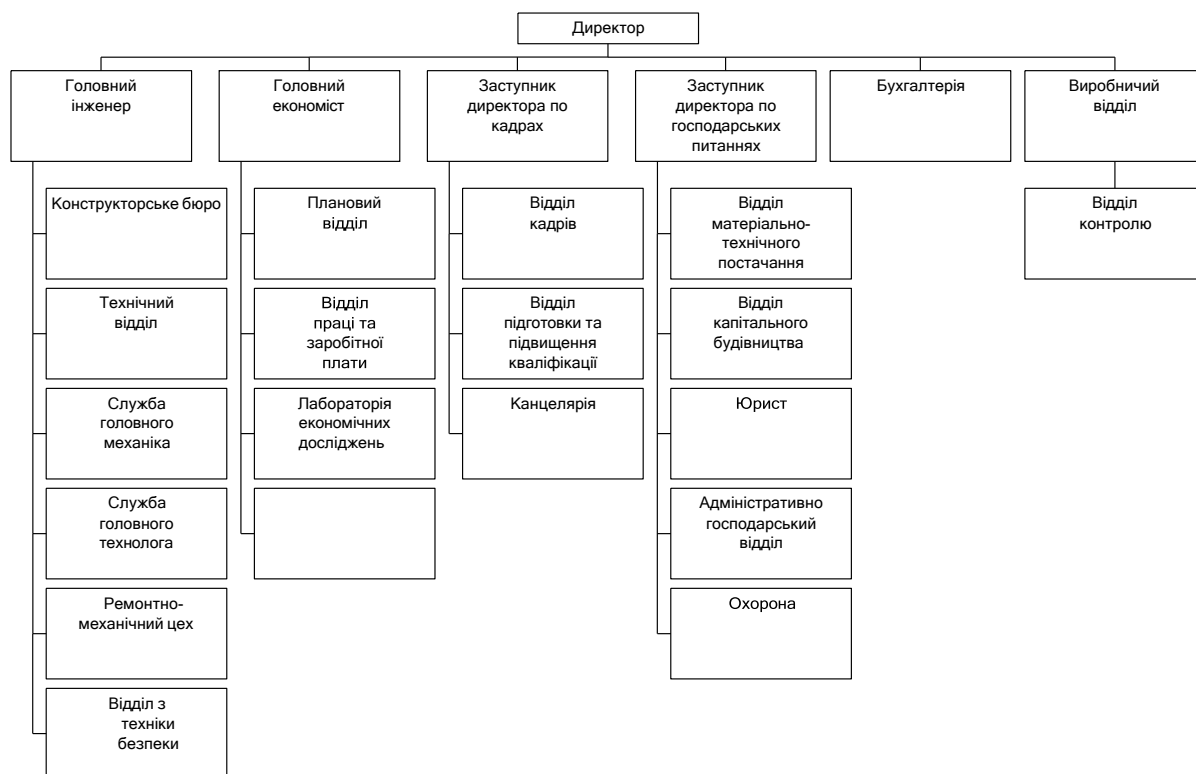


Рисунок В.1 – Приклад структури поліграфічного підприємства

Електронне навчальне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«HR-НАВІГАТОР»

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі спеціальності
051 – Економіка, освітня програма «Економічна аналітика»)*

Укладачі: **МАТВЄЄВА** Наталя Миколаївна,
ПАН Микола Павлович

Відповідальний за випуск *О. І. Славути*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2024, поз. 434М

Підп. до друку 13.08.2024. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 2,3.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.