

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту

**Лариса Черчик**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В  
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2014

**УДК 338.24 (07)**  
**ББК 65.290**  
**Ч 50**

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від 2014 року).

**Рецензенти:** *Л.Г. Липич*, д.е.н., професор, декан інституту економіки та менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

*В.О. Морохова*, к.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Луцького національного технічного університету.

**Черчик Л.М.**

**Ч 50 Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі:** Методичні вказівки до практичних занять для підготовки магістрів спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» денної форми навчання / Черчик Лариса Миколаївна. – Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2014. – 42 с.

Анотація: Методична розробка містить структуру курсу, тематику та перелік питань для практичних та семінарських занять, методичні вказівки до їх виконання, перелік тем для індивідуальної науково-дослідної роботи, методичні вказівки до проведення ділової гри за темами другого змістовного модуля.

Рекомендовано студентам-магістрам п'ятого курсу спеціальності 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

УДК 338.24 (07)

ББК 65.290

© Черчик Л.М., 2014

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2014

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	<b>4</b>
<b>1. Тематика теоретичного курсу</b>	<b>6</b>
<b>2. Тематика практичних занять за темами, методичні вказівки до їх проведення</b>	<b>9</b>
Модуль I. Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу	9
Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації	9
Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації	11
Тема 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу	12
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	13
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	18
Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу	21
Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів	21
Модуль II. Змістовний модуль 2. Методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу	22
Тема 8. Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація	24
Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку	30
Тема 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації	31
Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців	32
Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	32
Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу	34
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	35
<b>3. Список рекомендованої літератури</b>	<b>37</b>

## ВСТУП

“Управління розвитком персоналу у міжнародному бізнесі” є вибірковою дисципліною для підготовки магістрів за спеціальністю „Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”. Мета курсу – опанування теоретичних основ, вироблення вмій і практичних навичок з планування та організації розвитку персоналу в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Завдання дисципліни полягає у формуванні знань щодо:

- принципів і методів управління розвитком працівників;
- теоретичних та практичних проблем розроблення проекту розвитку персоналу організації;
- шляхів реалізації політики у сферах освіти та професійної підготовки;
- вибору найбільш ефективної технології, засобів і методів професійного навчання персоналу з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві;
- проведення атестації фахівців і керівників;
- упровадження організаційних форм планування трудової кар'єри персоналу; роботи з резервом керівників в організації.

Семінарські та практичні заняття плануються з кожної теми дисципліни і включають такі напрями роботи:

- підготовку до семінарських (практичних) занять за вказаним планом;
- виконання контрольних завдань;
- виконання завдання дослідницького характеру;
- критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою;
- тренінги;
- рольові та ділові ігри;
- презентацію результатів дослідження на задану тематику, в т.ч. виступ на конференції.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні знати:

- предмет і завдання курсу, його місце та взаємозв'язок із суміжними дисциплінами;
- зміст роботи служби управління персоналом щодо складання проекту розвитку персоналу в організації, особливості проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на великих, середніх і малих підприємствах;
- сутність маркетингу персоналу, його роль у розвитку працівників організації, зовнішні та внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу відносно розвитку працівників;
- інвестиції у персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації, методологічні та методичні підходи до визначення економічної й соціальної ефективності професійного навчання персоналу;
- специфіка планування і прогнозування розвитку персоналу на рівнях організації, регіону, держави, визначення на цій основі обсягів професійного навчання громадян у професійно-технічних та вищих навчальних закладах;

- поняття і завдання оцінювання розвитку персоналу підприємства, застосування результатів оцінювання ділових якостей працівників під час виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування кадрового резерву керівників;

- управління професійним навчанням робітників, фахівців і керівників в організації, планування та здійснення короткострокового й тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовки працівників з метою одержання нової професії чи спеціальності;

- планування соціального розвитку персоналу організації, соціальних наслідків підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників, соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві і поза виробництвом;

- матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, взаємодія організації, закладів освіти, служби зайнятості, органів державної виконавчої і законодавчої влади щодо стимулювання розвитку персоналу.

Одержані знання дадуть змогу студентам та слухачам у майбутньому як спеціалістам і магістрам у сфері управління трудовими ресурсами, економіки праці й менеджменту персоналу вирішувати такі завдання:

- здійснювати професійне навчання, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління організації як виробничо-господарської системи;

- забезпечувати найповніше використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій і в такий спосіб підвищувати гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність на ринку, успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;

- формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді й інших груп населення;

- створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в організації через запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників.

## 1. ТЕМАТИКА ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

### Модуль I. Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності

#### **Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації**

1. Предмет і мета навчальної дисципліни управління розвитком персоналу.
2. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
3. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організації.
4. Складові конкурентоспроможності персоналу організації.
5. Управління конкурентоспроможністю персоналу.

#### **Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації**

1. Сутність та складові проекту розвитку персоналу організації.
2. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності.
3. Організація системи розвитку персоналу, особливості професійного навчання на великих, середніх та малих підприємствах.
4. Визначення потреби у підготовці персоналу, цілей навчання, розроблення навчальних планів і програм.
5. Форми професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації.

#### **Тема 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу**

1. Маркетинг персоналу в умовах ринкової економіки.
2. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу.
3. Джерела інформації з розвитку персоналу.
4. Законодавчі та нормативні акти з розвитку персоналу.

#### **Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу**

1. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації.
2. Класифікація витрат на розвиток персоналу.
3. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.
4. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.
5. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

#### **Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу**

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.
2. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації.
3. Розрахунок структури фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.
4. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її

забезпечення.

5. Визначення обсягів професійного навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

### **Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу**

1. Система багаторівневої освіти.

2. Управління системою загальної середньої освіти.

3. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.

4. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

5. Ступеневість професійно-технічної та вищої освіти, освітньо-професійна післядипломна підготовка.

### **Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів**

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.

2. Кадрові агентства при навчальних закладах.

3. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців і робітників.

4. Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг.

5. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.

## **Модуль II. Змістовний модуль 2. Методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу**

### **Тема 8. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація**

1. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників.

2. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу.

3. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.

4. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища.

5. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців.

### **Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку**

1. Атестація як особливий метод оцінювання персоналу.

2. Сучасні форми атестації персоналу організації.

3. Процедура проведення атестації персоналу.

4. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації.

5. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації.

### **Тема 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації**

1. Типи, види, форми та мета професійного навчання робітників.

2. Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві.

3. Організація підготовки робітників на виробництві.

4. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації.

5. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.

### **Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців**

1. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців.
2. Самостійне навчання керівників і фахівців в організації.
3. Короткострокове підвищення кваліфікації керівників та фахівців. Університети організацій.
4. Спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації та перепідготовка керівників і фахівців.
5. Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації.

### **Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом**

1. Трудова кар'єра та її планування в організації.
2. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри.
3. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації.
4. Формування резерву керівників.
5. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

### **Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу**

1. Роль і місце соціального управління в плануванні та організації розвитку персоналу.
2. Прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації та поза виробництвом.
3. Удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників.
4. Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку.
5. Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства.

### **Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу**

1. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу.
2. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки.
3. Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій.
4. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу.



## 2. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ, МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

### Модуль I. Теоретичні основи управління розвитком персоналу

#### Тема 1. Конкурентоспроможність персоналу як об'єкт стратегічного управління організації в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності

##### *Питання для обговорення*

1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації.
2. Складові конкурентоспроможності персоналу організації.
3. Управління конкурентоспроможністю персоналу.

##### *Навчальні завдання*

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватися до дискусії на тему: “Гармонійний розвиток особистості: сутність, складові, місце професійного розвитку”.
3. Підготувати есе на тему: “Чинники формування конкурентоспроможності персоналу”.
4. Підготувати есе на тему: “Якість робочої сили в контексті нових вимог ринку праці”.
5. Виконати практичне завдання.

Завдання. Оцініть конкурентоспроможності персоналу організації за обраними групами (робітник, фахівець, менеджер) за допомогою експертних оцінок. Загальна кількість переліку якостей персоналу, необхідних для встановлення рівня конкурентоспроможності персоналу, дорівнює 7. Це такі, як: конкурентоспроможність організації, у якій працює персонал; спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент); ділові якості (освіта, спеціальні знання, звички); інтелігентність, культура; комунікабельність; організованість; вік, здоров'я.

Таблиця 1

##### Результати оцінки конкурентоспроможності робітника

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
№1	3	4	4	3	3	3	4
№2	4	4	5	3	2	4	5
№3	4	5	4	3	3	3	4
№4	4	4	5	4	2	4	5
№5	3	4	4	3	3	3	4

Таблиця 2

## Результати оцінки конкурентоспроможності фахівця

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації фахівця за 5-бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
№1	4	4	5	3	5	5	3
№2	5	4	4	5	5	4	5
№3	5	5	5	3	4	5	4
№4	4	5	5	4	4	4	3
№5	4	4	5	5	3	3	3

Таблиця 3

## Результати оцінки конкурентоспроможності менеджера

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації менеджера за 5-бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
№1	№1	4	5	4	3	5	4
№2	№2	4	4	5	5	5	4
№3	№3	4	5	5	5	3	3
№4	№4	4	4	5	4	4	4
№5	№5	3	4	4	3	5	3

Зразковий перелік якостей персоналу та їхня вагомість за категоріями персоналу наведені в табл. 4.

Таблиця 4

## Зразковий перелік якостей персоналу та їхня вагомість

Якості персоналу (конкурентні переваги відповідно до позитивної оцінки експертів)	Вагомість якостей персоналу за категоріями		
	Робітник	Фахівець	Менеджер
1. Конкурентоспроможність організації, у якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
2. Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент)	0,20	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, звички)	0,30	0,40	0,20
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,10
6. Організованість	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05	0,10
Усього:	1,00	1,00	1,00

Зробіть висновки про рівень конкурентоспроможності кожної категорії персоналу на підставі розрахованих показників. Які якості в кожній із груп, на ваш погляд, є пріоритетними з погляду підвищення рівня конкурентоспроможності організації?

**Методичні вказівки до виконання практичних завдань**

В практичній роботі проведемо оцінку конкурентоспроможності

персоналу за обраною методикою. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу варто здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми по відношенню до персоналу та внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, в якій працює конкретний робітник або фахівець. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадкоємними й придбаними. Тільки винятково обдаровані люди менше залежать від зовнішніх умов.

Конкурентоспроможність персоналу оцінюють за формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 \alpha_i * \beta_{ij} / 5n,$$

де  $K_n$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i$  від 1, 2, ...,  $n$  – кількість експертів;

$j$  від 1, 2, ..., 7 – кількість оцінюваних якостей персоналу;

$\alpha_i$  – вагомість  $j$ -тої якості персоналу;

$\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -тої якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$  – максимально можлива кількість балів, які може одержати оцінюваний індивідум.

Установлюються такі умови оцінки експертами якості персоналу:

- якість відсутня – 1 бал; якість проявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість проявляється не сильно й не слабо – 3 бали;
- якість проявляється часто – 4 бали;
- якість проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

#### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією”.

На основі матеріалу фахової практики проаналізувати наявну на підприємстві-базі практики стратегію розвитку персоналу, визначити, наскільки вона відповідає корпоративній стратегії.

## **Тема 2. Управління проектом розвитку персоналу в організації**

### ***Питання для обговорення***

1. Види проектів розвитку персоналу.
2. Структура проектів розвитку персоналу.
3. Управління проектом розвитку персоналу в організації, прогнозування його результатів і потенційної ефективності.
4. Організація системи розвитку персоналу.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.

2. Підготувати доповіді з питань: “Проектний менеджмент”, “Види проектів”, “Цілі та зміст професійного навчання”.
3. Підготуватись до дискусії на тему: “Можливості та доцільність розробки проектів розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання”.
4. Підготувати есе на тему: “Проблеми та особливості неперервного навчання та розвитку персоналу на підприємствах різних форм власності”.
5. Визначення особливостей розроблення навчальних планів і програм. Робота з наочним матеріалом з коментарями викладача.

#### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Особливості професійного навчання на великих, середніх та малих підприємствах”.

На основі матеріалу фахової практики проаналізувати існуючі підходи до організації професійного навчання на підприємстві-базі практики. Виявити позитивні та негативні сторони, сформулювати власні пропозиції щодо удосконалення системи безперервної професійної підготовки працівників підприємства.

### **Тема 3. Маркетинг персоналу. Джерела інформації та нормативно-правові акти з розвитку персоналу**

#### ***Питання для обговорення***

1. Сутність та складові маркетингу персоналу.
2. Напрями маркетингу персоналу.
3. Методичні підходи до виявлення та покриття потреби в персоналі. Джерела інформації з розвитку персоналу.

#### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватися до дискусії на тему: “Сучасний персонал-маркетинг: теорія та практика”.
3. Підготувати есе на тему: “Класичні методи пошуку і підбору персоналу”, “Сучасні агресивні методи пошуку і підбору персоналу”.
4. Підготувати есе на тему: “Роль маркетингу персоналу у взаємодії підприємства та ринку праці”.
5. Розробити власне резюме на посаду працівника відділу кадрів (департаменту розвитку персоналу тощо).
6. Розробити оголошення про вакансію.
7. Розробити міні-рекламу підприємства.

#### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Особливості маркетингу персоналу на підприємстві”.

На основі матеріалу фахової практики проаналізувати, які складові маркетингу персоналу використовуються. Виявити позитивні та негативні сторони, сформулювати власні пропозиції щодо удосконалення системи маркетингу персоналу на підприємстві.

### **Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу**

#### ***Питання для обговорення***

1. Сутність та складові інвестицій в персонал. Класифікація витрат на розвиток

персоналу.

2. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу.

3. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу.

### **Навчальні завдання**

1. Опрацювати лекційний матеріал.

2. Підготуватися до обговорення на тему: “Теорія людського капіталу”.

3. Підготувати есе на тему: “Чинники формування людського капіталу”.

4. Розв’язати задачі:

1. Визначте доцільність інвестицій у людський капітал у розмірі 15000 грн, які потрібно вкласти у поточному році, щоб через 1 рік такі інвестиції принесли 50000 грн доходу.

2. Яким буде майбутній дохід від інвестування у людський капітал через 3 роки, коли відомо, що чиста приведена вартість таких інвестицій дорівнює 10000 грн, поточні витрати складуть 15000 грн.

3. На базі існуючого підприємства планують реалізувати проект, який потребує інвестицій на суму 220 тис. грн. Підприємство бере ці кошти в кредит під 20% річних. Прогнозовані вигоди та поточні витрати проекту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проєктних рішень.

Показники	0	1	2	3
Капітальні вкладення, тис.грн.	220	-	-	-
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	652,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5

4. Інвестиційний проєкт має такі показники обсягу прибутку та ставки дисконту, диференційовані за роками:

Показник	Рік				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Обсяг прибутку, тис. грн.	250	300	370	400	400
Ставка дисконту, %	20	17	15	14	13

5. В інвестиційну компанію представлені для розгляду й оцінки бізнес-плани двох альтернативних проєктів, для дисконтування сум грошових потоків прийнято ставку, відповідно, 10 та 12%. Інші вихідні дані приведені в таблиці.

Вихідні дані	Значення	
	А	Б
Сума грошового потоку, млн грн.:		
1-й рік	10	10
2-й рік	6	6
3-й рік	4	4
4-й рік	2	-
Обсяг інвестицій, млн грн.	14	14

Визначити чистий приведений дохід по проєктах А і Б і зробити висновок щодо їх ефективності.

6. На базі існуючого підприємства планують реалізувати проєкт, який потребує інвестицій. Підприємство бере ці кошти в кредит під 22% річних.

Прогнозовані вигоди та поточні витрати проекту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проектних рішень за критерієм період окупності, обґрунтувавши вибір ставки дисконту.

Вихідні дані	Значення
Поточні витрати, тис.грн.:	
1-й рік	111
2-й рік	210
3-й рік	349
Обсяг інвестицій, тис.грн.	215
Вигоди, тис.грн.	
1-й рік	211
2-й рік	410
3-й рік	649

7. Інвестиційний проект має такі значення чистої приведенної вартості залежно від ставки дисконту:

Ставка дисконту, %	ЧТВ, тис. грн.
20	100
30	- 20

Визначити внутрішню норму рентабельності проекту двома способами.

### ***Методичні вказівки оцінки економічності проектів***

Використання критеріїв ефективності інвестиційних проектів допомагає аналітикові прийняти, схвалити або змінити проект. Вибір конкретного критерію для висновку про ефективність проекту залежить від певних чинників – наявності ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси для фінансування проекту, коливань грошових потоків та можливості одержання прибутку.

Використання критеріїв ефективності інвестиційних проектів допомагає аналітикові прийняти, схвалити або змінити проект. Вибір конкретного критерію для висновку про ефективність проекту залежить від певних чинників – наявності ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси для фінансування проекту, коливань грошових потоків та можливості одержання прибутку.

Одним з найвідоміших і найуживаніших критеріїв є чиста теперішня вартість, що є дисконтованою цінністю проекту (поточна вартість доходів або вигод від зроблених інвестицій). ЧТВ дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигод і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проекту протягом усього його циклу. Для розрахунку ЧТВ проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигод і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком менше). Ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми.

Якщо ЧТВ позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо ЧТВ дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо ЧТВ менша нуля – проект не приймається.

Розрахунок ЧТВ робиться за такими формулами:

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad \text{або} \quad ЧТВ = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$$

де  $B_t$  – вигоди проекту в рік  $t$ ;

$C_t$  – витрати на проект у рік  $t$ ;

$i$  – ставка дисконту;

$n$  – тривалість (строк життя) проекту.

Основна перевага  $ЧТВ$  полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Окрім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумування  $ЧТВ$  його окремих підпроектів. Це дуже важлива властивість, яка дає змогу використовувати  $ЧТВ$  як основний критерій під час аналізу інвестиційного проекту.

Основна вада  $ЧТВ$  полягає в тому, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на строк життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

*Внутрішня норма рентабельності IRR* (внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості) проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто  $IRR$  є ставкою дисконту, при якій  $NPV$  проекту дорівнює нулю.  $IRR$  дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на безбитковому рівні.

Розрахунок  $IRR$  проводиться методом послідовних наближень величини  $NPV$  до нуля при різних ставках дисконту за формулою:

$$\sum (B_t - C_t) / (1 + i)^t = 0.$$

На практиці  $IRR$  визначають так:

$$IRR = A + a (B - A) / (a - b),$$

де  $A$  – величина ставки дисконту, за якої  $NPV$  позитивна;

$B$  – величина ставки дисконту, за якої  $NPV$  негативна;

$a$  – величина позитивної  $NPV$ , за величини ставки дисконту  $A$ ;

$b$  – величина негативної  $NPV$ , за величини ставки дисконту  $B$ .

Якщо значення  $IRR$  проекту для приватних інвесторів більше за існуючу ставку рефінансування банків, а для держави – за нормативну ставку і більше за  $IRR$  альтернативних проектів з урахуванням ступеня ризику, то проект може бути рекомендований для фінансування. Застосування  $IRR$  неможливе для вибору альтернативних проектів різного масштабу, тривалості та неоднакових часових проміжків.

*Коефіцієнт вигод/витрат BCR* – це відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат (повинно бути більше одиниці):

$$BCR = \sum B_t / (1 + i)^t / \sum C_t / (1 + i)^t.$$

При жорстких обмеженнях на капітал

$$BCR = (B - O) / K,$$

де  $O$  – поточні витрати;

$K$  – капітальні витрати.

*BCR* може давати неправильні результати при виборі взаємовиключних проєктів, не показує фактичну величину чистих вигод. Перевага критерію – в можливості швидкого з’ясування його значення для оцінки впливу на результати проєкту ризиків.

*Індекс прибутковості PI* – це відношення суми приведених ефектів до величини інвестицій:

$$PI = (\sum(B_t - C_t) / (1 + i)^t) / K.$$

*PI* тісно пов’язаний з *NPV*. Якщо *NPV* позитивна, то й *PI* більше одиниці і навпаки. Якщо *PI* більше одиниці, то проєкт ефективний, якщо *PI* менше одиниці, то проєкт неефективний.

*Період (термін) окупності проєкту (РВР)* використовується переважно в промисловості. Він вказує кількість років, потрібних для відшкодування капітальних витрат проєкту з чистих сумарних доходів проєкту. Критерій прямо пов’язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проєктам, які дають великі вигоди лише згодом. Він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки грошові потоки після строку окупності не враховуються.

Розрахунок РВР робиться за формулою:

$$PBP = \sum I / (\sum(B_t - C_t) / (1 + i)^t)_{ср},$$

де *I* – інвестиційні витрати проєкту,

*B<sub>t</sub>* – поточні вигоди проєкту в рік *t*,

*C<sub>t</sub>* – поточні витрати на проєкт у рік *t*,

*i* – ставка дисконту,

*n* – тривалість життя проєкту.

При розрахунку показника у знаменнику – середньорічна величина грошового потоку.

*Критерій найменших витрат (НВ)* використовується тоді, коли оцінка вигод проєкту складна й ненадійна. При цьому порівнюють приведені витрати по різних варіантах проєкту і вибирають той, який при найменших витратах забезпечує найкращі результати.

*Правила використання критеріїв.* Якщо існують загальні бюджетні обмеження та вигоди і витрати змінюють знак не більше одного разу, то для ранжирування проєктів використовують коефіцієнт вигод/витрат або внутрішню норму рентабельності. Якщо немає ні бюджетних обмежень, ні обмежень на доступність грошей, тоді при нестабільності знака потоку використовують тільки чисту теперішню вартість, при стабільності – *NPV* та *IRR*.

*Приклад розрахунку показників ефективності проєктних рішень*

На базі існуючого підприємства планують реалізувати проєкт, який потребує інвестицій на суму 320 тис.грн. Підприємство бере ці кошти в кредит під 20% річних. Прогнозовані вигоди та поточні витрати проєкту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проєктних рішень.

Показники	0	1	2	3	Всього
-----------	---	---	---	---	--------



Капітальні вкладення, тис.грн.	320	-	-	-	320
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	452,0	1277,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5	1761,5

Враховуючи інфляцію та ризик, приймаємо ставку дисконту  $i$  рівною 24%. Коефіцієнти дисконтування для ставки 24%:

$$a_1 = 1 / (1 + 0,24)^1 = 0,806, \quad a_2 = 1 / (1 + 0,24)^2 = 0,651, \quad a_3 = 1 / (1 + 0,24)^3 = 0,523.$$

Вихідні дані вигод і витрат, взяті з таблиці 1, приводимо з допомогою коефіцієнта дисконтування до теперішнього часу і відображаємо в таблиці 2. Інвестиції не дисконтуються, оскільки відповідають нульовому періоду.

Показники	0	1	2	3	Всього
Капітальні вкладення, тис.грн.	320	-	-	-	320
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	452,0	1277,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5	1761,5
Коефіцієнт дисконтування	-	0,806	0,651	0,523	-
ТВ поточних витрат, тис.грн.	-	204,9	229,2	236,6	670,7
ТВ вигод, тис.грн.	-	343,4	348,3	491,71	1183,4

На основі цих обчислень визначаємо показники ефективності проектних рішень.

$$\text{Чиста теперішня вартість: } ЧТВ = 1183,4 - 320 - 670,7 = 192,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Індекс прибутковості: } ІП = (1183,4 - 670,7)/320 = 1,6.$$

Для визначення періоду окупності визначимо середньорічну величину грошового потоку:

$$(1183,4 - 670,7) / 3 = 171 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Період окупності: } ПО = 320/171 = 1,8 \text{ років.}$$

Для визначення внутрішньої норми рентабельності здійснимо перерахунок витрат і вигод зі ставкою дисконтування 40% (див. табл.).

Показники	0	1	2	3	Всього
Капітальні вкладення, тис.грн.	320	-	-	-	320
Поточні витрати, тис.грн.	-	253,0	352,0	452,0	1277,0
Вигоди, тис.грн.	-	424,0	535,0	802,5	1761,5
Коефіцієнт дисконтування	-	0,714	0,510	0,364	-
ТВ поточних витрат, тис.грн.	-	180,6	179,5	164,5	524,6
ТВ вигод, тис.грн.	-	302,7	272,8	292,1	837,7

$$\text{Чиста теперішня вартість: } ЧТВ = 837,7 - 320 - 524,6 = -6,9 \text{ тис.грн.}$$

Використовуючи розрахункову формулу, знаходимо  $IRR$ :

$$IRR = A + a(B - A) / (a - b) = 24 + 192,7(40 - 24)/(192,7 + 6,9) = 39,4\%$$

Як бачимо, проект є ефективним за всіма критеріями оцінки.

## Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу

### *Питання для обговорення*

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.
2. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках і фахівцях та джерел її забезпечення.
3. Визначення обсягів професійного навчання у професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

### *Навчальні завдання*

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати есе на тему: “Сучасні проблеми визначення потреби у фахівцях певної професії (конкретизувати) та освітньо-кваліфікаційного рівня та причини їх виникнення”.
3. Вивчити методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників в організації, зробити розрахунки в контексті завдань курсової роботи.
4. Розрахувати структуру фахівців у розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації для підприємства-бази практики.

### *Методичні вказівки до п. 3, 4*

*Планування персоналу* є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Планування персоналу охоплює:

- ◆ прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);
- ◆ вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- ◆ аналіз стану робочих місць підприємства;
- ◆ розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Кадрове планування сприяє підтримуванию конкуренто-спроможності підприємства, його подальшому розвитку й оптимальному використанню трудових ресурсів.

Практичною основою планування персоналу на підприємстві є плани економічного і соціального розвитку колективів.

Для визначення потрібної чисельності працівників, їх професійного і кваліфікаційного складу вихідними даними є виробнича програма, норми виробітку і часу, заплановане підвищення продуктивності праці, структура робіт. У випадку укрупнених розрахунків загальна потреба підприємства в кадрах (Ч) визначається відношенням обсягу виробництва ( $O_b$ ) до запланованого виробітку на одного працюючого (В):

$$Ч = O_b / В.$$

Точніші розрахунки чисельності необхідно робити окремо за певними категоріями персоналу робітників-відрядників на основі показників трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм;

робітників-почасовиків – з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості, нормованих завдань, фонду робочого часу; учнів – з урахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових строків навчання.

**Приклади використання методики**

Задача 1. Визначити необхідну кількість робітників, якщо виробничою програмою підприємства на рік заплановано виготовити 50 000 одиниць виробів; норма часу на виготовлення одиниці продукції 1 год 30 хв; коефіцієнт виконання норм 1,07.

При плануванні робочого часу на кожного працівника на рік слід використати такі дані: 104 вихідних дні, 10 свят, 42 дні чергової відпустки, 2 дні невиходів на роботу по хворобі, 2 дні невиходів на роботу з інших причин.

*Розв'язання*

Визначимо планову чисельність робітників, використовуючи метод за трудомісткістю виробничої програми, згідно з яким планова чисельність робітників ( $Ч_p$ ) визначається за формулою:

$$Ч_p = T_{сум} / (\Phi_d \times k_{вн}),$$

де  $T_{сум}$  – сумарна трудомісткість виробничої програми, нормо-год.;

$\Phi_d$  – дійсний фонд часу роботи одного робітника, год.;

$k_{вн}$  – коефіцієнт виконання норм.

$$T_{сум} = 1,5 \times 50000 = 75000 \text{ (год.)}$$

$$\Phi_d = (365 - 104 - 10 - 42 - 2 - 2) \times 8 = 1640 \text{ (год.)}$$

$$Ч_p = 75000 / (1640 \times 1,07) = 43 \text{ (чол.)}$$

Таким чином, необхідна кількість працівників становить 43 особи.

Задача 2. За наведеними нижче даними розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу із застосуванням формули Розенкранца.

Види робіт	К-сть дій з виконання виду роботи	Час виконання однієї дії, год
А	200	0,75
Б	180	1
В	450	0,25
Місячний фонд робочого часу одного робітника за контрактом, год		180
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,2
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності робітників		1,1
Час на роботи, що не враховані у планових розрахунках, год		120
Фактична чисельність робітників підрозділу, осіб		15

*Розв'язання*

Формула Розенкранца має вигляд:

$$Ч_{АУП} = \frac{\sum_{i=1}^n \dots}{T} \times \dots + \frac{1}{1} \times \frac{r}{k_{ФРЧ}},$$

де  $Ч_{АУП}$  – чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної

професії тощо;

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, які визначають завантаження певної категорії спеціалістів;

$m_i$  – середня кількість дій (розрахунків, обробка замовлень, переговорів тощо) в межах  $i$ -го виду робіт за встановлений період часу (наприклад, за рік);

$t_i$  – час, необхідний для виконання одиниці в межах  $i$ -го виду робіт;

$T$  – робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний період календарного часу, прийнятий у розрахунках;

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

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$t_i$  – час на різні роботи, що їх неможливо врахувати в попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ( $K_{нрч}$ ) розраховують за формулою:

$$K_{нрч} = K_{оп} * K_e * K_n,$$

де  $K_{оп}$  – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часі, необхідному для визначення процесу ( $\sum m_i \times t_i$ ); як правило, знаходиться в межах 1,2-1,4;

$K_e$  – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня; здебільшого дорівнює 1,12;

$K_n$  – коефіцієнт перерахунку фактичної чисельності в обліку.

$$K_{нрч} = 1,2 \times 1,12 \times 1,1 = 1,48.$$

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{фрч}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу підрозділу до часу, розрахованого як ( $\sum m_i \times t_i$ ):

$$K_{фрч} = \frac{T \times \chi}{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i},$$

$$K_{фрч} = (180 \times 5) / (200 \times 0,75 + 180 \times 1 + 450 \times 0,25) = 6,1$$

Тоді чисельність АУП становитиме:

$$\chi = \frac{\sum ( \times )}{T} \times \left( K_{нрч} + \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{K_{фрч}} \right),$$

$$\chi = (200 \times 0,75 \times 180 \times 1 + 450 \times 0,25) / 180 \times 1,48 + 120 / 180 \times 1,48 / 6,1 = 3,60,2 = 3,8 \approx 4.$$

Таким чином, відповідно до заданого навантаження розрахункова чисельність адміністративно-управлінського персоналу по підрозділу становить 4 особи.

### **Індивідуальне науково-дослідне завдання**

“Теоретико-методичні аспекти прогнозування і планування розвитку персоналу“.

На основі вивченого теоретичного матеріалу узагальнити існуючі підходи до прогнозування і планування розвитку персоналу. На матеріалах фахової практики проаналізувати наявну на підприємстві-базі практики підходи до прогнозування і планування розвитку персоналу, визначити, наскільки вони відповідають

сучасним вимогам.

## **Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу**

### ***Питання для обговорення***

1. Система освіти України.
2. Законодавче забезпечення розвитку професійної освіти України.
3. Зарубіжний досвід забезпечення неперервної професійної освіти.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватися до дискусії на тему: “Проблеми та перспективи запровадження системи неперервної професійної освіти в Україні”.
3. Підготувати есе на тему: “Система освіти України: сутність, складові, тенденції розвитку”.
4. Підготувати есе на тему: “Вплив системи освіти на формування конкурентоспроможності та якості робочої сили в контексті нових вимог ринку праці”.
5. Вивчити особливості управління системою загальної середньої освіти, організації професійно-технічної освіти.
6. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.
7. Визначити особливості освітньо-професійна післядипломна підготовки робітників та інших категорій працівників підприємства.

### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Статистичне дослідження тенденцій розвитку системи освіти та професійної підготовки персоналу”.

На основі статистичних матеріалів проаналізувати наявний стан системи освіти та професійної підготовки персоналу, визначити диспропорції та причини їх виникнення в контексті підготовки фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

## **Тема 7. Маркетинг освітніх послуг. Підготовка та працевлаштування випускників навчальних закладів**

### ***Питання для обговорення***

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
2. Механізм формування державного замовлення на підготовку фахівців.
3. Державні гарантії надання молоді першого робочого місця.

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватися до дискусії на тему: “Проблеми реалізації державних гарантій надання молоді першого робочого місця та механізми їх вирішення”.
3. Підготувати есе на тему: “Маркетинг освітніх послуг як інструмент формування конкурентоспроможності персоналу на ринку праці”.
4. Підготувати есе на тему: “Організаційні механізми працевлаштування випускників вищих навчальних закладів в контексті нових вимог ринку праці”.
5. Практичне заняття у Центрі ділового студента Луцького НТУ.

### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Податкова, кредитна та фінансова політика щодо надання освітніх послуг“.

На основі теоретичних матеріалів, нормативно-правової бази України проаналізувати наявний стан податкової, кредитної та фінансової політики щодо надання освітніх послуг.

## **Модуль II. Змістовний модуль 2.**

### **Методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу**

Змістовний модуль 2 проводиться у формі ділової з елементами рольової гри, яка передбачає створення віртуального підприємства, поділ навчальної групи на підрозділи згідно класичного підходу до формування організаційної структури підприємства і виконання функцій працівника відділу кадрів з урахуванням особливостей діяльності віртуального підприємства та працівників обраного підрозділу. Посади в межах відділу вибираються з використанням Класифікатора професій. Розробляється Положення про підрозділ та штатний розпис.

Результатом роботи мають бути розробки відповідно до завдань кожної теми модуля. Розробки виконуються самостійно учасниками групи (мета – навик роботи в групі, навик взаємодії, розуміння відповідальності за своєчасність та якість виконання завдань), доповідаються на практичному занятті, обговорюються з метою визначення найдосконаліших варіантів рішень. Робота групи та участь в ній кожного студента оцінюються за кожним елементом завдання.

Для оцінки теоретичної підготовки студентів по змістовних модулях проводиться контрольне письмове опитування.

Структура Положення про підрозділ може бути такою: Загальні положення. Структура. Завдання та функції підрозділу. Регламентуючі документи. Взаємодія з іншими підрозділами. Права. Відповідальність. Заключні положення.

Приклад штатного розпису.

**ШТАТНИЙ РОЗПИС \_\_\_\_\_ на \_\_\_\_\_ рік**

Назва структурного підрозділу	Функції	Посада (професія)	Код за класифікатором професій ДК 003:2005	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
Відділ кадрів	- планування вимог до працівників для здійснення профвідбору - планування роботи колективу - планування чисельності персоналу - контроль за дотриманням дисципліни - контроль за виконанням колективного договору - забезпечення власних інформаційних потреб	Начальник відділу кадрів	1232	1	1600	100	1700
	- аналіз чисельності і структури персоналу - організація наймання, переміщення та звільнення працівників - інформаційне обслуговування працівників	Інспектор з кадрів	2412.2	1	1300	-	1300

## **Тема 8. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу, його виробнича адаптація.**

### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників вашого відділу з використанням Класифікатора професій.
3. Розробити (вибрати) методику ділової оцінки персоналу, адаптувавши її до специфіки відділу.
4. Розробити Положення про адаптацію працівників до умов внутрішнього середовища підприємства.

### ***Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань***

#### ***Приклад розробки посадової інструкції***

ВАТ «Електротермометрія»		ЗАТВЕРДЖУЮ _____Малихін Ю.О.	
<b>ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ</b> № 01 05.11.2010			
Структурний підрозділ:	Планово-економічний відділ		
Посада:	Начальник планово-економічного відділу		

## **ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

### **начальника планово-економічного відділу**

#### **I. Загальні положення**

Начальник планово-економічного відділу належить до професійної групи "Керівники".

Призначення на посаду начальника планово-економічного відділу та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.

Начальник планово-економічного відділу безпосередньо підпорядковується директору з економіки та фінансів.

#### **II. Завдання та обов'язки**

Начальник планово-економічного відділу:

Здійснює керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.

Очолює підготовку проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями.

Керує складанням планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.

Забезпечує доведення показників плану до підрозділів підприємства.

Організує розроблення прогресивних планів техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів постійних, тимчасових, разових цін на



продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги), планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які використовуються у виробництві, кошторисної калькуляції товарної продукції.

Забезпечує проведення робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, прискорення темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фондовіддачі та прибутку, усунення збитків і нераціональних витрат.

Організує контроль за виконанням плану реалізації продукції та плану прибутку, правильністю застосування встановлених цін, участю відділу в розробленні заходів щодо підсилення режиму економії, зниженням збитків та непродуктивних витрат, ліквідацією збиткових окремих видів продукції, удосконаленням ціноутворення.

Разом з бухгалтерією здійснює методичне керівництво і організацію роботи з упровадження, вдосконалення та розширення сфери внутрішньогосподарського розрахунку.

Забезпечує розроблення проектів кошторисів витрат фондів економічного стимулювання, методичних матеріалів для цехового техніко-економічного планування, розрахунку економічної ефективності заходів щодо упровадження нової техніки та технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів.

Організує систематичний контроль за додержанням підрозділами підприємства планової дисципліни, виконанням завдань, а також статистичний облік усіх виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства, підготовку періодичної звітності в установлені строки.

Організує участь відділу в розробленні раціональної планової та облікової документації, а також упровадження засобів механізації і автоматизації у сфері планування, обліку та економічного аналізу.

Керує працівниками відділу.

### **III. Права**

Начальник планово-економічного відділу має право:

Діяти від імені відділу, представляти інтереси підприємства у відносинах з іншими структурними підрозділами та іншими організаціями з виробничо-господарських та фінансово-економічних питань.

Вносити на розгляд керівника підприємства та керівників структурних підрозділів пропозиції щодо вдосконалення виробничо-господарської та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підписувати та візувати документи в межах своєї компетенції.

Вимагати від керівника підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.

Здійснювати взаємодію з керівниками всіх структурних підрозділів підприємства.

Встановлювати службові обов'язки для підпорядкованих йому працівників.

Вимагати та отримувати від керівників структурних підрозділів необхідну

інформацію.

Вносити на розгляд керівника підприємства пропозиції щодо:

- призначення, переведення та звільнення працівників відділу;
- заохочення працівників, які відзначилися;
- притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності порушників виробничої та трудової дисципліни.

Залучати спеціалістів інших підрозділів до участі в розробці планів господарської, фінансової та комерційної діяльності підприємства.

Самостійно вести листування зі структурними підрозділами підприємства, а також іншими організаціями з питань, які належать до компетенції керованого ним відділу та не вимагають рішення керівника підприємства.

#### **IV. Відповідальність**

Начальник планово-економічного відділу несе відповідальність:

За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Начальник планово-економічного відділу також несе відповідальність за несвоєчасне та неякісне оформлення документів за дорученням керівника підприємства, неналежне ведення діловодства, а також використання працівниками відділу інформації в неслужбових цілях.

#### **V. Начальник планово-економічного відділу повинен знати:**

Постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з економічного планування.

Методи обліку і аналізу господарської діяльності підприємства.

Перспективи розвитку підприємства.

Організацію планової роботи на підприємстві.

Порядок розроблення перспективних і річних планів виробничо-господарської діяльності та соціального розвитку підприємства.

Організацію статистичного обліку, планово-облікову документацію, строки і порядок складання звітності.

Методи економічного аналізу кількісних і якісних показників діяльності підприємства та його підрозділів.

Порядок визначення собівартості товарної продукції, розроблення нормативів матеріальних і трудових витрат, оптових і роздрібних цін.

Організацію господарського розрахунку.

Методи визначення економічної ефективності впровадження нової техніки та технології, раціоналізаторських пропозицій та винаходів.

Передовий вітчизняний і світовий досвід організації та вдосконалення економічної діяльності підприємства.

Економіку і організацію виробництва, праці та управління.

Основи технології виробництва.

Можливості використання організаційної і обчислювальної техніки для обліку, проведення техніко-економічних розрахунків та аналізу господарської діяльності підприємства, правила її експлуатації.

Основи трудового законодавства.

#### **VI. Кваліфікаційні вимоги**

Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр). Післядипломна освіта в галузі управління.

Стаж роботи в галузі техніко-економічного планування за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.

#### **VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою**

За відсутності начальника планово-економічного відділу його обов'язки виконує заступник (за відсутності такого - особа, призначена у встановленому порядку), який набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

Для виконання обов'язків та реалізації прав начальник планово-економічного відділу взаємодіє:

- з начальником фінансового відділу з питань *отримання* фінансових та кредитних планів; звітів про виконання кредитних планів; результатів фінансового аналізу; *надання* планів виробничої діяльності підприємства; результатів економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства; копій планових економічних завдань, що поставлені перед підрозділами підприємства;

- головним бухгалтером з питань *отримання* інформації, необхідної для економічного планування, прогнозування та аналізу; балансу та оперативних звітів про видатки та прибутки; розрахунків заробітної плати; *надання* планів виробництва продукції в цілому по підприємству та по окремих підрозділах; проектів оптових та роздрібних цін на продукцію; звітів про виконання планів структурними підрозділами та підприємством в цілому;

- начальником юридичного відділу з питань *отримання* роз'яснень діючого законодавства та порядку його застосування; аналізу змін та доповнень у адміністративному та цивільному законодавстві; *надання* проектів договорів на придбання обладнання, оргтехніки, меблів, госптоварів тощо для правової експертизи та візування; заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів та на роз'яснення діючого законодавства.

#### *Приклад розробки*

#### **Карта компетенцій: начальник відділу кадрів**

Жінка або чоловік віком 30-35 років, які орієнтуються в роботі на інтереси підприємства, вміють працювати в колективі та з людьми. Перш за все має високий рівень професіоналізму, зокрема вищу освіту за спеціальністю, а також додаткові курси за фахом юриспруденції або досконале знання законодавства, володіння іноземними мовами. Обов'язковими є навички роботи з ПК, вміння працювати з програмами Microsoft Office та «1s-Кадри», а також досвід роботи не менше 3 років на керівних посадах. Важлива наявність соціальної компетенції і відповідності корпоративній культурі підприємства, це вміння правильно будувати свої відносини з усіма співробітниками, щирість у відносинах.

Особистими якостями, якими повинен володіти начальник відділу кадрів, мають бути ініціативність, відповідальність, зацікавленість у результатах діяльності підприємства, орієнтованість на тенденції, що відбуваються на ринку праці, здібність до постійного розвитку та навчання. Для людини, яка працюватиме на цій посаді, характерні психологічна зрілість і динамічність, високий загальний інтелектуальний рівень, уміння працювати з інформацією, узагальнювати, робити висновки.

### **Професіограма начальника відділу кадрів**

<b>Найменування професії</b>	начальник відділу кадрів
<b>Домінуючий спосіб мислення</b>	адаптація - координація
<b>Область базових знань № 1 і їхній рівень</b>	економіка, математика, рівень 3, високий (теоретичний)
<b>Область базових знань № 2 і їхній рівень</b>	менеджмент, рівень 2 середній (практичний)
<b>Міжособистісна взаємодія</b>	часто по типу "разом"
<b>Домінуючий інтерес</b>	підприємницький
<b>Додатковий інтерес</b>	соціальний
<b>Умови роботи</b>	у приміщенні, мобільний

#### **Домінуючі види діяльності:**

· аналіз стану колективу, розуміння мотивів поведінки своїх підлеглих, орієнтація в конфліктних ситуаціях;

- збір і аналіз потрібної інформації, оцінка, порівняння і її засвоєння;
- постановка цілей і задач, планування, підготовка і прийняття рішень;
- доведення задач до виконавців, мобілізація і стимуляція виконавців;
- контроль і оцінка результатів;
- проведення переговорів.

#### **Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності:**

##### ***Здібності:***

· гарні організаторські здібності (в основі лежать такі якості, як тверда воля, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, творчий підхід та ін.);

· здатність керувати;

· здатність виявляти якості лідера в спілкуванні з підлеглими;

· комунікативні здібності (уміння входити в контакт, налагоджувати взаємини, розвиненість аналіз вербального і невербального спілкування, професійна компетентність і т.д.);

· здатність керувати собою (здатність до саморегуляції в процесі самоврядування і рефлексії);

· уміння виявляти ділові якості підприємця: ставити перспективні цілі, використовувати сприятливі можливості, вчасно змінювати організаційну структуру підприємства);

· добре розвинуті аналітичні здібності (уміння одержувати й обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати і засвоювати її);

· здатність до абстрагування;

· високий рівень понятійного мислення.

#### **Особистісні якості, інтереси і схильності:**

- ерудованість, енергійність;
- зовнішня привабливість (охайність, елегантність, гарні манери, вихованість, чітка, ясна і жива мова);
- впевненість у собі, прийнятих рішеннях;
- цілеспрямованість (пріоритет мотивів організаторської діяльності);
- тактовність (здатність виявляти почуття міри і знаходити найкращу форму взаємин);
- дієвість (уміння потягнути за собою людей, активізувати їхню діяльність, знайти найкращі засоби емоційно-вольових впливів і правильно вибрати момент їхнього застосування);
- вимогливість;
- критичність (уміння знайти і виразити значимі для діяльності відхилення від встановлених норм);
- гнучкість (здатність гнучко реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях);
- креативність (уміння творчо підходити до рішення управлінських задач, схильність до імпровізації);
- наявність розвинутої інтуїції;
- прагнення до постійного особистісного росту;
- наявність почуття гумору (позитивний вплив на психологічний клімат).

**Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності:**

- низький рівень розвитку чи відсутність організаторських і комунікативних здібностей;
- непевність у собі, нерішучість;
- неорганізованість, недисциплінованість, безініціативність;
- безпринципність, відсутність почуття боргу; невірноваженість, безтактність;
- відсталість, ригідність (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведіння під впливом навколишнього середовища);
- схильність перекидати відповідальність на інших.

**Області застосування професійних знань:** · державне і муніципальне керування; · промисловість; · туристичні компанії; · готельний і ресторанный бізнес; · банківська і страхова справа; · будівництво і сільське господарство; · фармакологічні і фармацевтичні компанії; · брокерські фірми; · рекламні агентства.

**Положення про адаптацію прийнятих працівників** повинні знати і використовувати відповідальні за адаптацію співробітники компанії: керівники структурних підрозділів; працівники компанії, які призначаються наставниками прийнятих; працівники відділу кадрів. Положення про адаптацію може мати такі складові: загальні положення, програма роботи із співробітником на період випробувального терміну, порядок проведення адаптації, атестація за наслідками випробувального терміну. Розробляється План роботи на випробувальний термін, соціометрія, оцінка працівника після проходження випробувального терміну, де вказуються рекомендації (Продовжити перевірку в період встановленого випробувального терміну. Звільнити, якщо не пройшов випробування, шукати

заміну. Приступити до пошуку заміни у зв'язку з передбачуваним звільненням. Вважати таким, що пройшов випробування. Інше).

#### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Теоретико-методичні аспекти ділової оцінки персоналу”.

На основі вивченого теоретичного матеріалу узагальнити існуючі підходи до ділової оцінки персоналу. На матеріалах фахової практики проаналізувати наявні на підприємстві-базі практики підходи до ділової оцінки персоналу, визначити, наскільки вони відповідають сучасним вимогам.

“Проблеми та напрями удосконалення адаптації працівників до умов внутрішнього середовища підприємства”.

На основі вивченого теоретичного та матеріалу фахової практики проаналізувати існуючу систему адаптації, визначити, наскільки вона відповідає сучасним вимогам.

### **Тема 9. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку**

#### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати есе на тему: “Сучасні форми атестації персоналу організації”.
3. Підготувати есе на тему: “Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації”.
4. Розробити Положення про атестацію персоналу підприємства, розписавши Процедуру проведення атестації персоналу.

#### ***Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань***

Положення про атестацію персоналу підприємства може мати таку структуру: загальні положення; види, терміни проведення атестації; склад та повноваження атестаційної комісії; порядок підготовки та проведення атестації, результати атестації; виконання рішень атестаційної комісії. Розробляються такі документи: Графік проведення атестації, Подання на атестацію працівника, Атестаційний лист, Протокол засідання атестаційної комісії, Бюлетень для таємного голосування.

#### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Теоретико-методичні аспекти атестації персоналу”.

На основі вивченого теоретичного матеріалу узагальнити існуючі підходи до атестації персоналу. На матеріалах фахової практики проаналізувати наявну систему атестації персоналу, розробити підходи до її удосконалення.

### **Тема 10. Планування й організація професійного навчання робітників організації**

#### ***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати есе на тему: “Роль держави й організацій у підготовці кадрів на виробництві”.

3. Розробити Положення про професійне навчання робітників, включаючи можливості організації підготовки робітників на виробництві, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації робітників в організації.

4. Розробити плани підвищення кваліфікації робітників.

#### **Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань**

Положення про професійне навчання робітників може включати такі елементи: загальні положення, види професійного навчання кадрів на виробництві, види професійного навчання кадрів на виробництві, навчально-виробнича база, планування та облік навчальної роботи, кваліфікаційна атестація, фінансування витрат на професійне навчання кадрів на виробництві.

#### **Приклад плану підвищення кваліфікації робітників**

П.І.Б.	Назва професії	Номер за КП	Форма підвищення кваліфікації	Місце проведення підвищення кваліфікації	Дата проведення підвищення кваліфікації				
					2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коломій Богдан Ігорович	Водій авто-транспортних засобів	8322.2	Курсове підвищення кваліфікації	Підрозділ Державтоінспекції у м. Луцьку	-	-	-	-	12.04.-15.05.
Пилипчук Олег Ярославович	Водій авто-транспортних засобів	8322.2	Курсове підвищення кваліфікації	Підрозділ Державтоінспекції у м. Луцьку	-	-	03.04.-20.05.	-	-
Вознюк Микола Васильович	Сортувальник товарів	7412.2	Курсове підвищення кваліфікації	<a href="#">Європейська Школа Кореспондентського Навчання</a> , 61022, м. Харків, а/с 248	-	-	-	15.02.-25.03.	-
Тарасевич Олена Вікторівна	Провізор	2224.2	Дистанційне навчання	<a href="#">Онлайн Академія "U-Study"</a> м. Запоріжжя, Північне шосе, 4	20.06.-20.07.	-	-	-	-

#### **Індивідуальне науково-дослідне завдання**

“Організація підготовки робітників на виробництві”.

На основі вивченого теоретичного матеріалу узагальнити існуючі підходи до підготовки робітників на виробництві. На матеріалах фахової практики проаналізувати наявні на підприємстві підходи до підготовки робітників на виробництві, визначити, наскільки вони відповідають сучасним вимогам.

“Професійна перепідготовка робітників в організації”.

На основі вивченого теоретичного та матеріалу фахової практики проаналізувати існуючу систему перепідготовки робітників на виробництві.

### **Тема 11. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців**

#### **Навчальні завдання**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати есе на тему: “Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців”.
3. Підготувати есе на тему: “Планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації”.

4. Провести бесіду-диспут на тему: “Самостійне навчання керівників і фахівців в організації”.
5. Розробити Положення про професійне навчання керівників і фахівців, в тому числі професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.
6. Розробити Перспективний план підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

***Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань***

Положення про професійне навчання керівників і фахівців, професійної перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації, плани-графіки підвищення кваліфікації працівників формуються за подібною схемою теми 10.

***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Сучасні форми підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації”

На основі вивченого теоретичного матеріалу узагальнити існуючі сучасні активні форми підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації, зокрема сертифікатні програми, тренінги тощо. Навести приклади вітчизняного та зарубіжного досвіду. Ознайомити з діючими програмами за фаховим напрямом.

**Тема 12. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом**

***Навчальні завдання***

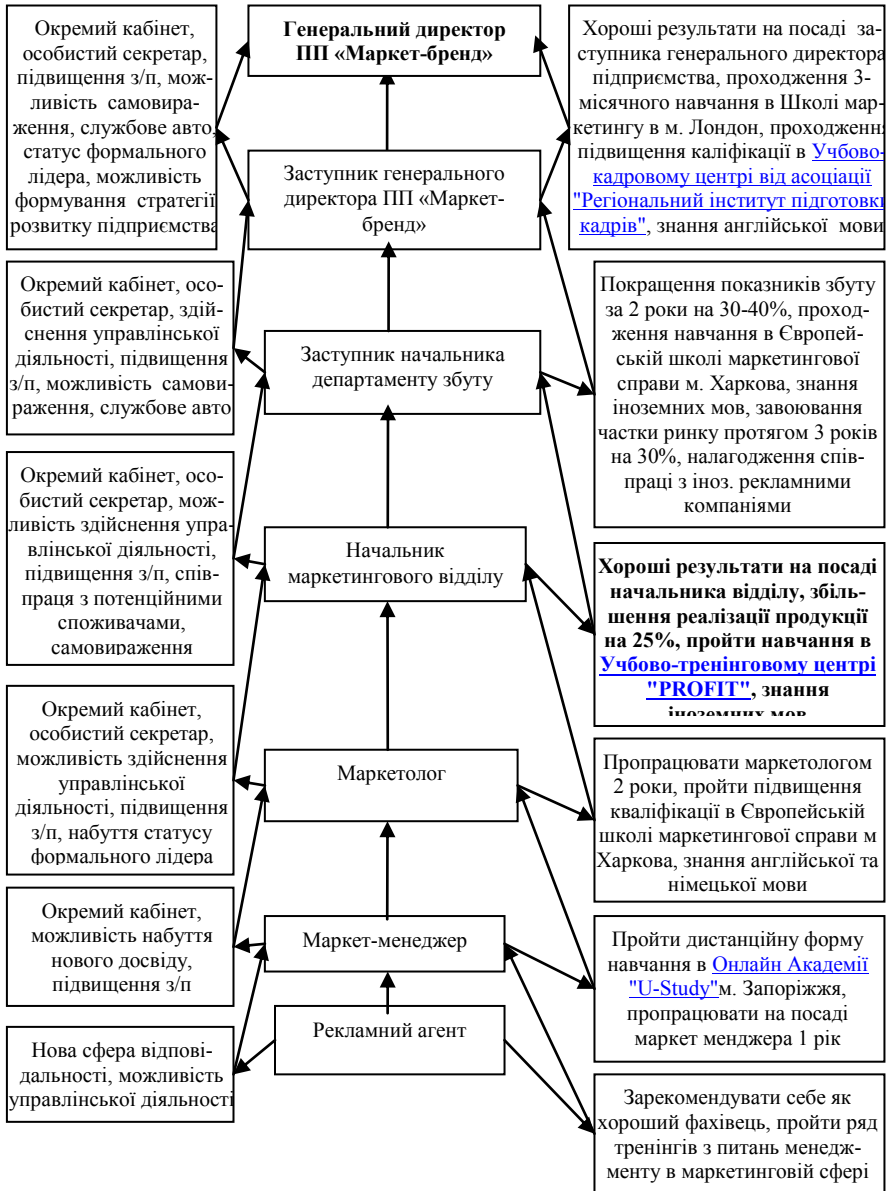
1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати есе на тему: “Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри”.
3. Підготувати есе на тему: “Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації”.
4. Розробити Положення про трудову кар'єру та її планування в організації, схему професійного просування працівника.
5. Розробити Положення про формування резерву керівників.

***Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань***

Основним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конкретних завдань, а саме: пов'язати цілі організації і окремого працівника; планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;



## Схема професійного просування рекламного агента



забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою; підвищувати якість планування кар'єри; усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника; формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень; визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні

потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

Положення про кар'єру може містити такі розділи.

1. Загальні положення
2. Цілі і завдання управління кар'єрою
3. Організація управління кар'єрою
4. Оцінка персоналу в процесі кар'єри
5. Порядок підготовки та прийняття рішень по кар'єрі.

Розробляються такі документи: план розвитку кар'єри, план професійно-кваліфікаційного просування робітників та інших категорій працівників, кар'єрограми, кадровий резерв керівників.

#### *Індивідуальне науково-дослідне завдання*

“Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності”

На основі вивченого теоретичного матеріалу узагальнити існуючі сучасні підходи до підготовки резерву керівників. Оцінити ефективність діючих на підприємствах програм.

“Зарубіжний досвід планування трудової кар'єри і роботи з кадровим резервом в організації”

Викласти та проаналізувати існуючі в кадровому менеджменті підходи до планування та розвитку трудової кар'єри, формування резерву керівників.

### **Тема 13. Планування та організація соціального розвитку персоналу**

#### *Навчальні завдання*

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватися до дискусії на тему: “Роль і місце соціального управління в плануванні та організації розвитку персоналу”.
3. Підготувати есе на тему: “Задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку”.
4. Підготувати есе на тему: “Соціальне проектування персоналу нового та реконструйованого підприємства”.
5. Розробити Програму соціального розвитку персоналу підприємства.

#### *Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань*

Соціальний розвиток персоналу планується в спеціальному розділі «Соціальний розвиток колективу» плану організації і є його невід'ємною частиною, що тісно пов'язана з іншими розділами. Однак не тільки у зазначеному розділі зосереджені усі заходи соціального розвитку персоналу. Водночас ряд важливих заходів, які дають підґрунтя для планування соціального розвитку персоналу, містяться в інших розділах плану (технічний розвиток, підвищення ефективності виробництва, капітальне будівництво, праця та персонал, фонди економічного стимулювання тощо). Такий підхід дає змогу забезпечити тіснішу ув'язку планових соціальних показників з плановими економічними показниками розвитку персоналу.

Плани соціального розвитку підприємств різні за своєю структурою і відображають таким чином специфічні особливості розвитку їх колективів. Найважливіші напрями планування соціального розвитку колективу можуть бути відображені у розділі «Соціальний розвиток колективу» в таких підрозділах

(рис. 1).



Рис. 1. Найважливіші напрями планування соціального розвитку колективу

З проблемою соціального розвитку персоналу пов'язані всі перелічені підрозділи розділу «Соціальний розвиток колективу» плану організації. Разом з тим найбільшу кількість заходів стосовно планування соціального розвитку персоналу містить саме напрям щодо вдосконалення соціальної структури трудового колективу і професійно-кваліфікаційного складу працівників.

***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Поняття, складові та напрями удосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства“

Розкрити теоретико-методичні аспекти, зробити аналіз соціальної структури персоналу підприємства-бази практики. Розробити заходи щодо її удосконалення.

“Планування та організація соціального розвитку персоналу“

Розкрити сутність соціального розвитку, проаналізувати його стан та оцінити рівень для підприємства-бази практики. Здійснити прогнозування і планування соціального розвитку персоналу в організації.

**Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу**

***Навчальні завдання***

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватися до дискусії на тему: “Важливість комплексного використання видів мотивації персоналу“.
3. Підготувати есе на тему: “Стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу організацій”.
4. Підготувати есе на тему: “Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу”.
5. Розробити комплексну програму мотивації та стимулювання працівників підприємства.

***Методичні вказівки та приклади виконання практичних завдань***

Комплексна програма мотивації та стимулювання працівників підприємства включає матеріальне стимулювання розвитку персоналу, методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, трудову та статусну мотивацію.

Стимулюючу роль має вибір системи оплати праці, система преміювання, що включає: показники та умови преміювання; визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати; перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню; визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє *трудова мотивація*. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці.

*Статусна мотивація* є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою.

Розвиток *виробничої демократії* реалізується за двома напрямками: застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організації в розподілі результатів виробництва.

*Гуманізації праці* включає такі складові: збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

*Політика в галузі кар'єри* персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри. Сучасними дієвими формами мотивації розвитку персоналу є регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу, сприятливий режим робочого часу, моделі гнучкої організації робочого часу; застосування гнучких графіків робочого часу, інформованість колективу.

#### ***Індивідуальне науково-дослідне завдання***

“Поняття, складові та напрями удосконалення системи матеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства“

Розкрити теоретико-методичні аспекти, зробити системи матеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства-базису практики. Розробити заходи щодо її удосконалення.

“Напрями удосконалення системи нематеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства“

Розкрити сутність нематеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства, проаналізувати його стан та оцінити рівень для підприємства-базису практики. Розробити заходи щодо її удосконалення.

#### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Атестація і звільнення працівника // Урядовий кур'єр. – 2001. – №38.

2. Афанасьев В., Черкасов В. Маркетинг образовательных услуг // Маркетинг. – 1999. – №5.
3. Балтачєва Н. А. Управління навчанням керівників та спеціалістів у системі менеджменту персоналу підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02. – Донецьк, 2000.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.
5. Закон України «Про зайнятість населення».
6. Закон України «Про вищу освіту» // Освіта України. – 2002.–№ 17.
7. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні».
8. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»
9. Закон України «Про професійно-технічну освіту».
10. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
11. Каленюк І. Цінність освіти як предмет економічного аналізу // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 3.
12. Класифікатор професій. – К.: Соцінформ, 2010.
13. Кодекс законів про працю України. – К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2001.
14. Колєшня Л. Проблеми працевлаштування випускників вищих навчальних закладів і шляхи їх вирішення // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3.
15. Косянчук І. Ринок і молодий фахівець. Як збалансувати інтереси // Урядовий кур'єр. – 2001. – № 112.
16. Котєнюк І. Деякі проблеми організації та фінансування професійної підготовки кадрів // Україна: аспекти праці. – 2001. – №8.
17. Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри: Навч. посібник / Мін-во освіти України; ХП «НГА»-Х., 1999.
18. Муравьева А. А. Профессиональное образование и обучение в странах Западной Европы: сфера деятельности социальных партнеров // Труд за рубежом. – 2000. – № 4.
19. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.
20. Оболенська Т. Є. Маркетингові стратегії вищих навчальних закладів України // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ: Східноукр. держ. ун-ту, 2000. – № 4.
21. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів (методичний посібник). – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001.
22. Плохий В. С, Казановський А. В. Модульна система професійного навчання: концепція, методика, особливості впровадження. – К.: Видавничий центр «Київська нотна фабрика», 2000.
23. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 // Праця і зарплата. – 2001. – № 16.
24. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 //Праця і зарплата. – 2001. –№ 16.
25. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 7 лютого 2001 р. № 134 // Державний вісник України. – 2001. – № 2.
26. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» від 28 грудня 2000 р. № 1922 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 1–2, частина 1.

27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби» від 28 лютого 2001 р. № 199 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 9.
28. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики» від 7 червня 1999 р. № 992 // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 150–151.
29. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання молодим громадянам пільгових довгострокових кредитів для здобуття освіти у вищих навчальних закладах за різними формами навчання незалежно від форм власності» від 27 травня 2000 р. № 844 // Урядовий кур'єр. – 2000. – № 102.
30. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» від 24 жовтня 2001 р. № 1386 // Урядовий кур'єр. – 2001. – № 199.
31. Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію державної системи професійної орієнтації населення» від 27.01.1994 р. № 48 // Людина і праця. – 1994. – № 4.
32. Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників бюджетних науково-дослідних установ і організацій та інших наукових установ Національної академії наук» від 31 січня 2001 р. № 74 // Державний вісник України. – 2001. – № 2.
33. Праця, зарплата, соціальний захист: проблеми та шляхи вирішення / За ред. Т. М. Кір'ян. – К.: Соціформ, 2002.
34. Проблеми підготовки персоналу управління: вопросы теории и практики / П. Г. Кливец. – Днепропетровск: Системные технологии, 2000.
35. Решетникова И. Я., Смирнова В. М. Маркетинг образовательных услуг на примере Восточнoукраинского государственного университета // Маркетинг: теория і практика. – Луганськ: Вид-во Східноукр. держ. ун-ту, 1999. – № 3.
36. Ринoк труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе. Переходный период и дальнейшее развитие: Пер. с англ. – М.: ДИС, 1997.
37. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» від 24 січня 2001 р. № 13-р // Державний вісник України. – 2001. – № 2.
38. Рошин С. Ю., Разумова Т. О. Экономика труда: экономическая теория труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351с.
40. Савченко В. А. Удосконалення методологічних та методичних підходів до визначення потреби в робітниках і спеціалістах у розрізі професій та спеціальностей // Зайнятість та ринок праці. Міжвід. наук. зб. Вип. 13. – К.: РВПС України НАН України, 2000.
41. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 7.

Навчально-методичне видання

Черчик Лариса Миколаївна

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В  
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку \_\_.\_\_. 2014 р. Формат А4. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум.друк.арк.\_\_ Обл.вид.арк.  
Тираж 50 прим. Зам.

