

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ
РЕСУРСАМИ ТА ТЕХНІКА
УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Методичні рекомендації

для практичних занять здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Біотехнології та біоінженерія» спеціальності
162 «Біотехнології та біоінженерія» для денної та
заочної форми навчання

**МИКОЛАЇВ
2024**

УДК 005.95/.96
У66

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 20.06.2024 р., протокол № 11.

Укладачі:

А. Л. Сухорукова – к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Рецензенти:

Р.Д. Лукащук – керівник відділу продажу компанії NEW Pack, м. Львів

Т. Г. Олійник – к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Компетентності та програмні результати навчання.....	6
Склад, обсяг і терміни виконання змістовних модулів	7
Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти	8
Завдання для практичного заняття за темою 1	11
Завдання для практичного заняття за темою 2	12
Завдання для практичного заняття за темою 3	13
Завдання для практичного заняття за темою 4	15
Завдання для практичного заняття за темою 5	17
Завдання для практичного заняття за темою 6	20
Завдання для практичного заняття за темою 7	23
Завдання для практичного заняття за темою 8	28
Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів.....	30

ВСТУП

На сьогоднішній день, управління трудовими ресурсами перетворилося на одну з найважливіших функцій менеджменту, а тактика та стратегія управлінської діяльності набула значення ключової в складі генеральної стратегії підприємств.

Підготовка фахівців, які знають новітню теорію і передову практику управління трудовими ресурсами, є важливим завданням вищої освіти України.

Розглядаються сучасні теорії управління трудовими ресурсами та еволюції функцій менеджменту персоналу. Зокрема, досліджуються питання трудового потенціалу індивіда, трудового потенціалу організації, трудового потенціалу суспільства, їх характеристики та показники, розвитку та функціонування системи управління трудовими ресурсами суспільства, питання якісного складу персоналу, його професійного розвитку і навчання; управління діловою кар'єрою, оцінки і атестації кадрів, прогресивних методів раціоналізації праці, сучасних теорій мотивації, підбору та розстановки кадрів. Розглядаються питання організації управління трудовими ресурсами та окреслюється його роль в соціальній та економічній сферах. Вивчається питання етичних засад управлінської діяльності, призначення, функції і види переговорів, інформаційних систем і технології в управлінській діяльності. З'ясовуються психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень, основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінській діяльності.

Метою дисципліни «Управління трудовими ресурсами та техніка управлінської діяльності» є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації, а також практики регулювання процесів відтворення і використання трудового потенціалу на макроекономічному рівні та рівні підприємства. Ознайомлення студентів з різноманітними формами і методами управлінської діяльності.

Основними *завданнями*, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є вивчення теоретичних основ управління персоналом, формування

системи теоретичних і прикладних знань у галузі управлінської діяльності, розвинення здібностей, які дадуть змогу займатись адміністративною та управлінською діяльністю; сформувати у здобувачів вищої освіти стійкі знання теорії управління трудовими ресурсами; допомогти здобувачам вищої освіти набути вмінь і навичок самостійно розробляти заходи щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами; розкрити сутність мотивації економічної активності; використання людського капіталу; дати здобувачам вищої освіти уявлення щодо ефективності використання трудових ресурсів; сприяти розвитку здібностей до науково-дослідної роботи в сфері макрорівневого аспекту трудового потенціалу суспільства та рівня підприємства; «прищепити» елементи державницького мислення в підходах до вивчення аналізу і використання наявних ресурсів праці суспільства.

Об'єктом дисципліни є механізм кадрової політики в сучасних організаціях та техніка управлінської діяльності.

Предметом дисципліни є теоретичні засади формування та використання трудового потенціалу (закони, закономірності, принципи, механізми, моделі тощо), а також практика управління трудовим ресурсами на макро- та мікрорівневому аспектах.

Компетентності

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми біотехнологій та біоінженерії, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог;

- Загальні компетентності:

K03. Здатність мотивувати людей та рухатись до спільної мети;

K05. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість;

- Спеціальні (фахові) компетентності:

K16. Здатність застосовувати проблемно-орієнтовані методи аналізу та оптимізації біотехнологічних процесів, управління виробництвом, мати навички практичного впровадження наукових розробок;

- Додаткові спеціальні (фахові) компетентності:

K18. Здатність організувати виробництво і управляти біотехнологічними процесами в умовах промислового виробництва та науково-дослідних лабораторій.

Програмні результати навчання:

ПР08. Планувати та управляти науково-дослідними, науково-технічними та/або виробничими проектами у галузі біотехнології, базуючись на сучасних тенденціях розвитку науки, техніки та суспільства.

Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів

Змістовий модуль		Теми		Обсяги годин				
№	назва	№	назва	ЛЗ	ПР	СР	К	Разом
1	Організація управління трудовими ресурсами та їх роль в соціальній та економічній сферах	1	Трудові ресурси суспільства	2	4	10	–	16
		2	Система управління трудовими ресурсами суспільства	2	4	10	-	16
		3	Організація управління трудовими ресурсами та його роль в соціальній та економічній сферах	2	4	10	–	16
Всього за змістовий модуль				6	12	30	–	48
2	Техніка управлінської діяльності	4	Етичні засади управлінської діяльності	1	4	10	–	15
		5	Призначення, функції і види переговорів	1	2	10	-	13
		6	Інформаційні системи і технології в управлінській діяльності	2	2	10	-	14
		7	Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень	2	2	10	–	14
		8	Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінській діяльності	2	4	10	-	16
Всього за змістовий модуль				8	14	5	0	72
Всього годин по навчальній дисципліні				14	26	80	0	120

Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти

Здобувачі вищої освіти, що набрали менше 36 балів до заліку не допускаються. До складання заліку такі здобувачі вищої освіти можуть бути допущені тільки після того, як наберуть необхідну кількість балів.

Відрізняється від традиційної більш широким інтервалом балів, які диференційовані відповідно до складності матеріалу, що контролюється його об'ємом, рівнем самостійності освоєння тощо.

Поточний і підсумковий контроль знань

За всі види робіт впродовж семестру (виконання практичних вправ, тестування, опитування, контрольні роботи, обов'язкова самостійна та індивідуальна робота, результати неформальної освіти тощо) здобувач вищої освіти може отримати від 0 до 60 балів.

Оцінювання знань здобувача під час практичних занять відбувається за такими критеріями: своєчасність та правильність виконання завдань робочого зошиту з дисципліни; повнота і правильність відповіді під час усного опитування, виконання контрольної та самостійної роботи. Під час оцінювання індивідуальної роботи здобувача враховується її вид, актуальність, правильність виконання. Під час оцінювання робіт, які винесено на обов'язкове самостійне виконання, враховується своєчасність та правильність виконання завдань робочого зошиту для самостійної роботи з дисципліни та розуміння змісту завдання і його вирішення. Під час оцінювання результатів неформальної освіти здобувача враховується відповідність напряму та змісту тематики дисципліни, актуальність, документальне підтвердження участі у заході.

Зміст лекційного матеріалу, словник основних термінів, робочі зошити для практичних занять та самостійної роботи здобувачів, індивідуальні завдання, графічний диктант, критерії та форми оцінювання, напрями наукової роботи розміщено на сторінці дисципліни у Moodle. Графіки консультацій, проведення індивідуальних занять розміщено на сторінці кафедри. Основними deadline залежно від виду роботи є: наступне практичне заняття, підсумковий контрольний захід зі змістового модулю, атестація, день складання заліку.

Здобувач вищої освіти має право скласти підсумковий семестровий залік у письмовій формі під час екзаменаційної сесії, до якої він допускається, якщо за виконання всіх поточних і контрольних заходів, передбачених протягом семестру, набирає 36 і більше балів. У цьому випадку оцінка з дисципліни складається з суми балів, які здобувач отримав протягом семестру, і суми балів за залік (24-40 балів). За будь-якої форми освіти перелік, зміст та оцінка роботи і знань здобувача є ідентичною.

Рейтингова оцінка знань здобувачів вищої освіти з дисципліни

№ змістового модулю	Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
			min	max	min	max
1	Аудиторна робота:					
	– опитування на заняттях;	1	1	3	2	6
	– виконання практичних завдань;	9	1	1	5	5
	Самостійна робота:					
	– опрацювання окремих питань тем;	2	1	1	2	2
	– тестування в moodle;	1	2	3	2	3
– підготовка презентацій;	1	1	2	1	2	
Разом:					14	20
2	Аудиторна робота:					
	– опитування на заняттях;	1	1	3	1	3
	– виконання практичних завдань;	7	1	1	7	7
	– контрольна робота;	1	4	12	4	12
	Самостійна робота:					
	– опрацювання окремих питань тем;	1	1	1	1	1
	– тестування в moodle;	1	2	3	2	3
	– підготовка презентацій;	1	1	2	1	2
	- підготовка тез доповіді на конференцію;	1	0	1	0	1
	– підготовка наукової статті;	1	0	3	0	3
Разом:					16	28
Поточний контроль знань					36	60
Підсумковий контроль знань (залік)					24	40
Всього по дисципліні					60	100

Неформальна освіта (тренінги, майстер-класи, семінари, майстерні, дистанційні курси, вебінари) доповнює формальні освітні заходи, допомагає швидко і вчасно отримати необхідні знання відповідно до потреб тут і зараз. Здобувач має право самостійно обирати напрям і вид неформальних освітніх заходів, які оцінюються в залежності від специфіки неформального заходу, обсягу годин та кредитів ECTS. Оцінка цих результатів відбувається за наявності документального підтвердження (сертифікат, свідоцтво тощо).

Перезарахування дисципліни або окремих тем відбувається за бажання здобувача на підставі нормативної внутрішньої документації та Положень МНАУ.

Підсумковий контроль знань здійснюється шляхом складання заліку в усній формі. До заліку допускається здобувач вищої освіти, який набрав не менше 36 балів. До складання заліку такі здобувачі вищої освіти можуть бути допущені тільки після того, як наберуть необхідну кількість балів. Якщо на заліку здобувач вищої освіти отримав менше 24 балів, то він одержує загальну незадовільну оцінку.

**Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти
та шкала оцінювання – залік**

Сума балів за всі види освітньої діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
82-89	B	4 (добре)
75-81	C	4 (добре)
64-74	D	3 (задовільно)
60-63	E	3 (задовільно)
35-59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання 2 (незадовільно)
0-34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни 2 (незадовільно)

*Оцінки FX та F у залікову книжку здобувача вищої освіти не виставляється відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у МНАУ.

Завдання для практичних занять

Завдання для практичного заняття за темою **«Трудові ресурси суспільства»**

Завдання для повторення і обговорення

Розробити на основі Типової структури посадової інструкції відповідних інструкцій для працівників таких посад як менеджер з персоналу, керівник підрозділу (підсистеми умов праці, підсистеми аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми планування і маркетингу персоналу тощо).

Питання для самоконтролю

1. Яке значення слів «управління», «ресурс», «праця»?
2. Що є спільного та відмінного у термінах «трудові ресурси», «робоча сила», «трудова потенціал»?
3. Які відмінності існують між стихійним і свідомим типами управління?
4. Що ви розумієте під трудовими ресурсами як об'єктом управління?
5. Які ви знаєте відмінності між галузевою і територіальною системами управління трудовими ресурсами?
6. Які є методи управління трудовими ресурсами?
7. Які є економічні методи управління трудовими ресурсами?
8. Що являють собою адміністративні методи управління трудовими ресурсами?

Тематика для презентацій:

1. Структура ресурсного забезпечення управління персоналом та взаємозв'язок його складових.
2. Нормативно-правова база управління персоналом: організаційно-розпорядницькі, організаційно-методичні та організаційно-регламентуючі документи.
3. Науково-методичне та інформаційне забезпечення управління персоналом.
4. Кадрове забезпечення управління персоналом.
5. Розробка посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи організації.
6. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

Завдання для практичного заняття за темою
«Система управління трудовими ресурсами суспільства»

Завдання для повторення і обговорення

Завдання 1. Порівняйте зміст завдань кадрової політики у розвинених країнах з ринковою економікою та на підприємствах і організаціях України у сучасних умовах.

Завдання 2. Спробуйте визначити з зміну 1 пріоритетів у застосуванні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом за період трансформаційних перетворень у сучасній економіці України.

Питання для самоконтролю

1. Що розумієте під механізмом управління трудовими ресурсами?
2. Охарактеризуйте сутність складових елементів механізму державного регулювання ринку праці.
3. Які органи здійснюють управління трудовими ресурсами країни?
4. В чому полягає відмінність завдань органів управління трудовими ресурсами?
5. Місце та завдання кадрової служби організації.
6. Якими законодавчими актами керуються у роботі з управління персоналом?
7. Які нормативно-правові документи затверджуються в організації для управління персоналом?
8. Охарактеризувати суть та завдання колективного договору.
9. Які форми укладання трудових відносин застосовуються в організаціях?
10. За яких умов працівник може бути звільненим без погодження з профспілковою організацією?
11. Коли доцільно застосовувати випробувальний термін?
12. Які види заробітної плати можуть застосовуватися в організаціях?

Тематика для презентацій:

1. Роль кадрової політики в стратегії розвитку організації (за матеріалами діяльності конкретної організації).
2. Кадрові заходи підприємницького типу кадрової стратегії в короткостроковому періоді при відкритому і закритому типах кадрової політики.
3. Трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами.
4. Кадрові підсистеми загальної системи управління персоналом сучасної організації.

Завдання для практичного заняття за
«Організація управління трудовими ресурсами та його роль в
соціальной та економічній сферах»

Завдання для повторення і обговорення

Тестові завдання

1. Документ в якому фіксується: порядок працевлаштування та звільнення працівників; основні обов'язки працівників та адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

2. Документ, який регламентує діяльність посадових осіб і містить дані про їх завдання та обов'язки, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками, – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

3. Документ, який регламентує діяльність певного підрозділу організації: його завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими ланками, – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

4. Правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємства:

- а) статут підприємства;
- б) трудовий контракт;
- в) договір підряду;
- г) колективний договір.

5. Функція кадрової служби, яка передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, це:

- а) аудит;
- б) консалтинг;

- в) маркетинг;
- г) моніторинг.

6. Документ, яким регламентується діяльність кадрової служби підприємства:

- а) Статут;
- б) Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) Колективний договір;
- г) Положення про кадрову службу.

7. Діяльність, яка передбачає створення та організацію роботи з оформлення найму, переведення, звільнення, обліку навчання, атестації, пенсійного забезпечення працівників, – це:

- а) персонал-маркетинг;
- б) кадровий консалтинг;
- в) кадрове діловодство;
- г) кадровий моніторинг.

8. Група документів: трудова книжка, паспорт, військовий квиток, диплом про освіту належать до:

- а) особових;
- б) особистих;
- в) первинних;
- г) облікових.

9. Документи, що являють собою накопичувачі даних про первинну реєстрацію й наступне оновлення відомостей про склад та переміщення кадрів:

- а) особові;
- б) особисті;
- в) первинні;
- г) облікові.

10. Документи, що закріплюють трудові правовідносини: накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів; заохочення та дисциплінарні стягнення; проходження атестації, – це:

- а) розпорядчі;
- б) організаційні;
- в) інформаційні;
- г) фінансові.

11. До організаційних документів, що застосовуються у роботі кадрових служб, належать:

- а) автобіографія;
- б) наказ про прийняття кадрів;
- в) інструкція з діловодства;
- г) службовий лист.

12. До інформаційних документів, що застосовуються у роботі кадрових служб, належать:

- а) автобіографія;
- б) наказ про прийняття кадрів;
- в) інструкція з діловодства;
- г) службовий лист.

13. Працівник зараховується на роботу на підставі:

- а) заяви;
- б) колективного договору;
- в) внесення запису до трудової книжки;
- г) наказу.

14. Основним документом про трудову діяльність працівника є:

- а) особовий листок;
- б) трудова книжка;
- в) особова картка;
- г) картка спеціаліста.

15. Основний робочий документ відділу кадрів, який відображає станукомплектування персоналу підприємства, – це:

- а) алфавітна книга;
- б) штатно-посадова книга;
- в) Положення про кадрову службу;
- г) Класифікатор професій.

16. Відкритість та прозорість роботи відносять до:

- а) показників економічної ефективності;
- б) показників ступеня задоволеності працівників;
- в) показників ступеня відповідності;
- г) непрямих показників ефективності.

Тематика для презентацій:

1. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

2. Коучинг в системі управління персоналом.

3. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.

Завдання для практичного заняття за темою **«Етичні засади управлінської діяльності»**

Завдання для повторення і обговорення

1. Прокоментуйте вислів Отто фон Бісмарка: “З поганими законами та хорошими чиновниками цілком можна правити країною. Але якщо чиновники погані, не допоможуть й найкращі закони”.

2. Сформулюйте та аргументуйте Ваше бачення щодо того, які механізми контролю за виконанням етичного кодексу будуть найбільш дієвими і ефективними в нашій країні.

3. Висловіть та аргументуйте свою позицію щодо прийняття етичного кодексу державного службовця як закону, або як підзаконного нормативного акта чи декларації.

4. Чи доцільно використовувати правові санкції до порушників професійного етичного кодексу в управлінській діяльності? Аргументуйте Вашу позицію.

5. Виявіть, на якій основі слід приймати етичні кодекси окремих організацій: на добровільній чи примусовій?

6. Доведіть Вашу позицію щодо того, яка форма існування етичних комісій необхідна для успішного, етично коректного функціонування управлінської діяльності в Україні.

7. Поясніть вислів Уінстона Черчилля: “Там, де існує десять тисяч приписів, не може бути ніякої поваги до закону”.

8. Назвіть чинники, які, на Ваш погляд, є ефективними для стимулювання моральної відповідальності в управлінській діяльності.

9. Проаналізуйте наявні в практиці державного управління України вияви професійного егоїзму державних управлінців.

10. Дайте відповідь на запитання голови ради директорів “Форбс Медіа”, американського політика Стіва Форбса: “Справедливого та моральнісного суспільства хочуть усі. Але... чи дійсно вирішувати, що справедливо і морально, повинні державні бюрократи, пов’язані політичними інтересами?”.

11. Сформулюйте можливі способи етично обґрунтованого впливу підлеглого на керівника в практиці державної служби.

12. Виявіть конкретні цілі та завдання для зміни культури й етики в конкретній організації.

13. Сформулюйте пропозиції щодо підготовки персоналу організації до можливих змін у культурі й етичних нормах організації.

14. Наведіть перелік заходів щодо протидії формуванню групового мислення в організації.

15. Охарактеризуйте типові етичні проблеми взаємовідносин “керівник-підлеглий” у вітчизняній практиці.

16. Охарактеризуйте основні етичні вимоги, що висуваються до взаємодії керівника з підлеглими.

17. Чим визначається морально-психологічний клімат організації?

18. Визначте етичні правила взаємодії між колегами.

19. Які основні професійно-етичні вимоги висуваються до керівника в державному управлінні?

20. Визначте та обґрунтуйте етичні вимоги до заохочення і покарання.

21. Які базові етичні правила побудови відносин підлеглого з керівником?

22. Сформулюйте основні правила для керівника, який має намір провести серйозні зміни в культурі та моральному кліматі організації.

23. Визначте межі лояльності працівника до керівника.

24. Виявіть, дотримання яких етичних норм є найбільш проблематичним в управлінській сфері.

25. Обґрунтуйте з позицій етичних настанов необхідність управлінцям ставити суспільні інтереси вище власних або корпоративних.

26. Якими основними моральними якостями має володіти управлінець?

27. Чому поняття “професіоналізм управлінця” має бути розширеним й включати в себе моральні характеристики професіонала?

28. Чим розрізняються відчуття професійної честі та професійної гідності?

29. Чи існує міра толерантності, тобто чи мусимо ми бути терпимими до всіх особистісних та суспільних виявів? Чим обмежена наша терпимість?

30. Чим викликана потреба переосмислення головних морально-етичних засад життєдіяльності людини і суспільства в сучасний період? Чи може збалансований розвиток розглядатися як етичний ідеал?

31. Як Ви розумієте інституціалізацію моралі?

32. Які методи систематичного розгляду етичних питань у процесах прийняття рішень Ви знаєте?

33. Що таке етичний аналіз прийнятих рішень?

34. Поясніть сутність принципів прийняття рішень демократично-субсидіарним способом.

35. Назвіть базові параметри етичності влади за М.Вебером.

36. Якою є специфіка професійно-етичних вимог, на відміну від загальноприйнятих моральних вимог?

37. Виявіть особливості професійної моралі та професійної етики.

38. Охарактеризуйте значимість принципу неупередженості в управлінській діяльності.

Тематика для презентацій

1. Морально-психологічні засади управлінської діяльності.
2. Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень.
3. Психологічна структура управлінської діяльності.
4. Психологія професіоналізму управлінської діяльності.

Завдання для практичного заняття за темою **«Призначення, функції і види переговорів»**

Завдання для повторення і обговорення

1. Охарактеризуйте основні види комунікативних бар'єрів, наведіть приклади
2. Назвіть основні варіанти наслідків міжособистісного конфлікту.
3. Опишіть основні цілі переговорів відповідно до функціонального підходу.

4. Опишіть значення команди на переговорах та основні командні ролі: лідер, спікер, аналітик, психолог, стратег переговорів та інші.

5. Поняття BATNA, її функції та роль у переговорах. Охарактеризуйте основні етапи підготовки до переговорів.

6. Охарактеризуйте основні види стратегії переговорів залежно від їх характеру

7. Які способи попередження організаційних конфліктів Ви знаєте?

8. Сутність організації ділових зустрічей, поняття діловий протокол

9. Опишіть поняття компромісу у веденні переговорів, надайте рекомендації щодо його застосування.

Тестові завдання

1. Сутність техніки «Психологічне самбо» у протистоянні маніпуляціям:

а) відповідь питанням на питання; невиразна заплутуюча відповідь, холодна ввічливість, нескінченне уточнення ("що ви маєте на увазі?");

б) прояснення своєї власної позиції і позиції партнера за допомогою технології "питання - відповідь": питання про суть справи, про цілі, обмеження області обговорення;

в) використання проти партнера ідентичною технології спілкування;

г) активний натиск та атака у відповідь на маніпуляції партнера

2. Наступальна стратегія переговорів характеризується:

а) має на увазі вибір особою засобів, способів, місця і часу проведення переговорів та ведення переговорів згідно власним сценарієм;

б) характеризується пасивністю або навіть ухиленням від узгодження певних питань і доповнюється контратакою;

в) має на увазі пряме і відкрите ведення переговорів без будь-яких вивертів або хитрувань.

г) безкомпромісний тиск з метою максимального задоволення власних інтересів.

3. Принциповий підхід до ведення переговорів:

а) обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх;

б) орієнтований на ефективне досягнення результату;

в) кожна сторона вважає іншу сторону дружньою;

г) сторони вдаються до компромісного рішення.

4. Переговори це:

а) Спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.;

б) Це форма взаємозв'язку між людьми, яку призначено для досягнення угоди;

в) Організаційна форма встановлення та юридична фіксація виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями;

г) Всі відповіді правильні.

5. BATNA – це

- а) найкраща альтернатива згоди на переговорах;
- б) це одна зі стратегій переговорів;
- в) один з інструментів бізнесу, який передбачає порівняння підприємства з лідером на ринку;
- г) це методика маніпуляції на переговорах;

6. Про яку зі стратегій переговорів йдеться – стратегія направлена виключно на перемогу над опонентом, який сприймається як суперник; результат важливіший ніж відносини з другою стороною:

- а) win-lose
- б) lose-win
- в) win-lose
- г) win-win

7. «Він пов'язаний з тим, що учасники спілкування використовують різні значення слів» - це комунікативний бар'єр:

- а) бар'єр взаєморозуміння;
- б) семантичний бар'єр
- в) стилістичний бар'єр
- г) логічний бар'єр

8. Який відсоток передачі інформації відбувається за допомогою невербальних засобів?

- а) 7%;
- б) 38%;
- в) 55%;
- г) 70%.

9. В чому полягає сутність Правила Сократа?

- а) Використання правильної послідовності аргументів (сильні-середні-найсильніший);
- б) використання техніки "трьох «так»" для отримання позитивної відповіді на ключове питання;
- в) необхідність залишати супернику шлях для достойного виходу з ситуації (можливість «зберегти обличчя»);
- г) вміння звести до однієї загальної ідеї всі розрізнені поняття і вміння розділити все на види.

10. Який із наступних тактичних прийомів полягає у наданні інформації про свої інтереси чи оцінки маленькими частинами?

- а) розміщення хибних акцентів у власній позиції;
- б) затягування (вичікування);
- в) «салям»;
- г) пакетування.

11. Який із наведених видів маніпуляцій полягає у викривленні слів опонента?

- а) нав'язування думки повторенням фраз;
- б) цитування слів співрозмовника;

- в) розстановка хибних акцентів;
- г) замовчування фактів.

12. Для даного типу маніпулятора характерно перебільшення своєї любові, турботи, уваги до оточуючих. Намагається всім у всьому догодити:

- а) суддя;
- б) захисник.

13. Тактичний прийом при переговорах «ухилення від боротьби»:

а) використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію;

б) партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання;

в) включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступка;

г) наприкінці переговорів, коли залишається лише підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги.

14. Який із стратегічних підходів до ведення переговорів передбачає твердий підхід до розгляду істотної справи, а м'який підхід до відносин між учасниками переговорів?

- а) метод позиційних дискусій;
- б) альтернативний підхід;
- в) принциповий підхід;
- г) інтегративний підхід.

15. Які питання спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера по переговорам до остаточного рішення?

- а) альтернативні;
- б) зустрічні;
- в) направляючі;
- г) контрольні.

Завдання для практичного заняття за темою
«Інформаційні системи і технології в управлінській діяльності»

Завдання для повторення і обговорення

Тестові завдання

1. Система, що реалізує інформаційні технології виконання функцій управління при спільній роботі управлінського апарату і комплексу технічних засобів, – це:

- а) інформаційна технологія;
- б) автоматизована інформаційна система;
- в) корпоративний портал.

2. Гіпермедіа – це:

а) інтерактивна технологія, яка забезпечує роботу з нерухомими зображеннями, відеозображенням, анімацією, текстом і звуковим рядом;

б) метод організації мультимедіа-інформації на основі посилань на різні типи даних;

в) зв'язок слова, фрази або зображення, що міститься в документі, з іншим ресурсом, яким може бути як інший документ, так і розділ поточного документа;

г) систему інформаційних об'єктів (статей, документів, сторінок), що об'єднані між собою направленими зв'язками (гіперпосиланнями), які утворюють мережу.

3. Ви згодні з твердженням: "Менеджери-операціоністи є користувачами інформаційних систем, що функціонують на тактичному рівні управління":

а) так;

б) ні?

4. На якому рівні управління функціонують офісні системи (OAS - Office Automation Systems) відповідно до класифікації інформаційних систем за рівнями управління:

а) операційний рівень;

б) тактичний рівень;

в) стратегічний рівень;

г) рівень знань?

5. Відкриті інтегровані системи управління територіально розподіленою організацією, які засновані на автоматизації бізнес-процесів компанії всіх рівнів, зокрема, і бізнес-процесів прийняття управлінських рішень – це:

а) MRP-система;

б) автоматизована інформаційна система;

в) корпоративний портал;

г) корпоративна інформаційна система;

г) система підтримки прийняття рішень.

6. Оберіть етап розвитку інформаційних технологій, метою якого була економія людських ресурсів:

а) етап машинних ресурсів;

б) етап програмування;

в) етап новітніх інформаційних технологій;

г) етап високих інформаційних технологій.

7. Закінчіть фразу: "Одним з основних принципів створення корпоративних інформаційних систем є принцип ..."

а) інтеграції;

б) цінової доступності;

в) реінжинірингу;

г) зменшення прихованих витрат.

8. Виберіть класи інформаційних систем, які використовуються для управління знаннями:

а) системи електронного документообігу;

б) портали знань;

в) експертні системи;

- г) CRM-системи;
- г) Інтернет-магазини.

9. Системи, що здатні до самонавчання і призначені для роботи в умовах невизначеності (тобто, неможливості точного математичного опису) інформації про складні об'єкти – це:

- а) системи штучного інтелекту;
- б) системи підтримки прийняття рішень;
- г) експертні системи;
- г) системи підтримки прийняття стратегічних рішень; д) корпоративні інформаційні системи.

10. Період створення та використання ІС, що охоплює її різні стани, починаючи з моменту виникнення необхідності в даній ІС і закінчуючи моментом її повного виходу з експлуатації – це:

- а) життєвий цикл ІС;
- б) термін дії ІВ;
- в) період окупності ІВ;
- г) експлуатація ІВ.

11. В яких випадках проводять реінжиніринг бізнес-процесів:

- а) під час переходу від функціонально-орієнтованої до процесно-орієнтованої організації;
- б) перед впровадженням автоматизованої інформаційної системи;
- в) після впровадження автоматизованої інформаційної системи;
- г) після того, як розпочато етап експлуатації та супроводу автоматизованої інформаційної системи.

Практична ситуація №1.

У галузі пасажирських перевезень використовується інформаційна система, що дозволяє керівництву приймати рішення щодо ціни квитків. Рішення приймається на основі результатів статистичного аналізу пасажирського трафіку, а також аналізу цін на пасажирські перевезення компаній-конкурентів.

Завдання до практичної ситуації

1. До якого класу автоматизованих інформаційних систем можна віднести дану систему відповідно до класифікації за рівнями управління? Аргументуйте свою відповідь.

2. Наведіть приклади інших завдань, для рішення яких можуть використовуватися системи даного класу.

Практична ситуація №2.

Керівництво середнього виробничо-торговельного підприємства ухвалило рішення щодо впровадження комплексної автоматизованої системи управління підприємством. Було вирішено купити готовий тиражний продукт. Оцінюючи бюджет проекту з впровадження автоматизованої інформаційної системи, керівництво підприємства врахувало тільки вартість покупки програмного

забезпечення. У результаті чого в процесі впровадження ІС бюджет проекту був перевищений у кілька разів.

Завдання до практичної ситуації

1. Чому склалася така ситуація? Які фінансові показники слід було розраховувати?
2. Які види витрат не були враховані в проекті?

Завдання для практичного заняття за темою
«Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень»

Завдання для повторення і обговорення

Тестові завдання

1. Назвіть основні моделі прийняття рішень:
 - а) класична модель
 - б) поведінкова модель
 - в) раціоналістична модель
 - г) ірраціональна модель
 - д) матрична модель
 - е) математична модель
2. Поведінкова теорія прийняття рішень спирається на поняття:
 - а) раціональності
 - б) обмеженої раціональності
 - в) досягнення задоволеності
3. Назвіть методи індивідуального творчого пошуку:
 - а) метод конференції ідей
 - б) метод аналогії
 - в) метод контрольних запитань
 - г) метод інверсії
 - д) метод ідеалізації
 - е) метод фокальних об'єктів
4. Назвіть методи колективного творчого пошуку:
 - а) метод “мозкового штурму”
 - б) метод контрольних запитань
 - в) метод аналогії
 - г) метод конференції ідей
 - д) метод морфологічного аналізу
 - е) метод колективного блокноту
5. Назвіть методи активізації творчого пошуку:
 - а) метод контрольних запитань
 - б) метод фокальних об'єктів
 - в) метод інверсії

- г) метод конференції ідей
 - д) метод “мозкового штурму”
 - е) метод морфологічного аналізу
6. Сутність методу фокальних об’єктів:
- а) індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою
 - б) перенесення ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що удосконалюється
 - в) стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань
 - г) передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного
 - д) використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності
7. Сутність методу колективного блокноту:
- а) індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою
 - б) перенесення ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що удосконалюється
 - в) передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного
 - г) передбачає творчу співпрацю певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми
 - д) стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань
8. Сутність методу інверсії:
- а) стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань
 - б) передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності
 - в) індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою
 - г) передбачає творчу співпрацю певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми
 - д) передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного
9. Сутність методу морфологічного аналізу:
- а) перенесення ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що удосконалюється
 - б) передбачає системне дослідження всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови об’єкта
 - в) передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного
 - г) передбачає творчу співпрацю певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми
 - д) стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань
10. Сутність методу контрольних запитань:
- а) індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою
 - б) передбачає творчу співпрацю певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми

в) полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань

г) передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного

д) передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності

11. Вкажіть послідовність етапів інтуїтивної технології прийняття рішення:

а) селекція рішень яку містить пам'ять суб'єкта управління (другий)

б) реєстрація змін (перший)

в) прийняття рішення (третій)

г) діагноз проблеми

12. Вкажіть послідовність етапів раціональної технології прийняття управлінських рішень:

а) оцінка альтернативних варіантів (четвертий)

б) реєстрація змін

в) накопичення інформації з проблеми (другий)

г) прийняття рішення (п'ятий)

д) діагноз проблеми (перший)

е) розробка альтернативних варіантів (третій)

13. Які часткові критерії містить в собі об'єктивність інформації як інтегральний критерій:

а) повнота інформації

б) точність інформації

в) лаконічність інформації

г) актуальність інформації

д) несуперечливість інформації

е) переконливість інформації

14. Лаконічність інформації це:

а) це властивість інформації бути зрозумілою

б) це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк

в) це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам

г) це стислість та чіткість викладення інформації

15. Комунікативність інформації це:

а) властивість інформації бути зрозумілою

б) здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк

в) відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам

г) стислість та чіткість викладення інформації

16. Критерії перевірки альтернатив у процесі їх оцінки:

а) реалістичність

б) актуальність

в) лаконічність

- г) відповідність ресурсам організації
- д) прийнятність наслідків її реалізації

17. Які підетапи в процесі прийняття рішень містить етап діагнозу проблеми?

- а) виявлення та опис проблемної ситуації
- б) встановлення мети вирішення проблемної ситуації
- в) ідентифікація критеріїв прийняття рішення
- г) збір інформації щодо проблеми
- д) пошук альтернативних варіантів

18. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:

- а) обмеженої раціональності
- б) раціональності
- в) досягнення задоволеності

19. Назвіть вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність:

- а) взаємозв'язок альтернатив
- б) взаємовиключеність альтернатив
- в) забезпечення однакових умов опису альтернатив
- г) забезпечення різних умов опису альтернатив

20. Сфери використання поведінкової моделі прийняття рішень:

- а) вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню рішення інформація поведінковий колективний
- б) вирішення проблем в умовах дефіциту часу
- в) обмеженість або відсутність інформації

21. На чому ґрунтується процес прийняття управлінських рішень

- а) на врахуванні функцій менеджменту
- б) на особистих якостях ОПР
- в) на використанні економіко-математичних методів
- г) інтуїція, судження, раціональність

22. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

- а) постанови, розпорядження та приписи
- б) постанови та накази
- в) накази і вказівки
- г) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів

23. Довгострокові рішення спрямовані на:

- а) вирішення стратегічних завдань
- б) стратегічних і тактичних завдань
- в) переважно довгострокових завдань.
- г) переважно тактичних завдань

24. Короткострокові рішення орієнтовані на:

- а) тактичні оперативні цілі
- б) оперативні цілі
- в) тактичні цілі
- г) досягнення запланованих економічних показників

25. Креативність – це

- а) здатність ОПП приймати стратегічні рішення
 - б) поєднання в ОПП здатності абстрактно мислити, широти поглядів, оригінальності, незалежності мислення, допитливості, волі, уважності
 - в) здатність ОПП вирішувати складні теоретичні або практичні питання і задачі, що вимагають спеціального вивчення
 - г) вміння оперативно реагувати на проблеми
26. Сутність проблеми полягає у
- а) відхиленнях при виконанні оперативних планів
 - б) невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети
 - в) відсутності автоматизованої системи прийняття рішень
 - г) виникненні певних обставин, що створюють певне визначене становище
27. Підготовка управлінського рішення складається з етапів
- а) Одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації
 - б) Генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень
 - в) Ухвалення рішення ОПП, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення
 - г) всі відповіді вірні
28. Розробка управлінського рішення складається з етапів
- а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації
 - б) ухвалення рішення ОПП, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення
 - в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень
 - г) всі відповіді вірні
29. Реалізація управлінського рішення складається з етапів
- а) ухвалення рішення ОПП, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення
 - б) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації
 - в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень
 - г) всі відповіді вірні
30. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджера необхідно мати:
- а) систематизовану і достовірну інформацію
 - б) повну і систематизовану інформацію.
 - в) повну, достовірну і систематизовану інформацію
 - г) повну і достовірну інформацію

Завдання для практичного заняття за темою
«Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінській діяльності»

Питання для повторення і обговорення

1. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту. Назвіть основні ознаки конфлікту.
2. В чому полягає основна відмінність конфліктної ситуації від конфлікту? Наведіть приклад.
3. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
4. Зміст і особливості міжособистісних конфліктів.
5. Зміст і особливості міжгрупових конфліктів та конфліктів між особистістю і групою.
6. Класифікація конфліктів в залежності від рівня вираження конфліктного протистояння.
7. Класифікація конфліктів в залежності від напрямку впливу.
8. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів
9. Поняття і сутність управління конфліктом.
10. Внутрішні і зовнішні аспекти управління конфліктами.
11. Процес діагностики конфлікту.
12. Картографічний аналіз конфлікту.
13. Види діяльності у процесі управління конфліктами.
14. Технології регулювання конфліктів.
15. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.
16. Принципи управління конфліктами.
17. Методи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами. Міжособистісні методи (стилі) вирішення конфліктів.
18. Ухиляння як стиль вирішення конфліктів.
19. Співробітництво як стиль вирішення конфліктів.
20. Модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса Кілменна.
21. Персональні методи управління конфліктами.
22. Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.
23. Етапи переговорного процесу у вирішенні конфліктів.
24. Посередництво у переговорному процесі і його варіанти.
25. Моделі поведінки суб'єктів конфлікту у переговорному процесі.
26. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
27. Назвіть два основні підходи у профілактиці конфліктів.
28. Сформулюйте основні напрямки профілактики конфліктів в організації.

29. Удосконалення організаційних структур управління як напрямок профілактики конфліктів.

30. Визначте зміст профілактики конфліктів за стратегією управління персоналом.

31. Механізмами управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів.

32. Процес узгодження очікувань в організації з метою попередження конфліктів.

33. Наведіть приклади конфліктних ситуацій, які виникають через дію психологічних механізмів захисту особистості.

34. У чому полягає взаємозв'язок понять «конкуренція» і «конфлікт» ?

35. Назвіть основні типи конфліктів в організації.

36. Дайте характеристику позиційних, ресурсних і динамічних конфліктів в організації.

37. Визначте зміст структурних та інноваційних конфліктів.

38. У чому полягає методика оцінки конфліктності організації на основі визначення інтегрального показника соціальної напруги?

39. Дайте визначення управлінських конфліктів.

40. Види управлінських конфліктів.

41. Форми попередження управлінських конфліктів.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНИХ АКТІВ

1. Антонюк В. В. Проблеми зайнятості населення в Україні. Харків, 2019. 289 с.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Київ : Професіонал, 2017. 304 с.
3. Безтелесна Л. І. Стратегічне управління людськими ресурсами - Інформаційно-методичний посібник. Рівне : Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій. 2021. 24 с.
4. Безтелесна Л. І., Юрчик Г. М. З досвіду розробки програм зайнятості. *Економіка України*. 2018. №5. С. 85-90.
5. Безтелесна Л. І., Юрчик Г. М. Прогнозування та регулювання зайнятості населення регіону : монографія : Рівне: НУВГП, 2020. 222с.
6. Богиня Д. П. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2020. 313с.
7. Герасимчук В. І. Проблеми трансформації зайнятості і розвитку ринку праці України (методологія, аналіз, шляхи вдосконалення). Київ : Принт Експрес, 2021. 503 с.
8. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К. : Знання, 2019. 536 с.
9. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки. Київ : Знання-Прес, 2020. 209 с.
10. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 432 с.
11. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 34с.
12. Колот А. М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 230 с.
13. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник. 2-ге вид., допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
14. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2019. 296 с.
15. Лисенко Л. І. Ринок праці. Техніка пошуку роботи : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2019. 311 с.
16. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист : навчальний посібник. Київ : Основи, 2020. 491 с.
17. Никифоренко В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні : монографія. Одеса : ПАЛЬМІРА, 2019. 200 с.
18. Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс : монографія / С. П. Калініна, О. В. Булатова, О. П.

Кушнарєнко, Е. О Савченко ; за заг. ред. С. П. Калїніної, О. В. Булатової. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 221 с.

19. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с.

20. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 820 с.

21. Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2018. 333 с.

22. Удовицька Є. А., Павленко Т. В., Лободзинська Т. П. Ринок праці: практикум : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 68 с.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/968982df-8a42-413c-acd6-5552c843943a/content>.

23. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

24. Хвесик М. А. Розміщення продуктивних сил та регіональної економіки : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 344 с.

25. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. 316 с.

Навчальне видання

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ
РЕСУРСАМИ ТА ТЕХНІКА
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

методичні рекомендації

Укладач: **Сухорукова** Анна Леонідівна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 2,0. Тираж 25 прим. Зам. б/н

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету. 54020 м. Миколаїв, вул.
Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.