

Міжнародний гуманітарний університет
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

М Е Т О Д И Ч Н І В К А З І В К И

до виконання практичних робіт

з курсу

«HR-менеджмент»

для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові
технології» освітньої програми «Ресторанні технології»

СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання

Одеса-2024

МГУ

УДК: 005.95

Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «HR-менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О. Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 18 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рецензент:

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради

Міжнародного гуманітарного університету

(протокол № 1 від 31.08.2024)

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Метою курсу навчальної дисципліни є осмислення фундаментальних принципів управління персоналом підприємств з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку регіону в контексті змін, які відбуваються сьогодні. Під час вивчення дисципліни «HR-менеджмент» вирішуються 3 основні завдання: викладення основного змісту курсу під час лекційних занять; поглиблення та конкретизація матеріалу з розбором прикладів і розв'язанням практичних завдань під час практичних занять; формування у студентів повного уявлення про систему управління персоналом.

Завдання курсу: вивчення принципів організації системи управління персоналом підприємства сфери харчування; отримання комплексу знань про систему роботи з персоналом у взаємозв'язку кадрової політики, підбору, оцінювання, розстановки, адаптації, навчання, стимулювання та контролю діяльності персоналу сучасних підприємств харчування; уявлення про новітні підходи до організації роботи з персоналом на основі розроблення філософії організації та структури персоналу ресторанів, регламентації та наукової організації праці, основи теорії лідерства та формування колективу; освоєння важливих питань мотивації та потреб, систем оплати праці, методів управління персоналом та оцінки ефективності роботи персоналу підприємств харчування.

ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ

СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «HR-менеджмент» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми технічного і технологічного характеру, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у виробничих умовах підприємств харчової промисловості та ресторанного господарства та у процесі навчання, що передбачає застосування теоретичних основ та методів харчових

технологій.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 2. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 9. Навички здійснення безпечної діяльності.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 11. Здатність розробляти та впроваджувати ефективні методи організації праці, нести відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

СК 12. Здатність формувати комунікаційну стратегію в галузі харчових технологій, вести професійну дискусію.

Навчальна дисципліна «HR-менеджмент» забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

ПРН 2. Виявляти творчу ініціативу та підвищувати свій професійний рівень шляхом продовження освіти та самоосвіти.

ПРН 15. Впроваджувати сучасні системи менеджменту підприємства.

ПРН 19. Підвищувати ефективність роботи шляхом поєднання самостійної та командної роботи.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання:

1. Діяльності персоналу підприємств.
2. Штатного розпису та основи його складання.
3. Графіку роботи та особливостей його формування.
4. Робочих планів навчання та розвитку персоналу.
5. Методів підтримання трудової дисципліни та стимулювання персоналу.
6. Опис посад і кваліфікаційних вимог до претендентів на роботу.

Вміння:

7. Планувати, організовувати, координувати, спрямовувати та контролювати.

8. Нести відповідальність за управлінські рішення.
9. Долати комунікаційні бар'єри, що виникають в управлінській діяльності.
10. Скласти посадові інструкції.
11. Працювати зі штатним путівником.

Навички:

12. Ефективних комунікацій.
13. Відбору анкет та інтерв'ювання претендентів на роботу.
14. Проведення тренінгових сесій для персоналу.
15. Врегулювання виробничих конфліктів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 1 (3 ГОД.)
"HR-МЕНЕДЖМЕНТ" ЯК НАУКА, НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА
ТА СПЕЦИФІЧНА СФЕРА УПРАВЛІННЯ

План:

1.1.Управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту. Еволюція форм спільної діяльності та становлення управління персоналом як особливого "людського виміру" організації.

1.2.Трактування понять "персонал", "управління персоналом", "управління людськими ресурсами".

1.3.Структура знань науки управління людськими ресурсами та її практична значущість.

1.4.Включення в курс "HR-менеджмент" висновків інших наук. Загальна формула управління персоналом. Практична значущість управління персоналом.

1.5."HR-менеджмент" як навчальна дисципліна. Предмет вивчення, основні завдання.

1.6.Поняття професійної, соціальної та методичної компетентності; часова компетентність.

1.7.Викладання управління людськими ресурсами. Вивчення управління персоналом. Риси переходу до ринкових відносин, їхній вплив на управління трудовими ресурсами.

1.8.Концепції управління персоналом. Відхід від ієрархічного управління. Розробка нових підходів до пріоритету цінностей.

1.9.Управління кадрами та управління людськими ресурсами. Особливості управління людськими ресурсами та характерні риси (УЛР). Стадії розвитку управління кадрами в УЧР. Тенденції еволюції УЧР.

1.10. Базові категорії, що характеризують управління персоналом. Основні сфери управління. Співвідношення понять: "керівництво персоналом", "управління персоналом", "менеджмент персоналу".

1.11. Персонал як об'єкт управління. Класифікація персоналу за

категоріями.

Виконати практичне завдання:

Ви — менеджер з підбору, забезпечення та використання персоналу ресторанного підприємства (на Ваш вибір). Під час аналізу фінансового звіту за попередній рік було виявлено значне зниження обсягу збуту (у порівняльних цінах), що було обумовлено зменшенням купівельної спроможності населення, недостатньою сумою обігових коштів, зниженням товарних запасів. Керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, оцінки кваліфікації персоналу, проведення атестації працівників комерційного відділу підприємства з метою ефективного його розставлення, мотивації та розвитку. Завдання до ситуації:

а) оптимізуйте структури персоналу підприємства (за віком, освітою та категоріями персоналу);

б) охарактеризуйте належну для визначеного підприємства кваліфікацію персоналу.

Всі свої рішення обґрунтуйте/

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 2 (3 ГОД.)
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТТЯ,
ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ПОБУДОВИ

План:

2.1. Основні принципи та методи побудови системи управління персоналом. Методи обстеження, аналізу, побудови, обґрунтування та впровадження нової системи.

2.2. Суб'єкти управління персоналом. Зовнішні регулятори діяльності з управління персоналом.

2.3. Методи управління персоналом, їх класифікація та зміст. Основні та допоміжні методи управління. Економічні методи управління. Організаційно-розпорядчі методи управління. Соціально-психологічні методи управління.

2.4. Стратегічне управління персоналом. Основні етапи розроблення стратегії управління організацією. Критерії оцінки стратегії.

2.5. Поняття стратегії і тактики управління персоналом. Поняття стратегії і тактики управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії управління організацією та управління персоналом. Основні етапи стратегічного управління персоналом. Особливості прийому персоналу, підвищення його кваліфікації під час реалізації різних стратегій управління організацією.

2.6. Кадрова політика та її вибір. Види кадрової політики. Взаємозв'язок кадрової політики та стратегії розвитку організації. Вплив кадрової політики на гнучкість і ефективність роботи організації. Оцінка вибору кадрової політики.

Виконати практичне завдання:

Загальновідомо, що залежно від характеру маркетингової стратегії, що використовується підприємством, у процесі управління персоналом варто здійснювати підбір менеджерів, які володіють певними якостями. Це забезпечить як успішність реалізації маркетингової стратегії, так і ефективність управління персоналом підприємства. З огляду на це, опишіть основані якості менеджера, який реалізовуватиме:

- А) наступальну стратегію;
 - Б) наступально-оборонну стратегію;
 - В) оборонну стратегію.
- Рішення обґрунтуйте.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 3 (4 ГОД.)

ЦІЛІ ТА ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План:

3.1. Система управління персоналом як основа системи управління організацією. Організаційне проектування системи управління персоналом.

3.2. Поняття мети управління персоналом організації в сучасних умовах. Значення економічної, соціальної та ділової ефективності.

3.3. Цілі та функції системи управління персоналом. Основні поняття теорії цілепокладання системи управління персоналом організації. Система цілей. Побудова типового "дерева цілей". Цільові підсистеми.

3.4. Функціональні блоки системи управління персоналом. Проектування складу, змісту і методів виконання функцій системи управління.

3.5. Організаційна структура системи управління персоналом. Кількісні та якісні показники. Види організаційних структур. Формування структурних підрозділів. Варіанти включення служби управління персоналом у загальну структуру управління організацією. Особливості побудови системи управління персоналом в організаціях різних організаційних форм.

3.6. Поняття і завдання кадрової служби, професійна кваліфікація працівників кадрових служб.

3.7. Кадрове забезпечення системи управління персоналом. Кількісний склад працівників кадрових служб. Якісна характеристика працівників кадрових служб вітчизняних і зарубіжних організацій. Фактори, що впливають на чисельність працівників кадрових служб.

3.8. Поняття "професія", "спеціальність", "фахівці", "кваліфікація", "управлінська посада".

3.9. Діловодне забезпечення системи управління персоналом та його функції. Державні стандарти, що регламентують діловодство та оформлення документів у кадровій службі. Уніфіковані системи кадрової документації.

3.10. Інформаційне забезпечення. Види інформації та вимоги до неї. Інформаційне забезпечення як система. Автоматизовані системи кадрової інформації. Вимоги до якості інформації.

3.11. Завдання нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Виконати практичні завдання:

Завдання 3.1. Темп зростання продуктивності праці у підприємстві становив 125%, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність

праці на одного працівника у звітному році становила 85 тис.грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

Завдання 3.2. Розробіть анкету для збору інформації, яка буде використана для формування оперативного плану роботи з персоналом.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 4 (4 ГОД.)

СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ

План:

4.1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування. Місце кадрового планування в системі управління кадровою роботою організації. Об'єкт кадрового планування, принципи його організації на підприємстві.

4.2. Фактори, що впливають на кадрове планування.

4.3. Оперативний план роботи з персоналом. Структура типового оперативного плану; основні дані про персонал, необхідні для його розроблення.

4.4. Якісна та кількісна потреба в персоналі, їх взаємозв'язок. Методи розрахунку кількісної потреби в персоналі.

4.5. Структура балансу робочого часу співробітника. Аналіз і планування показників з праці. Сутність і структура показника "витрати на персонал".

4.6. Планування та аналіз показників з праці, витрат на персонал.

4.7. Нормування та облік чисельності персоналу. Види норм, їхні особливості. Категорії персоналу на підприємстві.

4.8. Норма часу і норма виробітку. Норми обслуговування. Норми управління. Явочна і спискова чисельність персоналу.

4.9. Зміст та етапи аналізу роботи. Розподіл відповідальності. Опис робочих місць. Особистісна специфікація.

4.10. Методи отримання інформації для аналізу роботи.

Виконати практичні завдання:

Завдання 4.1. Ви - роботодавець, якому потрібно залучити виробничий

персонал. Обґрунтуйте, яким принципом залучення персоналу скористаєтесь.

Завдання 4.2. Ви — менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу. Визначте критерії відбору на дану посаду. Рішення обґрунтуйте.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 5 (4 ГОД.)

АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ ТА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

План:

5.1. Поняття ринку праці та роль організацій у регулюванні ситуації на ринку праці.

5.2. Маркетинг персоналу. Фактори, що визначають зміст маркетингової діяльності. Організація робіт у службі персонал-маркетингу.

5.3. Джерела залучення персоналу. Організація найму та прийому персоналу. Наймання на роботу. Джерела найму персоналу. Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел. Джерела найму на роботу менеджерів. Схема найму фахівців на роботу, її основні етапи.

5.4. Контрактна система найму. Завдання контракту. Індивідуальний контракт як різновид строкового трудового договору. Предмет і суб'єкти контракту. Структура контракту. Контракт із керівником. Контракт зі спеціалістом. Варіанти укладення контрактів з керівником залежно від форми власності організації. Колективний контракт.

5.5. Порядок найму працівників на контрактній основі.

5.6. Добір кадрів. Основні етапи роботи з добору персоналу. Взаємодія керівників лінійних і функціональних служб. Заміщення посад; основні схеми.

5.7. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантної посади. Можливі інтерпретації набору якостей працівника. Методи оцінювання та добору персоналу. Процедура добору, її етапи.

5.8. Організація відбору претендентів на вакантну посаду. Попередня відбіркова бесіда. Робота з документами. Бесіда щодо найму. Аналіз послужного списку та рекомендацій. Медичний огляд. Ухвалення рішення.

Виконати практичне завдання:

Для менеджерів з персоналу найбільш важливими є такі якості:

- мистецтво встановлювати і підтримувати систему відносин з людьми;
- мистецтво вирішувати конфлікти, запобігати їм;
- мистецтво одержувати, обробляти, оцінювати кадрову інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в управлінні персоналом;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність своєчасно виявляти проблеми і приймати рішення в управлінні персоналом;
- здатність найбільш ефективно розподіляти людські ресурси в підприємстві;
- здатність йти на виправданий ризик і на впровадження кадрових нововведень у підприємстві;
- мистецтво самоаналізу — здатність об'єктивно оцінювати свою позицію, роль у підприємстві, виявляти свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізуйте наведені вище положення і підготуйте відповіді на такі питання:

1. Чи можна вважати перелік відзначених якостей менеджера з персоналу вичерпним?
2. Якими додатковими властивостями та якостями повинен володіти менеджер з персоналу, що працює в умовах ринку?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 6 (4 ГОД.)

ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

План:

6.1. Сутність і види профорієнтації та адаптації персоналу. Механізм і методи управління профорієнтацією. Управління трудовою адаптацією. Два напрями адаптації. Цілі адаптації. Види адаптації та чинники, що впливають на неї. Інформаційне забезпечення процесу адаптації.

6.2. Досвід профорієнтації та адаптації персоналу. Програми адаптації, їхній зміст. Спеціалізована програма.

6.3. Організація управління профорієнтацією та адаптацією персоналу. Процеси первинної та вторинної адаптації. Методи адаптації. Цілі та завдання системи управління профорієнтацією та адаптацією в організації. Функції підрозділу з управління профорієнтацією та адаптацією; основні напрями діяльності. Обов'язки профконсультанта. Обов'язки менеджера з персоналу.

6.4. Збір інформації про стан профорієнтації та адаптації персоналу. Вивчення роботи в галузі профорієнтації та адаптації служби управління персоналом організації.

Виконати практичні завдання:

Завдання 6.1. Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статичність колективу. На якій стадії розвитку перебуває трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

Завдання 6.2. Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 7 (4 ГОД.)

ДІЛОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

План:

7.1. Основні вимоги до персоналу та класифікація методів оцінювання. Побудова системи оцінювання результативності праці; основні етапи. Кількісні та якісні методи оцінювання. Комбіновані методи. Розрахунок коефіцієнта професійної перспективності. Групова експертиза.

7.2. Сутність методів оцінювання управлінського персоналу. Оцінювання за методом рис. Оцінювання на основі аналізу праці. Функціональна оцінка керівника. Методика визначення стилю керівництва. Оцінювання за результатами діяльності колективу. Метод аналізу структури управлінської діяльності. Цільовий метод оцінювання. Діагностична система

оцінювання.

7.3. Оцінювання персоналу в зарубіжних організаціях.

7.4. Атестація персоналу в організації. Основні завдання проведення атестації. Етапи проведення атестації. Основні показники роботи. Значення ваг оцінок під час атестації. Рекомендації щодо проведення атестації. Оцінка професійної компетентності. Система критеріїв для оцінювання фахівців. Методи атестації та ділової оцінки.

Виконати практичні завдання:

Завдання 7.1. Розробіть процедуру проведення атестації працівників відділу маркетингу довільно обраного Вами підприємства. Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

Завдання 7.2. Визначте систему факторів, які впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

Завдання 7.3. Розробіть анкету для оцінки ділових та особистих якостей керівника підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ДО ТЕМИ 8 (4 ГОД.) СИСТЕМА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План:

8.1. Система безперервного навчання персоналу, її основні блоки.

8.2. Діяльність служб з організації та планування навчання. Система обліку та аналізу складу кадрів. Система атестації кадрів. Система оцінювання рівня навчання та професіоналізму. Система вибору програм навчання. Система висунення в резерв. Система створення та використання банків навчально-методичних матеріалів. Система психологічних досліджень і тестових програм. Система економічних оцінок. Система добору кадрів і просування.

8.3. Складання паспортів робочих місць; зміст головних розділів.

8.4. Принципи, методи, форми та види навчання.

8.5. Структура системи навчання персоналу. Збір інформації про стан

підготовки фахівця. Оцінка якості його знань, умінь, навичок. Формування індивідуальних програм навчання і навчальних груп. Організація процесу навчання з використанням нових методів і засобів навчання та контролю. Атестація фахівців.

8.6. Навчально-матеріальна база системи навчання. Навчально-методичне забезпечення навчання.

8.7. Перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінського персоналу організації. Аналіз потреб у перепідготовці управлінського персоналу. Стратегічне та оперативне планування процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації. Роль кадрових служб. Програми перепідготовки та підвищення кваліфікації. Основні методи перепідготовки та підвищення кваліфікації.

8.8. Оцінка якості перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Виконати практичні завдання:

Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими?

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою оточення. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато зусиль на домовленості.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Дема Д.І., Дорохова Л.М. HR-менеджмент : підручник. Житомир, 2018. 320с.
2. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. HR-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2022. 214 с.
3. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. HR-менеджмент : підручник. За ред. д.е.н., проф. О. В. Кнейслера. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.
4. Крамаренко Г. О. HR-менеджмент : підручник. Київ, 2019. 520 с.
5. Пазинич В. І. HR-менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
6. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. HR-менеджмент : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
7. HR-менеджмент : підручник. / Петро Бечко та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
8. HR-менеджмент : підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко, ін.]. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 440с.

Допоміжна

1. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н. Ефективність системи менеджменту за показниками діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2021. № 27. С. 133 – 143.
2. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н. Методичні основи антикризового управління компаній на Україні. Colloquium-journal. 2022. №9 (132), Część 1. (Warszawa, Polska). С. 45 – 50.
3. Іванюта П. В., Пиріжок С. Є., Бойко В. І. Характеристика планування як напрямку для розвитку підприємства за його бізнес - процесами. Проблеми

інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2022. № 29. С. 81 – 91.

4. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П.В., Петренко В. М. Бюджетування на підприємстві: підручник. Вінниця, «МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ», 2022. 600 с.

5. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. : у 2-х т. / за заг. ред. М. І. Петренка. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 1. 432 с.

6. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. : у 2-х т. / за заг. ред. М. І. Петренка. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 2. 405 с.

7. HR-менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.]. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

8. HR-менеджмент: навч. посіб. / П. Бечко, О. Непочатенко, Б. Гузар, та ін.; за ред. П. Бечко. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>

7. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

8. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>