

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

*Кафедра фінансів, банківської справи та страхування*

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ У ФІНАНСОВИХ**  
**УСТАНОВАХ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

*до вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа, страхування та  
фондовий ринок”*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ У ФІНАНСОВИХ  
УСТАНОВАХ

методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа, страхування та  
фондовий ринок”

Затверджено на засіданні  
кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування  
протокол № 4 від 17 листопада  
2025 року

Менеджмент персоналу у фінансових установах: методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок” / Укладач: Іщенко Н. А. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. 50 с.

**Укладач:**

*Іщенко Ніна Андріївна*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

**Рецензент:**

*Сибірцев Володимир Васильович*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування

© Менеджмент персоналу у  
фінансових установах,  
методичні вказівки /  
Н. А. Іщенко, 2025

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Структура навчальної дисципліни .....	6
2. Програма навчальної дисципліни.....	7
3. Тематика і плани практичних занять .....	10
4. Самостійна робота здобувачів.....	16
5. Методичні рекомендації до виконання контрольних робіт для здобувачів заочної форми навчання.....	36
6. Перелік питань до підсумкового контролю знань.....	38
7. Критерії оцінювання рівня знань здобувачів .....	40
8. Список рекомендованої літератури .....	45

## ВСТУП

Фінансова установа в сучасних умовах розвитку економіки бере на себе зобов'язання максимально раціонально використовувати якості персоналу та дати кожному з них шанс зробити кар'єру. Саме тому акценти на розвиток персоналу, планування кар'єри та ділову активність мають стати характерними ознаками інноваційного стратегічного управління персоналом фінансових установ. У зв'язку з цим, управління персоналом фінансових установ набуває все більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності фінансових установ, їх стратегічного та оперативного розвитку.

**Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу у фінансових установах» є:** сформувати системні знання теорії і практики управління персоналом, що дають змогу майбутнім фахівцям розробляти та здійснювати кадрову політику в фінансових установах, добирати та розміщувати персонал, ефективно здійснювати його оцінювання та навчання, забезпечувати цілеспрямоване використання персоналу фінансових установ.

**Основними завданнями навчальної дисципліни є:** надати основи теоретико-методологічних знань з менеджменту персоналу у фінансових установах; сформувати вміння щодо планування та формування персоналу, його розвитку та оцінювання; знаходити шляхи запобігання трудовим конфліктам та кадровим ризикам; сформувати уявлення про соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.

**Передумови для вивчення дисципліни (структурно-логічна схема підготовки фахівця):** враховуючи послідовність накопичення знань та інформації, дисципліна вивчається після викладання наступних дисциплін: вступ до фаху та основи професійного розвитку, економіка підприємства та соціально-трудова відносина, ефективні професійні комунікації.

**У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:**

**знати:** методологічні засади менеджменту персоналу у фінансових установах; основи формування та аналізу кадрової політики фінансових установ; методи планування потреб у персоналі фінансових установ; технології набору і відбору персоналу їх оцінки та атестації; технології управління розвитком персоналу фінансових установ; методи мотивування та стимулювання персоналу фінансових установ; основні засади управління конфліктами в колективах фінансових установ; шляхи попередження кадрових ризиків у фінансових установах.

**вміти:** використовувати методи менеджменту персоналу при формуванні різних організаційних структур управління; проводити аналіз стану управління персоналом у фінансових установах; виявляти причини виникнення проблем з управління персоналом; визначати потребу в персоналі фінансових установ; володіти інструментарієм мотивування й стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника; оцінити результативність діяльності персоналу фінансових установ; управляти поведінкою персоналу у фінансових установах.

**набути соціальних навичок (soft-skills):** здійснювати професійну комунікацію, ефективно пояснювати і презентувати матеріал; взаємодіяти в економічному середовищі.

## 1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви тем навчальної дисципліни	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 1. Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.	8	2	2	-	-	4	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 3. Кадрова політика фінансових установ.	8	2	2	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 4. Планування та формування персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 5. Розвиток персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	9	-	-	-	-	9
Тема 6. Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.	10	4	2	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 7. Управління конфліктами в колективах фінансових установ.	8	2	1	-	-	5	9,5	0,5	-	-	-	9
Тема 8. Процес вивільнення персоналу фінансових установ.	8	2	1	-	-	5	9	-	-	-	-	9
Тема 9. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установах.	9	4	1	-	-	4	9	0,5	0,5	-	-	8
Тема 10. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ.	9	4	1	-	-	4	9,5	0,5	-	-	-	9
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84</b>

## 2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### ***Тема 1. Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.***

Персонал фінансових установ як суб'єкт і об'єкт управління. Класифікація персоналу фінансових установ. Сутність менеджменту персоналу фінансових установ й напрями його розвитку. Система менеджменту персоналу фінансових установ. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу фінансових установ. Методи управління персоналом фінансових установ. Служба персоналу фінансових установ, завдання й напрями діяльності.

***Тема 2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.*** Нормативно-правова база менеджменту персоналу фінансових установ. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ. Інформаційна база менеджменту персоналу фінансових установ. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.

***Тема 3. Кадрова політика фінансових установ.*** Поняття кадрової політики фінансових установ. Цілі кадрової політики фінансових установ. Засоби і принципи кадрової політики фінансових установ. Типи кадрової політики фінансових установ. Етапи побудови кадрової політики фінансових установ. Принципи реалізації кадрової політики фінансових установ.

***Тема 4. Планування та формування персоналу фінансових установ.*** Зміст та завдання кадрового планування. Принципи кадрового планування. Джерела залучення персоналу фінансових установ. Методи залучення персоналу фінансових установ. Критерії та етапи відбору і розстановки персоналу фінансових установ. Методи професійного відбору та підбору кадрів.

***Тема 5. Розвиток персоналу фінансових установ.*** Сутність та необхідність розвитку персоналу фінансових установ. Професійна компетенція персоналу фінансових установ. Організація системи навчання персоналу

фінансових установ. Форми навчання персоналу фінансових установ. Підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ. Сутність, значення та організація планування кар'єри. Організація роботи з кадровим резервом.

***Тема 6. Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.***

Сутність та завдання оцінювання персоналу фінансових установ. Основні види оцінювання персоналу фінансових установ. Методи оцінювання персоналу фінансових установ: метод оцінювання ділових якостей та роботи персоналу, атестація персоналу, ассесмент – центр технологія оцінювання персоналу. Оцінювання результатів праці персоналу фінансових установ. Мотивування та стимулювання персоналу фінансових установ.

***Тема 7. Управління конфліктами в колективах фінансових установ.***

Поняття конфлікту. Основні ознаки конфлікту. Причини виникнення та наслідки конфліктів в фінансових установах. Учасники конфлікту. Види та форми існування конфліктів. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами в колективах фінансових установ. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів в фінансових установах.

***Тема 8. Процес вивільнення персоналу фінансових установ.*** Поняття плинності кадрів. Основна причина плинності кадрів. Обставини, які спричиняють плинність кадрів. Способи вивільнення персоналу фінансових установ. Організація процесу вивільнення персоналу фінансових установ. Етапи процесу вивільнення персоналу фінансових установ. Форми та методи вивільнення персоналу фінансових установ.

***Тема 9. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установах.*** Загальна характеристика кадрових ризиків у фінансових установах. Класифікація кадрових ризиків у фінансових установах. Зовнішні кадрові ризики. Внутрішні кадрові ризики. Прогнозовані (систематичні) і непрогнозовані (несистематичні) кадрові ризики. Вимірювання кадрових ризиків у фінансових установах. Шляхи попередження та мінімізації кадрових ризиків у фінансових установах.

***Тема 10. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу***

*фінансових установ.* Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом фінансових установ. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу фінансових установ. Комунікації в управлінні персоналом фінансових установ. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності фінансових установ. Психологічні механізми регуляції соціально-психологічного клімату: адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.

### 3. ТЕМАТИКА І ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

#### *Практичне заняття № 1*

##### **Тема 1: Основи менеджменту персоналу у фінансових установах.**

1. Персонал фінансових установ як суб'єкт і об'єкт управління.
2. Сутність менеджменту персоналу фінансових установ й напрями його розвитку.
3. Система менеджменту персоналу фінансових установ.
4. Методи управління персоналом фінансових установ.
5. Служба персоналу фінансових установ, завдання й напрями діяльності.

#### *Контрольні питання:*

1. В чому полягають особливості праці персоналу фінансових установ в сучасних умовах?
2. Розкрийте сутність, мету та основні завдання менеджменту персоналу в фінансових установах.
3. Охарактеризуйте основні елементи системи менеджменту персоналу в фінансових установах.
4. Надайте характеристику методів управління персоналом фінансових установ.
5. Охарактеризуйте основні функціональні завдання служби персоналу в фінансових установах.

#### *Практичне заняття № 2*

##### **Тема 2: Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.**

1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу фінансових установ.
2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
3. Інформаційна база менеджменту персоналу фінансових установ.

4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
5. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.

***Контрольні питання:***

1. Охарактеризуйте нормативно-правову базу менеджменту персоналу фінансових установ.
2. Які групи документів включає науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ ?
3. Що відноситься до інформаційного забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ ?
4. Надайте характеристику кадрового забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
5. Охарактеризуйте фінансове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.

***Практичне заняття № 3***

**Тема 3: Кадрова політика фінансових установ.**

1. Поняття кадрової політики фінансових установ.
2. Типи кадрової політики фінансових установ.
3. Чинники, які впливають на кадрову політику фінансових установ.
4. Етапи побудови кадрової політики фінансових установ.
5. Механізм реалізації кадрової політики фінансових установ.
6. Кадрова стратегія фінансових установ.

***Контрольні питання:***

1. Що таке кадрова політика фінансових установ?

2. Охарактеризуйте типи кадрової політики фінансових установ.
3. Як здійснюється розробка кадрової політики фінансових установ?
4. В чому полягає основне завдання кадрової стратегії фінансових установ?
5. Які чинники впливають на кадрову політику фінансових установ?

#### ***Практичне заняття № 4***

##### **Тема 4: Планування та формування персоналу фінансових установ.**

1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Джерела та методи залучення персоналу фінансових установ.
3. Критерії та етапи відбору і розстановки персоналу фінансових установ.
4. Методи професійного відбору та підбору кадрів.

#### ***Контрольні питання:***

1. Розкрийте зміст, завдання та принципи кадрового планування.
2. Охарактеризуйте переваги та недоліки існуючих джерел залучення персоналу фінансових установ.
3. Назвіть основні критерії відбору персоналу фінансових установ.
4. У чому переваги та недоліки тестування як методу відбору персоналу фінансових установ?
5. Охарактеризуйте методи професійного відбору та підбору кадрів.

#### ***Практичне заняття № 5***

##### **Тема 5: Розвиток персоналу фінансових установ.**

1. Сутність та необхідність розвитку персоналу фінансових установ.
2. Організація системи навчання персоналу фінансових установ.
3. Підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ.
4. Планування кар'єри в фінансових установах.
5. Організація роботи з кадровим резервом.

***Контрольні питання:***

1. Що розуміють під професійною компетенцією персоналу?
2. Назвіть основні форми навчання персоналу фінансових установ.
3. Охарактеризуйте форми підвищення кваліфікації працівників фінансових установ.
4. Охарактеризуйте особливості планування кар'єри в фінансових установах.
5. Охарактеризуйте специфіку організації роботи з резервом кадрів фінансових установ.

***Практичне заняття № 6*****Тема 6: Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ.**

1. Сутність та завдання оцінювання персоналу фінансових установ.
2. Основні види оцінювання персоналу фінансових установ.
3. Методи оцінювання персоналу фінансових установ.
4. Оцінювання результатів праці персоналу фінансових установ.
5. Мотивування та стимулювання персоналу фінансових установ.

***Контрольні питання:***

1. Назвіть основну мету та завдання системи оцінювання персоналу в фінансових установах.
2. Охарактеризуйте основні види оцінювання персоналу фінансових установ.
3. Охарактеризуйте методи оцінювання персоналу фінансових установ.
4. Назвіть основні показники оцінки результатів праці персоналу фінансових установ.
5. В чому полягає суть та специфіка стимулювання праці персоналу в фінансових установах.

### ***Практичне заняття № 7***

#### **Тема 7: Управління конфліктами в колективах фінансових установ.**

1. Поняття конфлікту та причини його виникнення.
2. Види та форми існування конфліктів.
3. Методи управління конфліктами в фінансових установах.
4. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.

#### **Тема 8: Процес вивільнення персоналу фінансових установ.**

1. Поняття плинності кадрів.
2. Способи вивільнення персоналу фінансових установ.
3. Організація процесу вивільнення персоналу фінансових установ.
4. Форми та методи вивільнення персоналу фінансових установ.

#### ***Контрольні питання:***

1. Назвіть основні причини виникнення конфліктів в фінансових установах.
2. Охарактеризуйте основні види та форми конфліктів між працівниками фінансових установ.
3. Назвіть основні методи управління конфліктами в фінансових установах.
4. Охарактеризуйте етапи процесу вивільнення персоналу фінансових установ.
5. Охарактеризуйте форми та методи вивільнення персоналу фінансових установ.

### ***Практичне заняття № 8***

#### **Тема 9: Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установах.**

1. Загальна характеристика кадрових ризиків у фінансових установах.
2. Класифікація кадрових ризиків у фінансових установах.

3. Вимірювання кадрових ризиків у фінансових установах.
4. Шляхи попередження та мінімізації кадрових ризиків у фінансових установах.

**Тема 10: Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ.**

1. Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом фінансових установ.
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу фінансових установ.
3. Комунікації в управлінні персоналом фінансових установ.
4. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності фінансових установ.

***Контрольні питання:***

1. Дайте загальну характеристику кадрових ризиків у фінансових установах.
2. Наведіть класифікацію кадрових ризиків у фінансових установах.
3. Які ризики виникають у результаті недосконалої мотиваційної політики фінансової установи?
4. Якими здібностями повинен володіти керівник для досягнення успіхів в управлінні персоналом фінансових установ?
5. Охарактеризуйте вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності фінансових установ.

## **4. САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧІВ**

Самостійна робота над навчальною дисципліною «Менеджмент персоналу у фінансових установах» для здобувачів включає різні форми, зокрема:

- опрацювання теоретичних основ лекційного матеріалу;
- підготовка до практичних занять;
- підготовка доповіді-презентації;
- виконання тестів з тем дисципліни;
- підготовка індивідуальних завдань.

Індивідуальні завдання є однією з форм самостійної роботи здобувачів, яка передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації творчих можливостей здобувачів і має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які здобувачі одержують в процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. Індивідуальні завдання виконуються окремо кожним здобувачем. У тих випадках, коли завдання мають комплексний характер, до їх виконання можуть залучатися кілька здобувачів. Завдання для самостійної роботи мають пошуковий характер і розвивають у здобувачів здатність до самостійного аналітичного мислення.

### **4.1. Підготовка доповіді- презентації**

Доповідь-презентація – це доповідь в процесі якої здобувач має навчитись самостійно працювати з літературою, науковими публікаціями вітчизняних та зарубіжних вчених, узагальнювати отриману інформацію та логічно викладати свої думки з приводу того чи іншого питання.

Доповідь-презентація повинна складатися з наступних структурних частин:

1. Постановка проблеми на основі опрацювання підручників, монографій, періодичних публікацій.

2. Аналіз проблеми, явища, процесу чи дискусійного питання. Аналіз проблеми включає: розкриття та оцінку поточної ситуації, виявлення суперечливих моментів, протиріч; визначення причин, наслідків; аргументація власної позиції.

3. Висновки містять пропозиції доповідача щодо вирішення проблеми, які ґрунтуються як на власних аргументах, так і на думках фахівців.

Доповідь-презентація може бути виконана за допомогою програм PowerPoint, Canva, Goolge Презентація, тощо. Перший слайд доповіді-презентації повинен містити титульний аркуш, на якому вказується тема, ППП здобувача, група, рік. Кількість слайдів у доповіді-презентації рекомендовано до 10. Тривалість доповіді-презентації не повинна перевищувати 5-7 хвилин.

### **Теми доповідей- презентацій:**

1. Історія розвитку кадрових служб фінансових установ.
2. Персонал фінансових установ та його структура.
3. Міжнародні норми праці.
4. Організація кадрового діловодства фінансових установ.
5. Збалансування стратегії фінансової установи з її кадровою політикою та кадровою стратегією.
6. Обмеження та можливості формування ефективної кадрової політики фінансових установ.
7. Проблеми та можливості використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу фінансових установ.
8. Шляхи покриття потреб у персоналі фінансових установ.
9. Плинність кадрів в фінансовій установі та шляхи її скорочення.
10. Роль кадрового планування в системі управління персоналом фінансових установ.
11. Зарубіжний досвід управління професійною орієнтацією працівників фінансових установ.

12. Зміст і значення конкурсного відбору персоналу фінансових установ.
13. Шляхи підвищення ефективності інтерв'ю при прийманні на роботу в фінансові установи.
14. Робота з резервом персоналу в фінансових установах.
15. Теорії мотивації персоналу фінансових установ.
16. Оцінка кандидата на посаду директора фінансової установи.
17. Ефективні методи оцінки роботи персоналу фінансових установ.
18. Причини виникнення конфліктів в фінансових установах, методи їх розв'язання.
19. Роль профспілкових організацій у забезпеченні соціального захисту працівників фінансових установ.
20. Причини виникнення кадрових ризиків у фінансових установах.
21. Роль лідера у формуванні згуртованого колективу фінансових установ.
22. Колективний та одноосібний стилі керівництва в фінансовій установі.
23. Сучасні проблеми та можливості формування плану соціального розвитку колективів фінансових установ.
24. Закономірності формування соціально-психологічного клімату в колективі фінансових установ.
25. Соціальна ефективність менеджменту персоналу фінансових установ.

#### **4.2. Підготовка індивідуальних завдань**

При вивченні дисципліни «Менеджмент персоналу у фінансових установах» здобувачам пропонується виконувати наступні індивідуальні завдання:

- розв'язування кейсів, ситуаційних завдань з теми;
- проведення аналітичного (критичного) огляду літературних джерел та наукових статей за тематикою дисципліни;

- виконання творчих завдань (складення кросворду, ребусу, фінансової гри за тематикою дисципліни).

### **Теми індивідуальних завдань:**

1. Еволюція теорій менеджменту персоналу фінансових установ.
2. Стратегія та політика менеджменту персоналу фінансових установ.
3. Персонал організації як об'єкт менеджменту фінансових установ.
4. Принципи та засоби менеджменту персоналу фінансових установ.
5. Менталітет та принципи менеджменту персоналу в організаціях США та Японії.
6. Особливості системного підходу до управління персоналом фінансових установ.
7. Методологія менеджменту персоналу фінансових установ.
8. Кадрова служба фінансових установ та кадрове діловодство.
9. Законодавчі акти як засоби регулювання трудової діяльності персоналу фінансових установ.
10. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
11. Особливості фінансового забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
12. Напрями та оцінка вибору кадрової політики у фінансових установах.
13. Кадрова політика управління персоналом у європейських країнах.
14. Кадрова політика управління персоналом у США.
15. Кадрова політика управління персоналом у Японії.
16. Стратегічне планування персоналу фінансових установ.
17. Досвід планування потреб у персоналі у європейських фірмах.
18. Досвід планування потреб у персоналі у фірмах США.
19. Ефективні моделі та методи відбору працівників фінансових установ.
20. Регулювання трудової діяльності персоналу фінансових установ.
21. Управління робочим часом працівників фінансових установ.

22. Створення сприятливих умов праці персоналу фінансових установ.
23. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота в Україні: проблеми та перспективи.
24. Сучасні форми і методи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ.
25. Атестація персоналу фінансових установ як метод його оцінювання та розвитку.
26. Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу фінансових установ.
27. Матеріальна мотивація трудової діяльності персоналу фінансових установ.
28. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу фінансових установ.
29. Мотивація та стимулювання персоналу фінансових установ.
30. Конфліктний менеджмент персоналу фінансових установ.
31. Керування стресовою ситуацією в колективах фінансових установ.
32. Управління конфліктами та стресами в колективах фінансових установ.
33. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника фінансової установи.
34. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації фінансової установи.
35. Порядок укладання та зміст трудового контракту з керівниками фінансових установ.
36. Види кадрових ризиків фінансових установ.
37. Соціальне партнерство в фінансових установах.
38. Ефективність менеджменту персоналу фінансових установ.
39. Формування лідерських якостей керівника в управлінні персоналом фінансових установ.
40. Соціально-психологічні особливості колективу фінансових установ.

### 4.3. Тести для самоконтролю знань здобувачів

#### **Тема 1: Основи менеджменту персоналу у фінансових установах**

##### ***Тест 1. Менеджмент персоналу в фінансових установах – це:***

а) сукупність видів діяльності з управління персоналом (пошук і відбір претендентів на вакантні посади, професійна орієнтація та адаптація, визначення й регламентація службових обов'язків працівників фінансових установ).

б) сукупність видів діяльності з управління персоналом (пошук і відбір претендентів на вакантні посади, професійна орієнтація та адаптація, визначення й регламентація службових обов'язків працівників фінансових установ, облік персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, застосування прогресивних систем і форм оплати праці, управління кар'єрами працівників).

в) сукупність видів діяльності з управління персоналом (облік персоналу, оцінка персоналу, розвиток персоналу, застосування прогресивних систем і форм оплати праці, управління кар'єрами працівників).

##### ***Тест 2. Основною метою менеджменту персоналу в фінансових установах є:***

а) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з гнучким економічним мисленням.

б) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з гнучким економічним мисленням і розвитком почуття професійної гордості.

в) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з гнучким економічним мисленням і розвитком почуття професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу.

##### ***Тест 3. Основним завданням менеджменту персоналу фінансових установ є:***

а) створення рівних можливостей для ефективності праці та раціональної зайнятості працівників фінансових установ.

б) навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ.

в) правовий захист працівників фінансових установ в органах державної влади та в суді.

***Тест 4. Основними складовими політики менеджменту персоналу фінансових установ є:***

а) політика набору, відбору й розстановки кадрів.

б) політика профорієнтації, адаптації й підвищення кваліфікації кадрів.

в) політика соціального захисту персоналу.

г) всі відповіді вірні.

***Тест 5. До основних функціональних завдань служби персоналу фінансових установ відносять:***

а) забезпечення фінансових установ робочою силою високої якості шляхом планування, відбору і найму, організації вивільнення, аналізу плинності.

б) забезпечення професійного розвитку персоналу та організація їх службового просування.

в) удосконалення організації стимулювання праці, забезпечення соціальних виплат.

г) всі відповіді вірні.

**Тема 2: Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ**

***Тест 1. Трудове законодавство України включає такі основні закони:***

а) Кодекс законів про працю України, Закон України “Про зайнятість населення”, Закон України “Про колективні договори і угоди”, Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці”, Закон України “Про пенсійне забезпечення”.

б) Кодекс законів про працю України, Закон України “Про зайнятість населення”, Закон України “Про колективні договори і угоди”, Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”.

в) Кодекс законів про працю України, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці”, Закон України “Про пенсійне забезпечення”.

***Тест 2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ - це:***

а) сукупність документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом фінансових установ.

б) сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом фінансових установ.

в) сукупність документів нормативно-технічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом фінансових установ.

***Тест 3. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ включає наступні групи документів:***

а) документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

б) документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

в) всі відповіді вірні.

***Тест 4. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ - це:***

а) сукупність даних, які використовують суб'єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації.

б) сукупність даних, які використовують суб'єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків.

в) сукупність даних, які використовують суб'єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації.

***Тест 5. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ представлено наступними суб'єктами управління персоналом:***

а) лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління та службою персоналу.

б) лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

в) лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів.

### **Тема 3: Кадрова політика фінансових установ**

#### ***Тест 1. Кадрова політика фінансових установ – це:***

а) система управлінських рішень, за допомогою яких формується, розподіляється роль засобів та способів системи управління персоналом фінансових установ та забезпечується реалізація інтересів, цілей та завдань фінансових установ в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту.

б) система управлінських рішень, за допомогою яких формується, розподіляється роль засобів та способів системи управління персоналом фінансових установ.

в) система управлінських рішень, за допомогою яких забезпечується реалізація інтересів, цілей та завдань фінансових установ в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту.

#### ***Тест 2. Основними різновидностями кадрової політики фінансових установ є:***

а) політика підбору кадрів, політика навчання, політика оплати праці.

б) політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

в) всі відповіді вірні.

#### ***Тест 3. Виділяють наступні типи кадрової політики фінансових установ:***

а) пасивну та реактивну.

б) активну та превентивну.

в) всі відповіді вірні.

#### ***Тест 4. Розробка кадрової політики фінансових установ здійснюється шляхом реалізації наступних етапів:***

а) нормування, програмування та моніторинг.

б) нормування та програмування.

в) нормування та моніторинг.

**Тест 5. Механізм реалізації кадрової політики фінансових установ - це:**

а) система планів, норм та нормативів, організаційних заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб фінансової установи в персоналі.

б) система планів, норм та нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб фінансової установи в персоналі.

в) система планів, норм та нормативів, соціальних заходів, націлених на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб фінансової установи в персоналі.

#### **Тема 4: Планування та формування персоналу фінансових установ**

**Тест 1. Кадрове планування - це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей фінансової установи і кожного працівника, яка дозволяє:**

а) забезпечити фінансову установу персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць.

б) забезпечити високий рівень кваліфікації працівників фінансової установи.

в) забезпечити активну участь працівників в управлінні фінансовою установою.

г) всі відповіді вірні.

**Тест 2. Завданнями кадрового планування є:**

а) забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог фінансової установи.

б) забезпечити реалізацію планів фінансової установи з точки зору людського фактора - персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників.

в) всі відповіді вірні.

**Тест 3. Основними зовнішніми методами залучення персоналу фінансових установ є:**

- а) реклама в засобах масової інформації.
- б) профільні навчальні заклади.
- в) персональні запрошення фахівців із сторонніх установ та бізнесових структур.
- г) всі відповіді вірні.

**Тест 4. Основними внутрішніми методами залучення персоналу фінансових установ є:**

- а) використання власного кадрового резерву.
- б) реклама в засобах внутрішньої інформації в фінансовій установі.
- в) службово-посадові переміщення.
- г) всі відповіді вірні.

**Тест 5. Процес відбору персоналу фінансових установ включає наступні етапи:**

- а) пошук і оброблення інформації про можливих претендентів на посади, заочне та очне знайомство, тестування.
- б) перевірка рекомендацій і послужного списку претендента, медичний огляд та ухвалення рішення про прийняття.
- в) всі відповіді вірні.

## **Тема 5: Розвиток персоналу фінансових установ**

**Тест 1. Розвиток персоналу фінансових установ - це:**

- а) заходи, які сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і збільшенню можливостей вносити свій вклад у діяльність фінансової установи.
- б) заходи, які сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників фінансової установи.

в) заходи, які сприяють збільшенню можливостей вносити свій вклад у діяльність фінансової установи.

***Тест 2. Навчання персоналу фінансових установ - це:***

а) сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб фінансової установи.

б) сукупність систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб фінансової установи.

в) сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб фінансової установи.

***Тест 3. Підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ – це:***

а) навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання й удосконалення їхніх професійних знань та навичок.

б) навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання їхніх професійних знань та навичок.

в) навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне удосконалення їхніх професійних знань та навичок.

***Тест 4. Підвищення кваліфікації працівників фінансових установ має такі організаційні форми:***

а) короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників фінансових установ.

б) тематичні семінари та навчальні тренінги.

в) стажування в структурних підрозділах фінансових установ, інших фінансових установах, а також за кордоном.

г) всі відповіді вірні.

***Тест 5. Управління кадровим резервом включає:***

- а) планування та створення резерву кадрів для висунання на керівні та інші посади.
- б) відбір з резерву кадрів найпридатніших кандидатур для заміщення вакантної посади.
- в) адаптація висунутого з резерву кадрів працівника на новому робочому місці.
- г) всі відповіді вірні.

**Тема 6: Оцінювання та мотивування персоналу фінансових установ*****Тест 1. Оцінювання персоналу фінансових установ – це:***

- а) процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
- б) процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника певним вимогам.
- в) процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника та результатів діяльності певним вимогам.

***Тест 2. До основних видів оцінювання персоналу фінансових установ відносяться наступні:***

- а) комплексне, локальне та пролонговане.
- б) комплексне, локальне, пролонговане, експресивне.
- в) комплексне, локальне та експресивне.

***Тест 3. До основних методів оцінювання персоналу фінансових установ належать:***

- а) метод оцінювання ділових якостей та роботи персоналу.
- б) атестація персоналу.
- в) ассесмент – центр технологія оцінювання персоналу.
- г) всі відповіді вірні.

**Тест 4. У процесі вибору мотиваційної стратегії у фінансових установах застосовують такі підходи:**

а) стимул і покарання, згідно з якими люди працюють за конкретну винагороду.

б) мотивування через саму роботу - надання людині такої роботи, що приносить їй задоволення.

в) систематичний зв'язок з керівником - спільне визначення цілей та завдань роботи, забезпечення прямих та зворотних зв'язків між керівником та його підлеглим.

г) всі відповіді вірні.

**Тест 5. Основою мотивації трудової активності персоналу в фінансових установах є стимулювання праці, що побудоване на таких основних принципах:**

а) комплексність, диференційованість та гнучкість.

б) диференційованість, гнучкість та оперативність.

в) комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність.

**Тема 7: Управління конфліктами в колективах фінансових установ**

**Тест 1. Основними ознаками конфлікту є:**

а) наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна.

б) предмет конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації.

в) бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

г) всі відповіді вірні.

**Тест 2. Основними видами конфліктів є:**

а) внутрішньоособові та міжособові конфлікти.

б) конфлікти між особою і групою.

в) міжгрупові та трудові конфлікти.

г) всі відповіді вірні.

**Тест 3. До основних моделей поведінки учасників конфлікту належать:**

- а) деструктивна та компромісна.
- б) деструктивна, компромісна та конструктивна.
- в) компромісна та конструктивна.

**Тест 4. До основних методів управління конфліктами в колективах фінансових установ належать:**

- а) внутрішньоособові та структурні методи.
- б) метод ухилення, примушування та згладжування.
- в) метод співробітництва та компромісу.
- г) всі відповіді вірні.

**Тест 5. До структурних методів управління конфліктами в колективах фінансових установ належать:**

- а) роз'яснення вимог до роботи та використання системи винагород.
- б) використання координаційних інтеграційних механізмів.
- в) встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей.
- г) всі відповіді вірні.

## **Тема 8: Процес вивільнення персоналу фінансових установ**

**Тест 1. Основними причинами плинності кадрів є:**

- а) незадоволення працівників заробітною платою, умовами і організацією праці.
- б) зневажливе ставленням зі сторони керівництва.
- в) неможливість реалізувати кар'єрний ріст.
- г) всі відповіді вірні.

**Тест 2. Обставини, які спричиняють плинність кадрів, можуть бути:**

- а) повністю керовані (умови праці і побуту).

б) частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносинами, формами мотивації).

в) некеровані (природно-кліматичні фактори).

г) всі відповіді вірні.

***Тест 3. До основних заходів за допомогою яких можна суттєво скоротити плінність кадрів відносять:***

а) вдосконалення техніки і технології, покращення умов праці.

б) надання додаткових пільг і гарантій, покращення внутрішнього клімату.

в) підвищення корпоративної культури.

г) всі відповіді вірні.

***Тест 4. Процес вивільнення персоналу фінансових установ охоплює такі етапи:***

а) оцінювання ситуації з персоналом фінансової установи та ідентифікація можливих дій.

б) вибір і реалізація програми вивільнення персоналу фінансових установ.

в) оновлення персоналу фінансових установ.

г) всі відповіді вірні.

***Тест 5. Порядок звільнення персоналу фінансових установ за власним бажанням включає наступні заходи:***

а) первинна інформація про звільнення; співбесіда з працівником і аналіз причин звільнення на кадровій комісії; рішення про звільнення.

б) здача робочого місця і внутрішніх документів.

в) фінансові розрахунки із працівником, який звільняється; завершальне оформлення паперових документів.

г) всі відповіді вірні.

## **Тема 9: Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу у фінансових установах**

### ***Тест 1. Кадровий ризик у фінансових установах - це:***

- а) ризик, що виникає в фінансовій установі в процесі його взаємодії з власним персоналом.
- б) утрати фінансовою установою частини своїх ресурсів.
- в) неотримання доходів або поява додаткових і незапланованих витрат у результаті діяльності працівників фінансової установи.

### ***Тест 2. Залежно від сфери виникнення кадрові ризики у фінансових установах поділяються на:***

- а) зовнішні (системні) ризики, не пов'язані з діяльністю фінансової установи, клієнтів чи контрагентів.
- б) внутрішні кадрові ризики в основній і допоміжній сфері діяльності фінансової установи.
- в) всі відповіді вірні.

### ***Тест 3. До прогнозованих кадрових ризиків у фінансових установах належать:***

- а) знищення чи псування документації та інформації.
- б) невиконання обов'язків працівниками фінансових установ.
- в) припинення чи зниження ділової активності працівників фінансових установ.
- г) всі відповіді вірні.

### ***Тест 4. До непрогнозованих кадрових ризиків у фінансових установах належать:***

- а) ризик неправильного вибору проекту чи прийняття рішення.
- б) помилки персоналу фінансових установ.
- в) непередбачувані політичні події.
- г) всі відповіді вірні.

**Тест 5. До основних заходів з оптимізації кадрових ризиків у фінансових установах належать:**

- а) періодичний моніторинг організаційної структури фінансової установи.
- б) розроблення програм просування по службі та підвищення кваліфікації й розвитку персоналу фінансових установ.
- в) оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на ризикогенну ситуацію в фінансовій установі.
- г) всі відповіді вірні.

**Тема 10: Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу фінансових установ**

**Тест 1. Характерними рисами діяльності ефективного керівника фінансової установи є:**

- а) формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї фінансової установи.
- б) надання підлеглим можливості для самовираження.
- в) заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей.
- г) раціональне використання робочого часу працівників фінансових установ.
- д) всі відповіді вірні.

**Тест 2. Перерахуйте якості, якими повинен володіти керівник фінансової установи для ефективного управління персоналом:**

- а) морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу; чесність і добросовісність; уважне ставлення до людей; вміння сприймати критику і бути самокритичним).
- б) дисципліна і ставлення до праці, а також рівень знань (працелюбність, дисциплінованість, компетентність, ерудиція).
- в) організаційні здібності (діловитість, ініціативність, вміння працювати з підлеглими, чітко і ясно висловлювати думки, створювати команду; цілеспрямованість).

г) забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечити контроль за їх виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та владнати конфліктні ситуації).

д) всі відповіді вірні.

***Тест 3. На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування фінансової установи, виконуючи такі функції:***

а) регулювання, соціального контролю та соціалізації.

б) регулювання, соціалізації та соціально-педагогічну.

в) регулювання, соціального контролю, соціалізації та соціально-педагогічну.

г) соціалізації, соціально-педагогічну та соціального контролю.

д) соціального контролю та соціально-педагогічну.

***Тест 4. Процес спілкування в управлінні персоналом фінансових установ складається з наступних етапів:***

а) встановлення контакту та попереднє інформування.

б) основний етап (обговорення предмета спілкування, обмін думками, досягнення мети).

в) формулювання висновків щодо результатів спілкування.

г) заключний етап.

д) всі відповіді вірні.

***Тест 5. Сприятливий соціально-психологічний клімат в фінансовій установі характеризується наступними ознаками:***

а) ціннісно-орієнтаційною єдністю і згуртованістю.

б) наявністю умов для самореалізації і самоутвердження особистості, задоволенням професійною діяльністю.

в) відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп.

г) взаємною відповідальністю і вимогливістю.

д) всі відповіді вірні.

## **5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Навчальним планом підготовки фахівців передбачається виконання по даному курсу контрольної роботи, що є однією з форм перевірки засвоєння здобувачами знань. Контрольна робота виконується самостійно, у міжсесійний період і здається на перевірку викладачу за два тижні до початку сесії. Здобувач повинен показати знання теорії, тобто розкрити сутність, зміст, значення розглядуваних категорій.

Контрольна робота виконується у відповідності з варіантом, який закріплюється за здобувачем індивідуально. Номер варіанту відповідає останній цифрі номеру залікової книжки здобувача (наприклад, номер залікової книжки 23652 – варіант 2).

Контрольна робота повинна бути виконана в друкованій формі і складатися із змісту, основної частини, переліку використаної літератури. Обсяг контрольної роботи 15-20 сторінок друкованого тексту з міжрядковим інтервалом 1,5; шрифт Times New Roman (Times New Roman Cyr ) № 14 на аркушах паперу формату А-4 (210×297 мм) з одного боку аркуша. На сторінках залишаються поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 15 мм, верхнє та нижнє – 20 мм. Номери сторінок проставляються у верхньому правому кутку. Титульний аркуш вважається першою сторінкою і номер на ньому не ставиться.

Контрольна робота повинна відповідати таким вимогам:

- повнота відповідей на поставлені питання;
- логічність, чіткість викладання матеріалу;
- вміння узагальнювати інформацію, отриману з літературних джерел;
- аргументованість висновків.

Якщо контрольна робота відповідає установленим вимогам, викладач після співбесіди зі здобувачем зараховує контрольну роботу. Якщо в роботі є певні недоліки, вона повертається на доопрацювання. Після захисту контрольної роботи здобувач допускається до заліку.

## Варіанти контрольних робіт

1. Сутність менеджменту персоналу фінансових установ й напрями його розвитку.
2. Принципи та засоби менеджменту персоналу фінансових установ.
3. Методологія менеджменту персоналу фінансових установ.
4. Кадрова служба фінансових установ та кадрове діловодство.
5. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
6. Кадрова політика фінансових установ.
7. Кадрова стратегія фінансової установи.
8. Роль кадрового планування в системі управління персоналом фінансових установ.
9. Методи професійного відбору та підбору кадрів фінансових установ.
10. Прогнозування і планування роботи з персоналом фінансових установ.
11. Оцінювання персоналу фінансових установ.
12. Мотивація та стимулювання персоналу фінансових установ.
13. Методи управління конфліктами в колективах фінансових установ.
14. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів в фінансових установах.
15. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника фінансової установи.
16. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації фінансової установи.
17. Причини виникнення кадрових ризиків у фінансових установах.
18. Шляхи попередження та мінімізації кадрових ризиків у фінансових установах.
19. Формування лідерських якостей керівника в управлінні персоналом фінансової установи.
20. Ефективність менеджменту персоналу фінансової установи.

## **6. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

1. Персонал фінансових установ як суб'єкт і об'єкт управління.
2. Сутність менеджменту персоналу фінансових установ.
3. Напрями розвитку менеджменту персоналу фінансових установ.
4. Система менеджменту персоналу фінансових установ.
5. Принципи менеджменту персоналу фінансових установ.
6. Методи управління персоналом фінансових установ.
7. Служба персоналу фінансових установ, завдання й напрями діяльності.
8. Нормативно-правова база менеджменту персоналу фінансових установ.
9. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
10. Інформаційна база менеджменту персоналу фінансових установ.
11. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
12. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
13. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу фінансових установ.
14. Поняття кадрової політики фінансових установ.
15. Типи кадрової політики фінансових установ.
16. Чинники, які впливають на кадрову політику фінансової установи.
17. Етапи побудови кадрової політики фінансових установ.
18. Механізм реалізації кадрової політики фінансових установ.
19. Кадрова стратегія фінансової установи.
20. Зміст, завдання та принципи кадрового планування персоналу фінансових установ.
21. Джерела та методи залучення персоналу фінансових установ.
22. Критерії та етапи відбору і розстановки персоналу фінансових установ.
23. Методи професійного відбору та підбору кадрів фінансових установ.
24. Сутність та необхідність розвитку персоналу фінансових установ.
25. Організація системи навчання персоналу фінансових установ.

26. Підвищення кваліфікації персоналу фінансових установ.
27. Планування кар'єри в фінансовій установі.
28. Організація роботи з кадровим резервом фінансових установ.
29. Сутність та завдання оцінювання персоналу фінансових установ.
30. Основні види оцінювання персоналу фінансових установ.
31. Методи оцінювання персоналу фінансових установ.
32. Оцінювання результатів праці персоналу фінансових установ.
33. Мотивування та стимулювання персоналу фінансових установ.
34. Поняття конфлікту та причини його виникнення в фінансових установах.
35. Види конфліктів в колективах фінансових установ.
36. Форми існування конфліктів в колективах фінансових установ.
37. Методи управління конфліктами в колективах фінансових установ.
38. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів в фінансових установах.
39. Поняття плинності кадрів фінансових установ.
40. Способи вивільнення персоналу фінансових установ.
41. Організація процесу вивільнення персоналу фінансових установ.
42. Форми та методи вивільнення персоналу фінансових установ.
43. Загальна характеристика кадрових ризиків у фінансових установах.
44. Класифікація кадрових ризиків у фінансових установах.
45. Вимірювання кадрових ризиків у фінансових установах.
46. Шляхи попередження та мінімізації кадрових ризиків у фінансових установах.
47. Особистісні якості керівника як передумова ефективного управління персоналом фінансових установ.
48. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу фінансових установ.
49. Комунікації в управлінні персоналом фінансових установ.
50. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності фінансових установ.

## 7. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ

Види контролю: поточний, підсумковий.

Методи контролю: спостереження за навчальною діяльністю здобувачів, усне опитування, тестовий контроль.

Форма підсумкового контролю: залік.

Протягом семестру здобувач може отримати максимум 100 балів, в тому числі за перший рубіжний контроль – 50 балів, за другий рубіжний контроль – 50 балів.

По поточному контролю здобувач має можливість отримати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, участі в лекційних дискусіях, тестування, підготовки доповіді-презентації та індивідуальних завдань.

Результати навчання, набуті шляхом неформальної, інформальної освіти зараховуються відповідно до Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти в Центральноукраїнському національному технічному університеті.

При контролі на лекційних та практичних заняттях оцінці підлягають: рівень знань, продемонстрований у відповідях, виступах з доповідями-презентаціями та при підготовці індивідуальних завдань; правильність написання тестів; результати поточного опитування.

Критеріями оцінки є:

*при усних відповідях:*

- повнота розкриття питання;
- логіка викладання, культура мови;
- емоційність та переконаність;
- використання основної та додаткової літератури;
- аналітичні міркування, вміння роботи порівняння, висновки.

*при виконанні письмових завдань:*

- повнота розкриття питання;

- цілісність, системність, логічна послідовність, вміння формулювати висновки;

- самостійність виконання завдання;

- акуратність оформлення письмової роботи.

Таблиця 7.1.

### Нарахування балів за видами робіт

Види робіт	Максимальна кількість балів за один вид робіт	Орієнтовна кількість робіт, необхідних для одержання здобувачем максимальної кількості балів протягом семестру	Максимальна кількість балів, яку можливо отримати протягом семестру за видом роботи	В тому числі розподіл за рубіжними контролями, враховуючи розподіл балів	
				I	II
Участь в лекційних дискусіях	5	4 участі	20	10 балів	10 балів
Поточне опитування («перевернутий клас»)	5	4 відповіді	20	10 балів	10 балів
Доповіді-презентації на практичних заняттях	5	2 доповіді-презентації	10	5 балів	5 балів
Тестування	5	8 тестів	40	20 балів	20 балів
Підготовка індивідуальних завдань	5	2 індивідуальні завдання	10	5 балів	5 балів
Разом			100 балів	50 балів	50 балів

Участь в лекційних дискусіях, поточне опитування, доповідь-презентації на практичних заняттях, підготовка індивідуальних завдань оцінюється у 5 балів за:

- повний, розгорнутий, вичерпний виклад змісту поставленого питання або проблеми;

- повний перелік необхідних для розкриття змісту питання економічних категорій та законів;

- виявлення творчих здібностей у розумінні, викладенні й використанні навчально-програмного матеріалу;
- здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки й узагальнення; знання історії створення таких теорій та еволюції поглядів основних представників;
- уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їхні риси та форми виявлення;
- демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;
- використання актуальних фактичних та статистичних даних, знань дат та історичних періодів, які підтверджують тези відповіді на питання;
- знання необхідних законів і нормативних матеріалів України, міжнародних та міждержавних угод з обов'язковим на них посиланням під час розкриття питань, які того потребують;
- знання точних назв та функцій національних та міжнародних кредитно-фінансових установ, історії їх створення і ролі при вирішенні проблем, які ставляться у конкретному питанні;
- засвоєння питань програми курсу відповідно до основної та додаткової літератури.

Відповідь знижується на 1 бал, якщо не виконано дві вимоги до відповіді на вищий бал.

Відповідь оцінюється у 0 балів за неготовність до заняття.

При виконанні тестування здобувач виконує тест з теми дисципліни, який складається з 10 тестових питань, що оцінюються в 0,5 бала кожне.

Оцінка здобувачам вищої освіти, які протягом семестру набрали більше 60 балів, може виставлятися без виконання ними підсумкової залікової роботи. В такому разі виставлення оцінки підсумкового семестрового контролю не передбачає обов'язкової присутності здобувача вищої освіти на заліку. У разі, якщо сума рейтингових балів менша ніж 60, але виконані умови допуску до семестрового контролю, здобувач вищої освіти виконує на останньому за

розкладом заняття залікову контрольну роботу. За бажанням, здобувач вищої освіти має право на виконання залікової контрольної роботи з метою підвищення кількості балів, які були набрані ним протягом семестру.

Підсумкова залікова робота включає 40 тестових питань, кожне з яких оцінюється в 1 бал.

Кількість балів, одержана здобувачем вищої освіти протягом семестру, та кількість балів за виконання підсумкової залікової роботи додається і разом складає оцінку знань здобувача вищої освіти з навчальної дисципліни за 100-бальною шкалою та дворівневою шкалою («зараховано», «не зараховано») та шкалою ЄКТС результатів навчання.

Для переводу підсумкової оцінки за вивчення навчальної дисципліни, вираженої у балах, у залікову оцінку за національною шкалою та в залікову оцінку за шкалою ЄКТС використовується шкала.

### Шкала оцінювання: ЄКТС, національна та ЦНТУ

Оцінка за шкалою ЄКТС	Визначення	Оцінка	
		За національною системою (залік)	За системою ЦНТУ
A	ВІДМІННО - відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	Зараховано	90-100
B	ДУЖЕ ДОБРЕ - вище середнього рівня з кількома помилками	Зараховано	82-89
C	ДОБРЕ - в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок		74-81
D	ЗАДОВІЛЬНО - непогано, але зі значною кількістю недоліків	Зараховано	64-73
E	ДОСТАТНЬО - виконання задовольняє мінімальні критерії		60-63
FX	НЕЗАДОВІЛЬНО - потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	Незараховано	35-59
F	НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота		1-34

Критерії оцінки заліку:

- «зараховано» – здобувач має сталі знання про основні поняття дисципліни, може сформулювати взаємозв'язки між поняттями, вірно застосовує теоретичні положення при рішенні практичних питань і задач, володіє необхідними навичками і прийомами їх виконання;

- «не зараховано» – здобувач має суттєві прогалини в знаннях, не може сформулювати взаємозв'язку між поняттями, що вивчаються в курсі, не має уявлення про більшість основних понять дисципліни, що вивчається, допускає суттєві помилки.

## 8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Законодавчі та нормативні документи:

1. Конституція України від 28.06.1996р. № 254 К/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
3. Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
4. Закон України “Про зайнятість населення” від 05.07.2012р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
5. Закон України “Про колективні договори і угоди” від 01.07. 1993р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
6. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" від 03.03.1998р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text>
7. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
8. Закон України "Про охорону праці" від 14.10. 1992р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
9. Закон України "Про пенсійне забезпечення" від 05.11. 1991р. № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

### Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

3. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Університетська книга, 2023. 592 с.
4. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.
5. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укладачі: Козлова О. Г., Захарова І. О., Денежніков С. С., Статівка В. І. [За заг. ред. І. О. Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.
6. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
7. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
8. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
9. Палига І. Є., Палига Є. М. Менеджмент персоналу : підручник. Львів : Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
10. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Київ : Кондор, 2021. 310 с.
11. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
12. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

**Додаткова:**

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бацман І. С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 32-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev\\_2023\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2023_4_7).

2. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2024\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18).

3. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2020\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_7_20)

4. Іщенко Н. А. Особливості оцінювання персоналу фінансових установ. *Наукові записки*. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. Вип. 30. С. 44-52. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/zapiski/30\\_2022.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/zapiski/30_2022.pdf)

5. Іщенко Н. А. Основи менеджменту персоналу у сфері фінансів. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVI науково-технічної конференції, LIII науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2022» 12 травня 2022 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 161-163. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2022/nau-vir.pdf#page=161>

6. Іщенко Н. Кадрова політика як інструмент управління персоналом фінансових установ. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2023» 20 квітня 2023 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 183-184. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/science/den23-1.pdf>

7. Іщенко Н. А. Кадрові ризики в системі управління персоналом фінансових установ. Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та

співробітників LV науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2024» 16 травня 2024 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 32-33. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/9776/zbirnyk-tez-mov2024vkl.pdf>

8. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 348-359. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.348>

9. Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник університету банківської справи*. 2020 № 1 (37). С. 158-163. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/369/380>

10. Куделя В. І., Мирошниченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_3\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).

11. Кукса В. М., Третяк Н. М., Маренич А. І. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 9. С. 68-72. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/569/550>

12. Матвеева Ю., Лук'янихін В., Опанасюк Ю., Богдан Е., Сурмай Г. HR-менеджмент у банківській сфері: цифрові рішення та аналітика. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 251-258. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1243>

13. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_7\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_7_55).

14. Панасюк В. М. Персонал фінансової установи як об'єкт аналізу і управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 24-28. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27\\_2\\_2019ua/6.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/6.pdf)

15. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Львівської академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2021\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16).

16. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 210-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp\\_ekon\\_2020\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2020_1_19)

17. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В., Турова К. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_11\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12).

### **Інформаційні ресурси (офіційні сайти):**

1. Державна служба статистики України : [сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

2. Державна науково-технічна бібліотека України : [сайт]. URL: <http://www.gntb.gov.ua>

3. Кабінет міністрів України : [сайт]. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

4. Міністерство фінансів України : [сайт]. URL: <https://mof.gov.ua/uk>

5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського: [сайт]. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

6. Офіційний портал Верховної Ради України : [сайт]. URL: <https://www.rada.gov.ua/>

Навчально-методичне видання

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа, страхування та  
фондовий ринок”

**Укладач:** *Іщенко Ніна Андріївна*, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування