МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ
ПЕНІТЕНЦІАРНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

КАФЕДРА ГУМАНІТАРНИХ ДИСЦИПЛІН
ГУМАНІТАРНОГО ФАКУЛЬТЕТУ
(ОЧНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ)

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
Менеджмент та технології роботи з персоналом

для підготовки здобувачів на другому (магістерському) рівні вищої освіти
за спеціальністю С4 Психологія

РОЗРОБНИК
доцент кафедри,
кандидат економічних наук, доцент
_____ **Світлана СУВОРОВА**

Розглянуто та затверджено на
засіданні кафедри
«01» вересня 2026 року,
протокол № 8

Узгоджено з гарантом освітньої програми _____ **Тетяна ДАНИЛЬЧЕНКО**

Обсяг: 3 кредити ECTS

Чернігів – 2026

Анотація курсу

Навчальна дисципліна «Менеджмент та технології роботи з персоналом» спрямована на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Психологія» системних знань і практичних навичок управління персоналом, зокрема в кримінально-виконавчої системи. Дисципліна розкриває сутність управлінської діяльності як складової організаційного менеджменту, особливості реалізації управлінських функцій, а також сучасних технологій роботи з персоналом.

У процесі вивчення курсу здобувачі ознайомлюються із закономірностями управління організаційними системами, принципами формування та розвитку кадрового потенціалу, методами мотивації, оцінювання, професійного розвитку та управління кар'єрою персоналу пенітенціарних установ та інших підрозділів кримінально-виконавчої системи. Особлива увага приділяється питанням соціальної ефективності управління, морально-психологічного клімату в колективах, лідерства, комунікацій та прийняття управлінських рішень у специфічних умовах службової діяльності.

Навчальна дисципліна має міждисциплінарний характер і тісно пов'язана з такими курсами, як «Публічне адміністрування», «Комунікаційні технології у правоохоронній діяльності». Опанування дисципліни сприяє формуванню управлінської компетентності майбутніх фахівців та підвищенню їх готовності до ефективної професійної діяльності на керівних і відповідальних посадах у пенітенціарних установах, правоохоронних органах, органах влади та місцевого самоврядування.

Мета навчальної дисципліни полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти цілісної та послідовної системи знань з основ теорії, методології та практики менеджменту та набуття практичних умінь і навичок роботи з персоналом.

Основні завдання навчальної дисципліни:

1. Формування теоретичних знань з основ менеджменту та управління персоналом.
2. Опанування сучасних технологій роботи з персоналом: добору, адаптації, мотивації, оцінювання, навчання та професійного розвитку.
3. Формування практичних навичок управління персоналом, організації роботи підрозділів, командної взаємодії та наставництва.
4. Розвиток здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення, аналізувати службову обстановку, оцінювати ризики та забезпечувати якість роботи.
5. Формування навичок ефективної комунікації та взаємодії з працівниками, іншими органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю.

Дисципліна спрямована на формування таких програмних компетентностей:

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 3. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 4. Уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 6. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 9. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК 6. Здатність ефективно взаємодіяти з колегами в моно- та мультидисциплінарних командах.

СК 7. Здатність приймати фахові рішення у складних і непередбачуваних умовах, адаптуватися до нових ситуацій професійної діяльності

СК9. Здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями

Результати навчання

РН 1. Здійснювати пошук, опрацювання та аналіз професійно важливих знань із різних джерел із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

РН 7. Доступно і аргументовано представляти результати досліджень у писемній та усній формах, брати участь у фахових дискусіях.

РН 8. Оцінювати ступінь складності завдань діяльності та приймати рішення про звернення за допомогою або підвищення кваліфікації.

РН 9. Вирішувати етичні дилеми з опорою на норми закону, етичні принципи та загальнолюдські цінності.

РН 11. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тематичний план (денна форма)

№	Назва теми	Всього годин	Лекції	Семінари	Практичні заняття	Самостійна робота
1	Менеджмент як система управління в органах і установах ДКВС України	18	2	2	2	12
2	Функціональний менеджмент: планування, організація, мотивація і контроль в УВП	18	2	2	2	12
3	Менеджмент рішень і управлінські комунікації в умовах підвищеного ризику діяльності УВП	18	2	2	2	12
4	Лідерство, командний менеджмент і управління поведінкою персоналу в кримінально-виконавчій системі	18		2	4	12
5	Менеджмент персоналу як складова загальної системи менеджменту ДКВС України	18	2	2	4	10
Всього годин за курсом		90	8	10	14	58

Тематичний план (заочна форма)

№	Назва теми	Всього годин	Лекції	Семінари	Практичні заняття	Самостійна робота
1	Менеджмент як система управління в органах і установах ДКВС України	18	2			16
2	Функціональний менеджмент: планування, організація, мотивація і контроль в УВП	18			2	16
3	Менеджмент рішень і управлінські комунікації в	16				16

	умовах підвищеного ризику діяльності УВП					
4	Лідерство, командний менеджмент і управління поведінкою персоналу в кримінально-виконавчій системі	16				16
5	Менеджмент персоналу як складова загальної системи менеджменту ДКВС України	22	2	2	2	16
Всього годин за курсом		90	4	2	4	80

ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

Тема 1. Менеджмент як система управління в органах та установах ДКВС України

1. УВП як складна система та об'єкт управління.
2. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і зовнішнього середовища УВП.
3. Формування дієвого та результативного підходів менеджменту пенітенціарних закладів.
4. Управлінські процедури: визначення цілей, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернатив і реалізація в УВП.
5. Характеристика основних підсистем менеджменту: управлінської, фінансової, операційної, маркетингової, інформаційної, логістичної, інноваційної та інвестиційної в правоохоронних органах, і кримінально-виконавчої системи зокрема.
6. Управління часом та підтримка працездатності персоналу в УВП.
7. Зміст та призначення тайм-менеджменту, особливості реалізації пенітенціарним персоналом
8. Основні технології тайм-менеджменту і можливості їх застосування в УВП.
9. Інтенсивність та продуктивність роботи осіб рядового і начальницького складу, та персоналу, що працює за цивільно правовими угодами в УВП.

Тема 2. Функціональний менеджмент: планування, організація, мотивація і контроль в УВП

1. Яка сутність та роль планування в управлінні установами виконання покарань?
2. Які особливості планування в структурних підрозділів УВП порівняно з іншими правоохоронними органами?
3. Назвіть основні принципи планування в УВП та поясніть їх значення.
4. Які існують види планів в управлінні УВП і чим вони відрізняються?
5. Як класифікуються цілі в організації УВП і яка роль «дерева цілей» у плануванні?
6. Що розуміють під організацією взаємодії в управлінні персоналом УВП?
7. Які основні елементи організаційної структури управління установи виконання покарань?
8. Які фактори визначають вибір організаційної структури в УВП?
9. У чому полягає сутність мотивації у сфері управління персоналом УВП?
10. Назвіть стадії та основні елементи мотиваційного процесу в умовах УВП.
11. Які методи мотивації використовуються в УВП і чим відрізняється матеріальне стимулювання від морально-психологічних методів?

12. Яка сутність та принципи організаційного контролю в управлінні установою виконання покарань?
13. Які існують види управлінського контролю і як вони застосовуються в УВП?
14. Опишіть процес контролю в УВП та методи, що забезпечують його ефективність.

Тема 3. Менеджмент рішень і управлінські комунікації в умовах підвищеного ризику діяльності УВП

1. Сутність управлінського рішення та основні вимоги до його прийняття в умовах УВП.
2. Основні функції управлінських рішень у діяльності керівника установи виконання покарань.
3. Моделі прийняття управлінських рішень в УВП та їх практичне застосування.
4. Класифікація управлінських рішень: оперативні, тактичні, стратегічні в роботі УВП.
5. Процес прийняття управлінських рішень: умови, рівні та етапи прийняття в умовах виправних закладів.
6. Особливості формування управлінського рішення: підготовка, аналіз інформації, обґрунтування варіантів дій в УВП.
7. Роль керівника УВП у процесі прийняття управлінських рішень та забезпеченні їх ефективності.
8. Розподіл відповідальності та делегування повноважень при організації розробки управлінського рішення.
9. Сутність комунікації та її інформаційне забезпечення в діяльності установ виконання покарань.
10. Місце комунікації у процесі управління персоналом та функціонування УВП.
11. Інформація як основа комунікації: носії інформації та документація в УВП.
12. Комунікаційний процес та модель комунікаційного процесу у взаємодії керівників різних рівнів і персоналу в УВП.
13. Стратегія та тактика переговорів у кримінально-виконавчій системі.

Тема 4. Лідерство, командний менеджмент і управління поведінкою персоналу в кримінально-виконавчій системі

1. Поняття лідерства та керівництва в умовах установи виконання покарань.
2. Основні функції та особливості діяльності керівників різних рівнів в УВП.
3. Порівняльна характеристика керівництва і лідерства; спільні риси та відмінності в контексті управління персоналом УВП.
4. Лідерство як міжособистісний феномен взаємодії: основні складові лідерського потенціалу керівника в УВП.
5. Типи лідерів у кримінально-виконавчій системі; проблеми руйнівного керівництва; роль емоційного лідерства.
6. Гендерний підхід в управлінні персоналом УВП та його значення для ефективного лідерства.
7. Реальне управлінське лідерство та авторитет керівника: як поєднувати формальну владу та довіру персоналу.
8. Баланс влади в системі управління виправним закладом; фактори, що можуть гальмувати розвиток особистості керівника.
9. Проблеми кар'єрного розвитку керівника та заходи щодо їх подолання в УВП.
10. Використання моделей компетенцій у роботі з персоналом УВП: підбір, розвиток, оцінка ефективності співробітників.

Тема 5. Менеджмент персоналу як складова загальної системи менеджменту ДКВС України

1. Технології формування колективу в установах виконання покарань. Ознаки колективу. Принципи та етапи розвитку колективу.

2. Утворення формальних і неформальних груп у колективі; їх відмінності та вплив на ефективність роботи персоналу.
3. Чинники, що впливають на діяльність групи в УВП: мотивація, комунікації, керівництво.
4. Сучасні технології побудови команд: основні методи та підходи для ефективної роботи персоналу.
5. Завдання, які стоять перед робочими групами та командами в установі виконання покарань. Ознаки ефективності команд.
6. Класифікація команд за типами: статусом, характером внутрішніх зв'язків, механізмом формування, часом існування, функціями та розмірами.
7. Аспекти діяльності команди та особливості організації командної роботи в УВП.
8. Командні ролі за М. Белбіном: значення для функціонування колективу та досягнення цілей установи.
9. Позитивні типи поведінки команди та їх вплив на продуктивність і моральний клімат.
10. Коучинг-технології та їх застосування у розвитку персоналу: тренінги, професійні консультанти, наставництво (менторство), коучинг.
11. Методи вирішення конфліктів у колективі та команді, їх запобігання та управління міжособистісними конфліктами.
12. Оцінка ефективності роботи команди та підвищення її результативності через внутрішнє навчання і розвиток персоналу.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Підготовка до практичного заняття передбачає опрацювання теоретичного матеріалу та інформації, яка необхідна для успішного виконання практичних завдань.

Практичні кейси:

Тема 1. Менеджмент як система управління в органах та установах ДКВС України

Завдання 1. У виправній установі спостерігається дублювання управлінських функцій між керівниками структурних підрозділів, що призводить до затримок у прийнятті рішень і зниження відповідальності виконавців. Частина рішень приймається ситуативно, без чіткої координації та контролю.

Завдання:

1. Визначте, які елементи системи менеджменту функціонують неефективно.
2. Запропонуйте шляхи вдосконалення розподілу управлінських функцій.
3. Обґрунтуйте доцільність застосування системного підходу до управління.

Завдання 2. Керівник установи виконання покарань отримав інформацію про зниження дисципліни серед персоналу та зростання кількості конфліктних ситуацій. Існуючі управлінські заходи не дають очікуваного результату.

Завдання:

Проаналізуйте ситуацію з позиції менеджменту як системи управління.

1. Визначте можливі причини проблеми.
2. Запропонуйте алгоритм прийняття управлінського рішення та механізм його реалізації.

Завдання 3. У процесі реалізації управлінських рішень між керівництвом і підлеглими виникають комунікаційні бар'єри, що призводять до неправильного розуміння завдань і зниження ефективності роботи структурного підрозділу.

Завдання:

1. Визначте роль управлінських комунікацій у системі управління УВП.
2. Охарактеризуйте типові комунікаційні бар'єри, які виникають в установі.
3. Запропонуйте управлінські заходи щодо підвищення ефективності комунікацій.

Завдання 4. Новопризначений керівник структурного підрозділу застосовує авторитарний стиль управління, що викликає опір персоналу та зниження мотивації до виконання службових завдань.

Завдання:

1. Оцініть ефективність обраного стилю управління в контексті системи менеджменту.
2. Запропонуйте альтернативні стилі лідерства з урахуванням ситуації.
3. Обґрунтуйте, як зміна стилю управління може вплинути на результативність діяльності структурного підрозділу.

Завдання 5. У виправному закладі система контролю зосереджена переважно на формальних показниках і не враховує якісні результати роботи персоналу.

Завдання:

Проаналізуйте систему контролю як елемент менеджменту.

1. Запропонуйте напрями її вдосконалення в УВП.
2. Визначте, як ефективний контроль впливає на досягнення стратегічних цілей УВП.

Завдання 6. Визначте в логічній послідовності перелік функцій відділу по роботі з персоналом та згрупуйте їх в окремі функціональні підсистеми. Від чого залежить ефективність діяльності цього структурного підрозділу в УВП і яка його роль.

- забезпечення потреби організації в персоналі;
- використання персоналу;
- аналіз маркетингової інформації;
- розроблення системи цілей управління персоналом;
- визначення змісту праці на кожному робочому місці;
- вибір методів та джерел покриття потреби в персоналі;
- адаптація персоналу;
- визначення переліку функцій та організаційної структури служби управління персоналом;
- формування системи управління персоналом;
- планування кількісної та якісної потреби в персоналі;
- відбір персоналу на вакантні посади;
- визначення потреби в персоналі;
- виробнича соціалізація персоналу;
- мотивування трудової діяльності працівників;
- управління кар’єрою персоналу;
- вивільнення персоналу;
- визначення змісту та процесу мотивування;
- ділове оцінювання персоналу;
- розвиток персоналу;
- організація навчання персоналу.

Тема 2. Функціональний менеджмент: планування, організація, мотивація і контроль в УВП

Завдання 1. В УВП розроблено річний план роботи, однак у процесі його реалізації виникають постійні відхилення від визначених термінів і показників. Персонал не розуміє пріоритетності завдань, а ресурси розподіляються нерівномірно.

Завдання:

1. Визначте помилки, допущені на етапі планування.
2. Запропонуйте заходи щодо вдосконалення системи планування.
3. Обґрунтуйте значення стратегічного та оперативного планування в діяльності правоохоронних органів, і зокрема УВП.

Завдання 2. У структурному підрозділі УВП спостерігається нечіткий розподіл посадових обов'язків, що призводить до перевантаження окремих працівників і зниження загальної ефективності роботи.

Завдання:

1. Проаналізуйте організацію діяльності структурного підрозділу з позиції функції організації.
2. Запропонуйте оптимальний розподіл повноважень і відповідальності.
3. Визначте роль організаційної структури в забезпеченні ефективного управління.

Завдання 3. У виправній установі спостерігається зниження мотивації персоналу, що проявляється у формальному ставленні до виконання посадових обов'язків. Матеріальне стимулювання застосовується обмежено, а нематеріальні методи майже не використовуються.

Завдання:

1. Визначте можливі причини зниження мотивації персоналу.
2. Запропонуйте комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів.
3. Обґрунтуйте вплив мотивації на ефективність виконання службових завдань.

Завдання 4. Система контролю в УВП орієнтована переважно на покарання за порушення, а не на запобігання помилкам і підвищення результативності діяльності.

Завдання:

1. Проаналізуйте існуючу систему контролю.
2. Визначте недоліки карального підходу до контролю.
3. Запропонуйте напрями вдосконалення контролю як управлінської функції.

Завдання 5. У процесі реалізації управлінських рішень керівник зосереджується переважно на контролі, нехтуючи плануванням, організацією та мотивацією персоналу.

Завдання:

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок функцій менеджменту.
2. Поясніть наслідки порушення балансу між управлінськими функціями.
3. Запропонуйте комплексний підхід до реалізації функцій менеджменту в УВП.

Тема 3. Менеджмент рішень і управлінські комунікації в умовах підвищеного ризику діяльності УВП

Завдання 1. Начальник установи отримує суперечливу інформацію щодо можливої надзвичайної ситуації в установі виконання покарань. Частина даних є неперевіреною, однак зволікання з прийняттям рішення може призвести до серйозних наслідків.

Завдання:

1. Визначте чинники ризику, що впливають на процес прийняття рішення.
2. Запропонуйте алгоритм управлінського рішення в умовах невизначеності.
3. Обґрунтуйте вибір управлінських дій з урахуванням принципу мінімізації ризиків.

Завдання 2. У одному з структурних підрозділі УВП виникла кризова ситуація, що потребує негайного інформування персоналу. Через неузгоджені управлінські комунікації поширюються чутки, що посилюють напруження в колективі.

Завдання:

1. Проаналізуйте роль управлінських комунікацій у кризових умовах.
2. Визначте типові помилки керівництва в комунікації.
3. Запропонуйте заходи для забезпечення чіткого та своєчасного інформування персоналу.

Завдання 3. Начальник установи змушений прийняти складне управлінське рішення в умовах обмеженого часу та високого ризику. Частина підлеглих наполягає на колективному обговоренні, інші - на одноосібному прийнятті рішення.

Завдання:

1. Оцініть переваги та ризики колективного й одноосібного прийняття рішень.
2. Запропонуйте доцільну форму прийняття рішення в описаній ситуації.
3. Обґрунтуйте вибір із позиції ефективності та відповідальності.

Завдання 4. В ході реалізації управлінського рішення в умовах підвищеного ризику частина персоналу неправильно зрозуміла завдання, що призвело до збоїв у виконанні посадових обов'язків.

Завдання:

1. Визначте можливі комунікаційні бар'єри.
2. Запропонуйте інструменти їх подолання.
3. Поясніть, як ефективна комунікація впливає на зниження управлінських ризиків.

Завдання 5. Після реалізації управлінського рішення з підвищеним рівнем ризику виникла потреба оцінити його наслідки та управлінську відповідальність керівника структурного підрозділу.

Завдання:

1. Проаналізуйте рішення з позиції допустимого управлінського ризику.
2. Визначте критерії оцінювання ефективності прийнятого рішення.
3. Запропонуйте заходи щодо запобігання аналогічним ризикам у майбутньому.

Тема 4. Лідерство, командний менеджмент і управління поведінкою персоналу в кримінально-виконавчій системі

Завдання 1. Керівник структурного підрозділу УВП застосовує переважно директивний стиль управління. Це забезпечує дисципліну, але водночас знижує ініціативність і відповідальність членів команди.

Завдання:

1. Проаналізуйте ефективність обраного стилю лідерства.
2. Визначте ситуації, у яких директивний стиль є доцільним.
3. Запропонуйте альтернативні стилі лідерства з урахуванням завдань і рівня зрілості команди.

Завдання 2. У новоствореному структурному підрозділі УВП відсутня злагоджена командна робота: спостерігається конкуренція між працівниками, низький рівень довіри та взаємної підтримки.

Завдання:

1. Визначте етап формування команди.
2. Запропонуйте управлінські дії керівника для формування ефективної команди.
3. Обґрунтуйте роль лідера в командоутворенні.

Завдання 3. В УВП спостерігається порушення службової дисципліни, формальне виконання посадових обов'язків та зниження відповідальності окремих працівників.

Завдання:

1. Проаналізуйте можливі причини девіантної або неефективної поведінки персоналу.
2. Запропонуйте управлінські заходи впливу на поведінку працівників.
3. Визначте роль мотивації та корпоративної культури в управлінні поведінкою.

Завдання 4. У команді виник внутрішній конфлікт між двома ключовими працівниками, що негативно впливає на результати діяльності структурного підрозділу.

Завдання:

1. Визначте можливі причини конфлікту.
2. Запропонуйте стиль поведінки керівника в конфліктній ситуації.
3. Обґрунтуйте способи конструктивного врегулювання конфлікту.

Завдання 5. Керівник структурного підрозділу прагне підвищити мотивацію персоналу без використання додаткових матеріальних заохочень.

Завдання:

1. Запропонуйте нематеріальні методи лідерського впливу.
2. Поясніть, як лідерство впливає на мотивацію та поведінку персоналу.
3. Визначте критерії оцінювання ефективності застосованих методів.

Тема 5. Менеджмент персоналу як складова загальної системи менеджменту ДКВС України

Завдання 1. В УВП відділ по роботі з персоналом виконує переважно обліково-формальні функції та практично не залучається до стратегічного планування діяльності.

Завдання:

1. Визначте роль менеджменту персоналу в загальній системі менеджменту.
2. Проаналізуйте наслідки відокремлення кадрової служби від стратегічного управління.
3. Запропонуйте шляхи інтеграції управління персоналом у систему стратегічного менеджменту УВП.

Завдання 2. Керівництво УВП визначило стратегічні цілі розвитку, однак кадрові рішення не відповідають поставленим цілям, що призводить до дефіциту компетентних працівників.

Завдання:

1. Проаналізуйте взаємозв'язок загальної стратегії УВП та стратегії управління персоналом.
2. Визначте причини неузгодженості кадрових рішень.
3. Запропонуйте управлінські заходи щодо забезпечення стратегічної відповідності.

Завдання 3. У структурному підрозділі УВП спостерігається висока плинність кадрів і зниження результативності службової діяльності.

Завдання:

1. Оцініть роль менеджменту персоналу в забезпеченні стабільності роботи структурного підрозділу.
2. Визначте можливі управлінські прорахунки у роботі з персоналом.
3. Запропонуйте комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Завдання 4. Керівник структурного підрозділу зосереджує увагу виключно на контролі діяльності персоналу, нехтуючи такими функціями менеджменту персоналу, як розвиток, мотивація та оцінювання.

Завдання:

1. Охарактеризуйте основні функції менеджменту персоналу.
2. Проаналізуйте наслідки однобічного підходу до управління персоналом.
3. Обґрунтуйте необхідність системного підходу до менеджменту персоналу.

Завдання 5. Між керівником структурного підрозділу і відділом по роботі з персоналом УВП відсутня ефективна взаємодія, що ускладнює реалізацію управлінських рішень.

Завдання:

1. Визначте причини неефективної взаємодії.
2. Запропонуйте модель співпраці між керівником і відділом по роботі з персоналом.
3. Поясніть, як така взаємодія впливає на загальну ефективність системи менеджменту в УВП.

Завдання 6. На основі узагальнення теоретичних положень ділової оцінки персоналу скласти порівняльну характеристику відомих Вам методів оцінювання персоналу правоохоронних органів, включаючи оцінку ділового потенціалу та результатів роботи. Результати оформити в таблицю.

Метод оцінки	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо практичного застосування

Завдання 7. Сформулюйте і занесіть в таблицю критерії ділової оцінки персоналу різних категорій працівників правоохоронних органів.

Категорії посад	Перелік критерії за групами		
Керівник, і його заступники			
Особи рядового і начальницького складу			
Фахівці та професіонали			
Особи, що працюють трудовими договорами			

Завдання 8. Сформуйте програму заходів, що проводяться в правоохоронних органах при вивільненні персоналу, із зазначенням відповідальних осіб. За наведеним складом охарактеризуйте підстави для звільнення та сутність причин звільнення працівників відповідно до норм чинного законодавства:

1. **Звільнення з ініціативи адміністрації.**
2. **Звільнення за згодою сторін.**
3. **Звільнення з ініціативи працівника.**
4. **Звільнення після закінчення терміну трудового договору (контракту).**

Визначте, які заходи з загальної програми робіт із вивільнення персоналу слід застосовувати до персоналу, що звільняються з конкретних причин. Результати запишіть в таблицю.

Причини звільнення працівників та заходи адміністрації щодо вивільнення персоналу:

Причина звільнення працівника	Стаття КЗпП України	Заходи адміністрації щодо вивільнення, які застосовуються до працівника

Охарактеризуйте соціальні та виробничі критерії, за якими здійснюється відбір працівників для звільнення відповідно до норм чинного законодавства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Ряд питань навчальної дисципліни виносяться на самостійне опрацювання. Виконання самостійної роботи оцінюється окремо та є невід'ємною складовою успішного проходження курсу. Для виконання завдань самостійної роботи вам необхідно опрацювати нижчезазначені питання.

1. Загальні питання з менеджменту персоналу

1. Менеджмент як система управління організаційними структурами.
2. Основні функції менеджменту персоналу в правоохоронних органах.
3. Зв'язок між загальним менеджментом та менеджментом персоналу.

4. Роль кадрової служби в управлінні персоналом правоохоронних органів.
5. Підходи до управління персоналом застосовуються в правоохоронних органах?

2. Планування та організація

1. Планування в системі менеджменту персоналу і які його види.
2. Вплив планування персоналу на ефективність діяльності правоохоронних органів.
3. Основні принципи організації управлінської діяльності.
4. Розподіл повноважень і обов'язків в структурному підрозділі і вплив на ефективність його діяльності.
5. Помилки у плануванні та організації, що призводять до зниження результативності діяльності персоналу.

3. Мотивація та стимулювання персоналу

1. Основні теорії мотивації персоналу, які можна застосовувати в правоохоронних органах.
2. Відмінності між матеріальними та нематеріальними методами мотивації.
3. Застосування системи стимулювання для підвищення ефективності роботи персоналу.
4. Фактори, що впливають на мотивацію працівників у специфічних умовах роботи правоохоронних органів.
5. Системи мотивації, які впливають на морально-психологічний клімат у колективі.

4. Лідерство та командний менеджмент

1. Стилі лідерства і особливості застосовуються в управлінні персоналом.
2. Переваги та недоліки директивного та демократичного стилів управління.
3. Вплив лідерства на ефективність командної роботи.
4. Етапи формування ефективної команди.
5. Особливості управління поведінкою персоналу УВП.

5. Управлінські рішення та комунікації

1. Алгоритм прийняття управлінських рішень у правоохоронних органах.
2. Особливості забезпечення ефективних управлінських комунікацій в умовах підвищеного ризику.
3. Комунікаційні бар'єри, що можуть виникати між керівництвом і персоналом.
4. Реалізація управлінських рішень і компетентності персоналу: взаємозв'язок.
5. Методи контролю, що застосовуються для оцінки виконання управлінських рішень.

6. Управління персоналом при звільненні та ротації

1. Підстави для звільнення персоналу передбачені чинним законодавством.
2. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників для звільнення.
3. Заходи, що застосовуються до персоналу при звільненні з ініціативи адміністрації.
4. Організація звільнення працівника за згодою сторін або з власної ініціативи.
5. Дії керівника, що забезпечують мінімізацію соціальних ризиків при вивільненні персоналу.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Індивідуальні завдання виконуються у вигляді рукописного есе обсягом до 5 сторінок за темою яка обирається з нижченаведеного переліку або індивідуальною темою погодженою з викладачем. При написанні есе доцільним буде скористатись порадами за посиланням: https://zno.if.ua/?p=985

Тематика есе:

1. Особливості менеджменту персоналу в органах та установах Державної кримінально-виконавчої служби України.
2. Сучасні технології добору та відбору персоналу для органів і установ ДКВС України.
3. Професійна мотивація персоналу ДКВС України: проблеми та шляхи вдосконалення.
4. Роль керівника у формуванні ефективної системи управління персоналом ДКВС України.
5. Професійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу ДКВС України.
6. Адаптація молодих працівників до служби в органах та установах ДКВС України.
7. Професійне вигорання персоналу ДКВС України та технології його профілактики.
8. Управління конфліктами в колективах Державної кримінально-виконавчої служби України.
9. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах ДКВС України.
10. Комунікація як інструмент ефективного управління персоналом ДКВС України.
11. Оцінювання професійної діяльності персоналу ДКВС України: сучасні підходи та технології.
12. Кадровий резерв у системі управління персоналом ДКВС України.
13. Лідерство та його значення для ефективного управління персоналом установ виконання покарань.
14. Етичні засади управління персоналом у Державній кримінально-виконавчій службі України.
15. Дисципліна та відповідальність персоналу ДКВС України як складові ефективного менеджменту.
16. Цифрові технології в управлінні персоналом Державної кримінально-виконавчої служби України.
17. Гендерна рівність та недискримінація в системі управління персоналом ДКВС України.
18. Управління змінами в системі Державної кримінально-виконавчої служби України.
19. Технології формування командної роботи серед персоналу установ виконання покарань.
20. Сучасні проблеми та перспективи вдосконалення менеджменту персоналу ДКВС України.

ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ (Денна/Заочна)

Оцінювання ваших досягнень відбувається за системою відображеною в таблиці

№	Назва теми	Всього балів	Форма заняття	
			семінарське заняття (у т.ч. самостійна робота)	практичне заняття
1	Менеджмент як система управління в органах та установах ДКВС України	8/-	4/-	4/-
2	Функціональний менеджмент: планування, організація, мотивація і контроль в УВП	8/16	4/-	4/16
3	Менеджмент рішень і управлінські комунікації в умовах підвищеного ризику діяльності УВП	8/-	4/-	4/-
4	Лідерство, командний менеджмент і управління поведінкою персоналу в	12/-	4/-	8/-

	кримінально-виконавчій системі			
5	Менеджмент персоналу як складова загальної системи менеджменту ДКВС України	12/32	4/16	8/16
Разом		48/48	20/16	28/32
Індивідуальна робота		12		
Залік		40		
Всього		100 балів		

Робота на семінарських (практичних) заняттях оцінюється викладачем із розрахунку балів, зазначених у таблиці. Здобувач може виконати індивідуальну роботу, за визначеною формою та тематикою.

Підсумковий контроль з дисципліни здійснюється у вигляді заліку, на якому здобувач може отримати до 40 балів в залежності від повноти та обґрунтованості відповідей.

Якщо під час проходження курсу здобувач набрав 60 балів, він має право не складати залік, вдовольнившись підсумковою оцінкою відповідно до кількості набраних балів. Схема переведення балів у підсумкову оцінку наведена в таблиці

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	**Оцінка ECTS**	**Оцінка за національною шкалою**
90 – 100	**A**	відмінно
82-89	**B**	добре
75-81	**C**	
64-74	**D**	задовільно
60-63	**E**	
35-59	**FX**	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	**F**	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Що таке планування в управлінні установою виконання покарань і яку роль воно відіграє?
2. Які основні принципи планування в УВП?
3. Назвіть основні види планів та їх відмінності в діяльності установи.
4. Що таке «дерево цілей» організації та яку функцію воно виконує?
5. Які види цілей використовуються при плануванні роботи персоналу УВП?
6. Що розуміють під організацією взаємодії в управлінні персоналом УВП?
7. Назвіть елементи організаційної структури управління установою виконання покарань.
8. Які фактори визначають вибір організаційної структури в УВП?
9. У чому полягає сутність мотивації персоналу УВП?
10. Назвіть стадії мотиваційного процесу та поясніть їх значення.
11. Які методи матеріального стимулювання персоналу застосовуються в УВП?
12. Які морально-психологічні методи мотивації персоналу ефективні в умовах установи?
13. Що таке організаційний контроль і які його основні принципи в УВП?
14. Назвіть види управлінського контролю і приклади їх застосування в установі.
15. Які методи контролю дозволяють оцінити ефективність роботи персоналу УВП?

16. Які рекомендації щодо здійснення ефективного контролю в установі виконання покарань можна назвати?

17. Які вимоги висуваються до прийняття управлінських рішень у кримінально-виконавчій системі?

18. Назвіть функції управлінських рішень та їх значення для керівника УВП.

19. Що таке моделі прийняття управлінських рішень і які з них застосовуються в УВП?

20. Які рівні прийняття управлінських рішень існують у структурі установи?

21. Яка роль керівника у формуванні та прийнятті управлінського рішення?

22. Які відмінності між лідерством і керівництвом у роботі установи виконання покарань?

23. Назвіть основні типи лідерів і поясніть їх вплив на колектив УВП.

24. Що таке реальний авторитет керівника і як він проявляється в практичній діяльності?

25. Які основні ознаки ефективної команди в установі виконання покарань?

26. Які ознаки колективу та принципи його формування в УВП?

27. Чим відрізняються формальні та неформальні групи в колективі і як вони впливають на ефективність роботи?

28. Які командні ролі важливі для роботи колективу УВП?

29. Які сучасні технології коучингу застосовуються для розвитку персоналу в установі?

30. Які основні проблеми персоналу УВП і заходи щодо їх усунення (мотивація, навчання, оцінка ефективності)?

ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Академічна доброчесність повинна бути забезпечена під час проходження даного курсу (принципи описані у Законі України «Про академічну доброчесність» від 18 грудня 2025 року №4742IX (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text) та Кодексі академічної доброчесності Пенітенціарної академії України від 30 березня 2026 року №132/ОД (https://pau.edu.ua/higher-education-quality-assurance-sector/academic-integrity/). Списування під час підсумкового контролю, виконання практичних завдань на замовлення, підказки вважаються проявами академічної недоброчесності. Від усіх слухачів курсу очікується дотримання академічної доброчесності у зазначених вище моментах. До здобувачів вищої освіти, у яких було виявлено порушення академічної доброчесності, застосовуються різноманітні дисциплінарні заходи (включаючи повторне проходження певних етапів).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Основна:

1. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80

2. Гоменюк М. О., Загороднюк О. В., Длугоборська Л. В. Лідерство: суть, принципи, моделі та значення в управлінській діяльності. Інтелект XXI. 2023. № 1. С. 10–15. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.2

3. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я персоналу організацій в умовах війни: навч.-метод. посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737839

4. Кісіль З. Р. Основи управління: посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3915

5. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д. В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024

6. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. – Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 332 с. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/27816

7. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/11764

8. Менеджмент персоналу: навч.-методич. 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. URL: https://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/4901

9. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Пєткова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с. URL: https://jurkniga.ua/contents/menedzhment-personalu.pdf?srsltid=AU7gw4XE1N4nyfHvFIpEwptImKB-R8KbuXEajpN6rb5ILPb6iH5e0moa

10. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. – К.: Гнозіс, 2023. – 692 с. URL: https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/recrpersukr.pdf

11. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів : «Новий Світ-2000», 2026. 356 с.

12. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14392

13. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності Н2 «Тваринництво» / О.О. Гуторова. Харків: ДБТУ, 2026. 166 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/f5a7aedd-af3c-4d8f-8c9f-03bfe7cbb6d4

14. 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. URL: http://elibrary.collegesnau.com/управління-персоналом-о-м-шубалий/

15. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4f970bf7-3f37-4efb-98d9-cbd542d2bb39/content

16. Suvorova S. (2024). Strategic decision making in a heterogeneous and uncertain business environment: integrated models for analysis and forecasting. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. Volume 14, Issue 1, Special Issue XXXIX, P. 114-119 (in co-authorship Pylypenko M., Tolpezhnikov R, Kovtun O., Tsebro Y.) https://doi.org/10.33543/140139114119 (**Web of Science)**

17. Suvorova S. (2026). Development of adaptive management models using digital technologies for the strategic development of enterprises. Human Resources Management and Services. 8(3): 6100. (in co-authorship Nataliia Nalyvaiko, Olena Savenko, Svitlana Korobka, Yana Salo). https://doi.org/10.18282/hrms6100 (**Scopus**)

Допоміжна:

1. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі роз витку персоналу. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22

2. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2(11). С. 41–44. URL: https://doi.org/10.32782/dees.11-6

3. Бойківська Г. М., Гончар М. Ф., Лучко Д. О. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування. 2023. № 14(28). С. 41–49. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49
4. Бондар Т. В., Краснос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114
5. Вербівська Л., Блеско Н. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 6 (15). С. 47–52. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/11574
6. Вербовський І., Маркова О. Роль керівника у ефективному вирішенні конфліктів. Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове видання. Серія: Педагогіка. 2024. Вип. 18(35). URL: http://eprints.zu.edu.ua/39699/
7. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554.
8. Корнілова О. В. Управління персоналом. Тайм менеджмент: навч.-метод. посіб. [Електронне видання] / О. В. Корнілова, Л. В. Кузнєцова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса: Фенікс, 2024. – 71 с. – Режим доступу: https://doi.org/10.32837/11300.28718
9. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78.
10. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / М. І. Копитко, Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 22–28. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22.

Інформаційні джерела в мережі Інтернет:

1. http://www.odnb.odessa.ua/ Одеська державна наукова бібліотека
2. http://www.nbuv.gov.ua/ Національна бібліотека України імені В. Вернадського.
3. http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/ Наукова бібліотека імені М. Максимовича.
4. http://libkor.com.ua/ Чернігівська обласна універсальна бібліотека імені В.Г. Короленка.
5. https://kvs.gov.ua/ Державна кримінально-виконавча служба України