



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

HR-менеджмент

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Код та назва спеціальності, галузь знань	D3 Менеджмент D Бізнес, адміністрування та право
Тип та назва освітньої програми	Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Статус навчальної дисципліни	Обов'язкова компонента (ОК-14)
Курс, семестр викладання	2 курс, 3 семестр
Трудомісткість навчальної дисципліни	6 кредитів ЄКТС (180 академічних годин), з них: денна (очна) форма навчання: лекц. – 30 год., практ. зан. – 36 год., самост. роб. – 114 год.; заочна форма навчання: лекц. – 16 год., практ. зан. – 20 год., самост. роб. – 144 год.
Мова викладання	Українська
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Факультет	Бізнесу та соціальних комунікацій

Розробники / викладачі



СТАНІСЛАВИК Олена В'ячеславівна,
професор кафедри менеджменту та маркетингу
доктор економічних наук, професор

E-mail: elenastanislavyk@ukr.net

Консультації: вівторок з 13⁰⁰ до 14⁰⁰ год.,
кабінет 324 (головний корпус)

Мета дисципліни	формування у здобувачів вищої освіти комплексу теоретичних знань і практичних навичок з HR-менеджменту, зокрема щодо розробки та реалізації кадрової політики сучасного підприємства, раціонального відбору персоналу, формування ефективного трудового колективу, системної оцінки та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їхнього професійного потенціалу.
Компетентності, формуванню яких сприяє дисципліна	СК-9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. СК-14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності. СК-15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
Програмні результати навчання	ПРН-9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН-12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПРН-14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації. ПРН-15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності. ПРН-17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Програма навчальної дисципліни

Тема 1. HR-менеджмент у системі сучасного управління організацією	Сутність управління персоналом як ключової функції менеджменту. Історія становлення HR-менеджменту. Еволюція поглядів на роль персоналу в організації. Персонал як ресурс, суб'єкт і об'єкт управління. Системний підхід до HR. Сучасні теорії та концепції управління людськими ресурсами. Основні виклики і тенденції в сфері HR у XXI столітті.
Тема 2. Персонал організації як соціально-економічна система	Розуміння особистості, індивіду та індивідуальності в контексті HR. Структура персоналу організації, класифікація за категоріями. Основні показники чисельності персоналу. Професійно-кваліфікаційний рівень працівників. Компетентності персоналу та організації. Визначення понять: професія, спеціальність, кваліфікація, посада.
Тема 3. Кадрова політика та стратегічне управління персоналом	Поняття, значення і складові кадрової політики. Типологія кадрової політики. Етапи її формування та реалізації. Кадрова політика на різних етапах розвитку організації. Зв'язок між кадровою політикою, HR-стратегією та загальною стратегією підприємства.
Тема 4. HR-планування: прогнозування потреб у персоналі	Завдання, цілі та види кадрового планування. Методи прогнозування потреб у персоналі за якісними та кількісними параметрами. Фактори, що впливають на визначення потреб. Внутрішні та зовнішні джерела формування персоналу. Оперативне планування роботи з кадрами. HR-маркетинг та його функції.
Тема 5. Залучення, добір і адаптація персоналу	Організація процесу набору та відбору персоналу. Поняття вакансій та методи їх заповнення. Технології рекрутингу. Методи професійної орієнтації. Сучасні інструменти оцінювання кандидатів. Етапи та алгоритм добору кадрів. Поняття адаптації, її види та технології впровадження в організацію.

Тема 6. Служби управління персоналом: структура і функції	Місце HR-служб в організаційній структурі підприємства. Основні функціональні напрями роботи відділу персоналу. Організаційні форми управління персоналом. Кадрове діловодство. Інформаційні системи в HR-менеджменті.
Тема 7. Формування та розвиток трудового колективу	Колектив як соціальна спільнота: структура, ознаки, типи. Етапи становлення колективу. Формальна й неформальна структура. Поняття «команда» в HR-контексті. Організаційна культура. Фактори ефективності роботи груп і команд.
Тема 8. Згуртованість і соціальна динаміка колективу	Психологічна згуртованість колективу: сутність, стадії, вплив на ефективність. Особливості управління соціально-психологічними процесами в колективі. Командоутворення. Соціальний розвиток персоналу. Розробка та реалізація планів соціального розвитку. Структура соціального паспорту колективу.
Тема 9. Оцінювання персоналу: принципи, методи, інструменти	Сутність оцінювання працівників. Цілі, завдання, види оцінки. Принципи ділового оцінювання. Методи оцінювання персоналу: інтерв'ю, тести, анкетування, атестація тощо. Оцінювання керівників, спеціалістів, службовців і робітників. Атестація персоналу: етапи та регламенти проведення.
Тема 10. Управління розвитком персоналу та кар'єрою	Загальний і професійний розвиток працівників. Системи навчання персоналу. Види корпоративного навчання. Планування й управління трудовою кар'єрою. Типи та етапи кар'єрного зростання. Управління мобільністю кадрів. Створення та розвиток кадрового резерву. HR-інновації у сфері розвитку персоналу.
Тема 11. Управління процесами вивільнення персоналу	Причини скорочення персоналу. Процедура звільнення та соціальні гарантії. Управління виходом працівників на пенсію. Плинність кадрів і методи її зниження. Порушення трудової дисципліни: причини та реакції. Управління якістю трудового життя. Забезпечення безпеки праці.
Тема 12. Соціальне партнерство в системі управління персоналом	Поняття соціального партнерства. Механізми узгодження інтересів працівників і роботодавців. Колективний договір як інструмент партнерства: структура, процедура укладання. Роль профспілок у захисті трудових прав. HR-служба як комунікатор у процесі соціального діалогу.
Тема 13. Оцінка ефективності HR-менеджменту	Система економічних, соціальних і організаційних показників ефективності HR. Методи оцінювання результатів діяльності персоналу та HR-служб. Показники ефективності управління персоналом. Аналіз витрат на персонал. Комплексна оцінка результативності HR-системи підприємства.
Тема 14. Цифровізація HR-процесів: сучасні технології управління персоналом	Поняття цифрового HR. Автоматизація процесів добору, адаптації, оцінювання й навчання персоналу. Використання HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce, Humana тощо). Електронний документообіг у кадровій службі. HR-аналітика: збір, обробка та інтерпретація даних про персонал. Переваги та ризики цифровізації HR-функцій.
Тема 15. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у HR-менеджменті	Роль етики в управлінні персоналом. Принципи професійної поведінки HR-фахівця. Типові етичні дилеми у сфері добору, звільнення, оцінювання та просування працівників. Політика недискримінації та рівних можливостей. HR як провідник корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Соціальні ініціативи, інклюзивність, добробут працівників як стратегічні завдання HR-служби.

При вивченні навчальної дисципліни використовуються наступні методи навчання:

Інтерактивні	<ul style="list-style-type: none"> • Наочно-демонстраційні методи: використання схем, таблиць, графіків, відеофрагментів, новин HR-практики, прикладів з реального бізнес-середовища (рекрутинг, адаптація, корпоративна культура тощо). • Обговорення та опитування: дискусії, дебати, SWOT-аналіз, міні-дискусії у форматі «5 Чому», «Сократівський діалог». • Кейс-методи: аналіз реальних управлінських ситуацій у сфері HR (добір кадрів, оцінювання, мотивація). • Групова робота: моделювання роботи HR-відділу, розподіл ролей, командні завдання (наприклад, розробка HR-стратегії). • Ігрові моделі: рольові ігри типу «інтерв'ю», «адаптація нового працівника», «переговори при звільненні». • Скрайбінг, ментальні карти, портфоліо – для візуалізації управлінських рішень та логіки побудови HR-систем.
Практичні	<ul style="list-style-type: none"> • Вправи: аналіз вакансій, складання профілю посади, оцінювання кандидатів, розрахунок KPI, складання матриць компетенцій, тестування на конфліктність чи лідерство тощо. • Творчі завдання: написання HR-рекомендацій, формування HR-плану для умовного підприємства, створення мотиваційних листів, міні-есе, розробка положення про внутрішню HR-політику.
Методи дистанційного навчання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відеоконференції в форматі лекцій або семінарів. Зв'язок здобувачів освіти з викладачем забезпечують різноманітні сучасні платформи, такі як: Moodle, Google Meet та ін. ▪ Онлайн дискусії; ▪ Індивідуальне і групове консультування (викладач дає додаткові роз'яснення щодо виконання завдань через чати та e-mail-надсилання); ▪ Квізи (проведення бліц-опитування із застосуванням Google Форм) тощо.

Стратегія оцінювання результатів навчання

Змістовий контент результатів навчання з дисципліни	<p>Результати навчання з дисципліни «HR-менеджмент», які здобувач вищої освіти може продемонструвати та які можна ідентифікувати, оцінити й виміряти, відповідають вимогам 6 рівня НРК, що передбачає:</p> <p>Знання – формування у здобувача вищої освіти базових знань з управління персоналом: сутності HR-функцій, принципів побудови кадрової політики, методів добору, оцінювання та розвитку працівників, підходів до формування трудового колективу, системи мотивації, ділової комунікації, адаптації, управління кар'єрою та трудовою дисципліною.</p> <p>Уміння/навички – застосовувати інструменти добору персоналу (резюме, співбесіда, тести); проводити оцінювання персоналу за критеріями ефективності й потенціалу; формувати профілі посад, матриці компетенцій, плани розвитку працівників; аналізувати мотиваційні чинники та застосовувати методи стимулювання праці; організувати роботу з персоналом у команді; вирішувати типові управлінські ситуації у сфері HR на прикладному рівні.</p> <p>Комунікація – вміти вести ділову комунікацію з працівниками, колегами та керівництвом; формулювати та доносити управлінські рішення у зрозумілій формі; працювати у команді над HR-задачами (добір кадрів, адаптація, розвиток); використовувати цифрові засоби комунікації у процесі кадрового документообігу.</p> <p>Відповідальність та автономія – виявляти ініціативність та відповідальність у виконанні HR-завдань; дотримуватись етичних норм у сфері управління персоналом; демонструвати здатність до самостійного виконання типових функцій фахівця з управління персоналом; усвідомлювати вплив HR-рішень на результативність організації.</p>
--	---

Критерії оцінювання	<p>Академічні успіхи здобувачів вищої освіти в межах даної дисципліни оцінюються за бально-рейтинговою шкалою (максимальна кількість – 100 балів), що прийнята в ДУІТЗ, з обов’язковим переведенням кількості балів в оцінки за національною шкалою та за шкалою ECTS.</p> <p>Відмінно (A) – від 90 до 100 балів – здобувач вищої освіти у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі або не менше 90% завдань, передбачених програмою навчальної дисципліни.</p> <p>Дуже добре (B) – від 82 до 89 балів – здобувач вищої освіти досить повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову літературу. Однак під час викладання деяких питань допускаються при цьому окремі несуттєві неточності. Правильно вирішив 80-89% письмових завдань.</p> <p>Добре (C) – від 74 до 81 балів – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову літературу. Однак під час викладання деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив 74-81% письмових завдань.</p> <p>Задовільно (D) – від 64 до 73 балів – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних та письмових відповідей, але з не зовсім глибоким та всебічним аналізом, обґрунтуванням та аргументацією, з недостатнім використанням необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі неточності та помилки. Правильно вирішив 64-73% письмових завдань.</p> <p>Задовільно (E) – від 60 до 63 балів – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив 60-63% письмових завдань.</p> <p>Незадовільно з можливістю повторного складання (FX) – від 35 до 59 балів – здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, стисло без аргументації та обґрунтування викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, поверхово розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. Правильно вирішив 35-59% письмових завдань.</p> <p>Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни (F) – від 0 до 34 балів – здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не у змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив 1-34% письмових завдань.</p>
Форма та методи контролю початкових досягнень	<p>У межах вивчення дисципліни передбачено три основні види контролю: поточний, підсумковий та семестровий (академічний).</p> <p>Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і спрямований на перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання завдань з теми, що вивчається. У процесі поточного контролю оцінюється: активність здобувача вищої освіти під час практичних занять; якість виконання індивідуальних завдань; результати</p>

	<p>контрольних робіт; рівень опрацювання матеріалу під час самостійної роботи.</p> <p>До основних форм поточного контролю належать: усне або письмове опитування, виконання практичних вправ, тестування, розв'язання кейсів, презентація результатів індивідуальних завдань.</p> <p>Підсумковий контроль – це накопичена сума балів, отриманих здобувачем вищої освіти за результатами засвоєння навчального матеріалу протягом семестру (включаючи поточну та самостійну роботу).</p> <p>До підсумкового контролю допускаються здобувачі, які за результатами поточного оцінювання набрали не менше 60 балів.</p> <p>Семестровий (академічний) контроль здійснюється у формі екзамену. Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється на основі суми балів, набраних за результатами підсумкового контролю, та оцінки за екзаменаційне тестування або інші форми підсумкової перевірки знань, передбачені робочою програмою.</p> <p>Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється за 100-бальною шкалою.</p>
--	---

Політика навчальної дисципліни

Відвідування	Здобувачі вищої освіти самостійно планують відвідування лекційних занять, що проводяться в межах дисципліни відповідно до академічного розкладу. Водночас присутність на практичних заняттях та участь у контрольних заходах (зокрема, екзамені) є обов'язковою. Важливим елементом навчального процесу є своєчасне та якісне виконання індивідуальних завдань у межах самостійної роботи, передбаченої навчальною програмою дисципліни.
Дотримання принципів академічної доброчесності	Підготовка всіх завдань, письмових робіт та інших форм навчальної діяльності в межах дисципліни здійснюється здобувачем вищої освіти самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Викладач має право застосовувати програмні та технічні засоби для перевірки робіт на предмет дотримання академічної доброчесності, у тому числі на наявність ознак плагіату.
Умови зарахування пропущених занять	Відпрацювання академічної заборгованості з дисципліни дозволяється здійснити до початку екзаменаційної сесії. Процедура відпрацювання узгоджується індивідуально з викладачем відповідно до графіку його консультацій.
Інші умови	Навчально-методичні матеріали дисципліни розміщені на платформі Moodle

Рекомендовані джерела інформації

Базові підручники та навчальні посібники	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. ▪ Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. ▪ Менеджмент персоналу: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. ▪ Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / О.П. Дяків, А.С. Коцур, В.М. Островерхов, С.А. Надвигинський, М.М. Шкільняк, Д.Г. Шушпанов; за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с. ▪ Менеджмент: навч. посіб. / І.І. Соколи, О.В. Станіславик та ін.; за заг. ред. С. В. Філіппової, М.А. Юдіна. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 652 с. ▪ Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук та ін.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
---	---

Методичні рекомендації та розробки викладачів дисципліни	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HR-менеджмент та стратегічне лідерство: словник термінів і понять / укладач: О.В. Грідін; ДБТУ. Харків, 2024. 52 с
Інформаційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-08 [зі змінами і доповненнями станом на 01.01.2019]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 ▪ Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm ▪ Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-12 [зі змінами і доповненнями станом на 27.12.2019]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12 ▪ Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР [зі змінами і доповненнями станом на 07.11.2012]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр ▪ Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР [зі змінами і доповненнями станом на 27.12.2019]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр ▪ Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII [зі змінами і доповненнями станом на 27.12.2019]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 ▪ Класифікатор професій (ДК 003: 2010) від 28.07.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10/sp:max50:nav7:font2#Text (із змінами та доповненнями) ▪ HRLiga. URL: https://hrliga.com – українська платформа для HR-менеджерів: новини, кейси, документи, спільнота. ▪ Happy Monday. URL: https://happymonday.ua – портал із вакансіями, порадами з побудови кар'єри, блогом з HR-практик. ▪ Work.ua. URL: https://www.work.ua – провідний український сайт із пошуку роботи, бази резюме, статистики ринку праці. ▪ Robota.ua. URL: https://www.robota.ua – онлайн-ресурс із доступом до великої кількості вакансій, порад для HR-фахівців. ▪ Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: https://www.nbuv.gov.ua – електронна бібліотека наукових праць та публікацій.

Рік введення силабусу – 2025 р.	Затверджено рішенням кафедри менеджменту та маркетингу (Протокол від 27 червня 2025 р. № 11)	
	В.о. завідувача кафедри	 Людмила ГАЛАН
	Гарант освітньої програми	 Людмила ГАЛАН
	Викладач:	 Олена СТАНІСЛАВИК

