МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

Затверджено
на засіданні кафедри економіки підприємства економічного факультету
Львівського національного університету
імені Івана Франка
(протокол № 1 від 31 серпня 2026 р.)
Завідувач кафедри

. Світлана УРБА

СИЛАБУС з навчальної дисципліни «HR- МЕНЕДЖМЕНТ», що викладається в межах ОПП «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів з спеціальності D3 «Менеджмент»

Львів - 2026

Назва дисципліни	**HR-МЕНЕДЖМЕНТ**
Адреса викладання дисципліни	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Економічний фкультет, кафедра економіки підприємства ЛНУ імені Івана Франка
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»; спеціальність D3 «Менеджмент»
Викладачі курсу	**Червона Ольга Юріївна,** к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства
Контактна інформація викладачів	https://econom.lnu.edu.ua/employee/chervona-olha-yuriivna olha.chervona@lnu.edu.ua Робоча адреса: м. Львів, пр. Свободи, 18, каб. 117. тел. (032) 239 40 25
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (або на онлайн платформі – MS Teams, Zoom) за попередньою домовленістю з викладачем. Кафедра економіки підприємства, кім. 117, просп. Свободи, 18, м. Львів.
Сторінка дисципліни	https://econom.lnu.edu.ua/course/hr-menedzhment
Інформація про дисципліну	Дисципліна «HR-менеджмент» є нормативною дисципліною з спеціальності D3 «Менеджмент» для освітньої програми «Бізнес-адміністрування», яка викладається у 2 семестрі в обсязі 4 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Коротка анотація дисципліни	Дисципліна «HR-менеджмент» охоплює теоретичні засади та практичні інструменти HR-менеджменту в контексті стратегічного управління бізнесом, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу та змін у трудових відносинах. У межах дисципліни розглядаються еволюція концепцій управління персоналом, роль HR у формуванні та реалізації бізнес-стратегії, методи планування і прогнозування потреб у персоналі, сучасні підходи до рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання результативності працівників. Особлива увага приділяється HR-аналітиці, використанню цифрових платформ і штучного інтелекту в управлінні персоналом, а також правовим, етичним і соціальним аспектам HR-діяльності. Дисципліна орієнтована на розвиток у студентів практичних навичок стратегічного та операційного HR-менеджменту, управління талантами, формування ефективних команд, підвищення залученості персоналу та впровадження інноваційних HR-практик в умовах динамічного та цифровізованого бізнес-середовища.

Мета та цілі дисципліни	**Метою** вивчення нормативної дисципліни HR-менеджмент» є формування у студентів системи сучасних теоретичних знань і практичних навичок з управління людськими ресурсами як стратегічного чинника розвитку та конкурентоспроможності організації в умовах цифровізації, динамічних змін ринку праці та трансформації бізнес-моделей. У процесі вивчення дисципліни передбачається розвиток компетентностей щодо розроблення та реалізації HR-стратегії, планування і прогнозування потреб у персоналі, застосування сучасних методів рекрутингу, адаптації, мотивації, навчання та оцінювання результативності персоналу. Особлива увага приділяється формуванню вмінь використовувати інструменти HR-аналітики та сучасні підходи до управління персоналом. Важливим результатом опанування дисципліни є здатність майбутніх фахівців ефективно управляти людським капіталом, формувати корпоративну культуру, підтримувати залученість і розвиток персоналу, дотримуючись правових, етичних і соціальних норм, з метою забезпечення ефективності функціонування та розвитку бізнесу. Основні завдання вивчення дисципліни «HR-менеджмент» полягають у: - систематизації знань про сутність, еволюцію та сучасні концепції HR-менеджменту як наукової та практичної складової системи управління організацією; - розкритті ролі HR-функції у формуванні та реалізації бізнес-стратегії, управлінні людським капіталом і розвитку конкурентних переваг організації; - опануванні методів аналізу, планування та прогнозування потреб у персоналі; - вивченні сучасних підходів і технологій рекрутингу, відбору та найму персоналу, формування бренду роботодавця та забезпечення якісного кадрового забезпечення організацій; - формуванні практичних навичок розроблення та впровадження програм адаптації, онбордингу, утримання та залученості персоналу, управління конфліктами та командною взаємодією; - розвитку компетентностей у сфері професійного навчання, розвитку персоналу, управління кар'єрою, формування культури безперервного навчання, ефективних внутрішніх комунікацій, тайм-менеджменту та самоменеджменту; - засвоєнні теоретичних і практичних засад мотивації, побудови систем винагород і компенсацій, оцінювання залученості персоналу та врахування психологічних аспектів HR-менеджменту; - опануванні методів оцінювання результативності та потенціалу персоналу, застосування інструментів KPI, OKR, 360° та для прийняття управлінських рішень; - вивченні можливостей цифровізації HR-процесів, використання HR Tech-рішень, автоматизованих систем, штучного інтелекту та аналітичних платформ у сучасному управлінні персоналом; - формуванні здатності дотримуватися етичних і соціальних норм у сфері трудових відносин, забезпечувати конфіденційність, корпоративну соціальну відповідальність та ефективне врегулювання конфліктів.

Література для вивчення дисципліни	**Основна література:** 1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. 2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с. 3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-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. 4. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. 5. Новікова М. М., Швед А.Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с. 6. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. : ЦНТУ, 2022. 278 с. 7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. 8. Червона О.Ю., Лукашенко Т.В. Мотивація персоналу в системі забезпечення стратегічного розвитку бізнесу. Наукові інновації та передові технології. №5 (57). 2026. С. 843-853 9. Червона О.Ю., Мецкан М.-Т. А. Формування системи HR-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Актуальні питання економічних наук. № 22. 2026. 10. Червона О.Ю. Підходи до стратегічного управління персоналом у підприємництві. Формування ринкової економіки. 2025. №53. С.146-154. 11. Червона О.Ю. Сучасні тенденції підприємництва в Україні та їх вплив на систему управління персоналом. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. 4(34), С.132–141. 12. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : КПІ імені Ігоря Сікорського. 2022. 194 с. 13. HR-менеджмент. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута . Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. 14. Chervona, O., Urba, S., & Prokopovych-Pavliuk, I. (2026). HR-analytics in business process management. Three Seas Economic Journal, *7*(1), 64-70.

	Додаткова література: 1. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2020. 2. Затонацька Т., Герасименко О. О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. Modeling the Development of Economic Systems. 2023. № 7(24). С. 169–174. 3. Зубарєв С. В. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 1(80). С. 102–109. 4. Корнілова О. В., Кузнєцова Л. В. Управління персоналом. Тайм менеджмент: навч.-мето. посіб.; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 71 с. 5. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. Економічні горизонти. 2023. № 3(25). 6. Павленко Н. М. Організаційне навчання персоналу ІТ-підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2023. 254 с. 7. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. 8. Савчук В. Л. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Бізнес і технології. 2020. № 12. С. 77–85. 9. Червона О.Ю. Сучасні тенденції підприємництва в Україні та їх вплив на систему управління персоналом. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. 4(34), С.132–141. 10. Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., Guk, O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*. 2022. Vol. 27, No. 2.P. 205. DOI: https://doi.org/10.18280/isi.270204. **Інформаційні ресурси** 1. Законодавство України. URL: https://rada.gov.ua/. 2. https://www.coursera.org/specializations/human-resource-management/ 3. https://www.mygreatlearning.com/academy/learn-for-free/courses/human-resource-management/ https://hurma.work/blog/krashhi-onlajn-resursy-dlya-it-rekruteriv-ta-hr/
Обсяг курсу	4 кредити, 120 год Денна форма навчання: 32 год. – лекції, 16 год. практичні, 72 год – самостійна робота. Заочна форма навчання: 12 год – лекції, 8 год – практичні, 100 год – самостійна робота.

Очікувані результати навчання	Після завершення курсу студент буде: ***знати:*** - теоретичні засади HR-менеджменту, його предмет, функції та місце в системі стратегічного управління організацією; - еволюцію концепцій управління персоналом та сучасні моделі HR-функцій у вітчизняній і міжнародній практиці; - роль HR-менеджменту у формуванні та реалізації бізнес-стратегії та управлінні людським капіталом; - методи планування, аналізу та прогнозування потреб у персоналі на основі компетентнісного підходу та HR-аналітики; - сучасні підходи, інструменти й технології рекрутингу, відбору та найму персоналу, зокрема з використанням цифрових платформ; - моделі адаптації, онбордингу та утримання персоналу, фактори залученості й зниження плинності кадрів; - теорії мотивації, принципи побудови систем матеріального і нематеріального стимулювання, C&B; - методи оцінювання результативності та потенціалу персоналу (KPI, OKR, 360°, performance management); - можливості та обмеження цифрових HR-технологій, HR Tech-рішень, HRIS/ATS/LMS у сучасних організаціях; - етичні та соціальні засади HR-менеджменту, включно з трудовим законодавством, етикою, diversity & inclusion і КСВ. ***вміти:*** - застосовувати сучасні концепції та інструменти HR-менеджменту для вирішення стратегічних і операційних завдань управління персоналом; - розробляти та обґрунтовувати HR-стратегію відповідно до цілей і стратегії розвитку організації; - здійснювати аналіз кадрового потенціалу, планувати чисельність і структуру персоналу з використанням HR-аналітики; - організовувати процеси рекрутингу, відбору та найму персоналу, добирати адекватні методи оцінювання кандидатів; - проєктувати та впроваджувати програми адаптації, онбордингу, розвитку та утримання персоналу; - формувати та реалізовувати системи мотивації, винагород і управління залученістю працівників; - оцінювати результативність діяльності персоналу та використовувати результати оцінювання для управлінських рішень і розвитку кар'єри; - застосовувати цифрові HR-інструменти, інформаційні системи та аналітичні платформи для підвищення ефективності HR-процесів; - управляти комунікаціями, конфліктами та командною взаємодією в колективі, використовуючи лідерські та психологічні підходи; - забезпечувати дотримання етичних і соціальних норм у сфері управління персоналом.

	Інтегральна компетентність **(ІК)**. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. Загальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (ЗК): **ЗК4.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. **ЗК5.** Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). Спеціальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (СК): **СК1.** Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів. **СК3.** Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани ефективного самоменеджменту. **СК4.** Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації. **СК 6.** Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми. **СК 8.** Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. Програмні результати навчання (ПРН): **ПРН 7.** Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті. **ПРН 10.** Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач. **ПРН 11.** Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу. **ПРН 12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом). **ПРН 13.** Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).
Ключові слова	Управління персоналом, HR-менеджмент, людські ресурси, розвиток персоналу, людський капітал, HR-аналітика, стратегічне управління, мотивація, лідерство, команда, оцінка персоналу, корпоративна культура, етика управління.
Форма навчання	Денна/ заочна
Види навчальних занять	Проведення лекцій, практичних занять та консультації для кращого розуміння тем.

Теми	Тема 1.Теоретичні основи HR-менеджменту. Тема 2. HR-стратегія у менеджменті бізнесу. Тема 3. HR-аналітика, планування та формування персоналу. Тема 4. Рекрутинг, відбір і найм персоналу в сучасних умовах. Тема 5. Управління адаптацією, розвитком та навчанням персоналу. Формування команд. Тема 6. Психологічні аспекти в управління персоналом. Тема 7. Роль керівника, лідерство та мотивація у HR-менеджменті. Тема 8. Оцінювання результативності персоналу та управління ефективністю. Тема 9. Цифровізація в HR-менеджменті. Тема 10. Етичні та соціальні аспекти в HR-менеджменті.
Підсумковий контроль, форма	Екзамен у кінці семестру Письмовий
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як менеджмент, організація та розвиток бізнесу й інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватись під час викладання курсу	Основними методами навчання, що використовуються в процесі викладання навчальної дисципліни «HR-менеджмент», є: – метод передачі та сприйняття навчальної інформації, формування професійного мислення та управлінського світогляду (лекції з елементами проблемного викладу, мультимедійні презентації, аналіз нормативних документів у сфері управління персоналом); – метод практичного засвоєння навчального матеріалу з метою набуття професійних умінь і практичних навичок у сфері HR-менеджменту (практичні заняття, розв'язання кейсів і ситуаційних завдань, ділові та рольові ігри, аналіз реальних HR-практик організацій); – метод розвитку аналітичних і комунікативних компетентностей (групові дискусії, мозкові штурми, презентації результатів виконаних завдань, командна робота); – метод модульного та підсумкового контролю знань (поточне оцінювання, тестування, виконання модульних робіт за тематикою лекційних та практичних занять); – метод самостійного опрацювання навчального матеріалу студентами з метою поглиблення теоретичних знань і формування навичок самостійного прийняття управлінських рішень (самостійна робота, опрацювання базової та додаткової літератури, у тому числі законодавчих і нормативних актів у сфері трудових відносин та управління персоналом, підготовка рефератів, аналітичних оглядів, виконання індивідуальних завдань); – використання електронних освітніх ресурсів і дистанційних технологій навчання (електронні навчальні матеріали з дисципліни та суміжних курсів у системах Moodle, Microsoft Teams, онлайн-тестування, консультації). Під час навчання застосовуватимуться презентація, лекції, комплексні модулі та завдання, електронні матеріали з відповідного курсу, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), дискусія, участь в наукових семінарах.

<table>
<tr><td>Необхідне обладнання</td><td>Вивчення курсу «HR-менеджмент» потребує використання комп`ютера, загально вживаних програм і операційних систем з метою подання електронних матеріалів (електронна пошта, платформи Moodle, Microsoft Teams).</td></tr>
<tr><td>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</td><td>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:
– поточна успішність: 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10;
– індивідуальне завдання: 15 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 15;
– модульне оцінювання: 25 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 25;
– іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50.
Підсумкова максимальна кількість балів – 100.
<table>
<tr><td>Критерії оцінювання знань студентів</td><td>Кількість балів</td></tr>
<tr><td>Бали поточної успішності за участь у практичних заняттях (2 відповіді по 5 балів) – 10 балів Передбачена можливість отримати 5 балів шляхом зарахування результатів навчання здобутих у неформальній освіті (за наявності сертифікату).</td><td>5*2=10 балів</td></tr>
<tr><td>Критерії оцінювання</td><td></td></tr>
<tr><td>студент в 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 тестові завдання.</td><td>5</td></tr>
<tr><td>студент 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. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.</td><td>4</td></tr>
<tr><td>студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів 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 половину тестових завдань.</td><td>3</td></tr>
<tr><td>студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.</td><td>2</td></tr>
<tr><td>студент не володіє матеріалом</td><td>0</td></tr>
<tr><td>3. Індивідуальна самостійна робота студента</td><td>15 балів</td></tr>
<tr><td>Критерії оцінювання: робота характеризується повним розкриттям теми, глибоким аналізом наукових джерел, логічністю викладу, наявністю самостійних узагальнень і висновків, коректним оформленням та дотриманням принципів академічної доброчесності; виконана та захищена згідно з графіком;</td><td>15</td></tr>
<tr><td>робота захищена, але виконана з частковими порушеннями термінів або вимог (у роботі виконано поверхневе розкриття теми, недостатній рівень аналізу, відсутність власних висновків, порушення правил цитування, вимог до оформлення)</td><td>8-14</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

робота не захищена, виконана з частковими порушеннями термінів та вимог	1-7
робота не виконана	0
2. Модульний контроль	25 балів
Критерії оцінювання	
Модуль 1 на 12 балів. 1. Перший рівень тестові завдання (1 тест 0,5 бала). 12 тестів на 6 балів. 2. Другий рівень 2 завдання з короткою відповіддю англійською мовою. Завдання з обґрунтованою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, класифікації, тлумачення, точні характеристики (1 завдання 3 бали). 2 завдання на 6 балів Модуль 2 на 13 балів. 1. Перший рівень тестові завдання (1 тест 0,5 бала). 8 тестів на 4 бали. 2. Другий рівень 2 завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). (1 завдання 4,5 бали). 2 завдання на 9 балів	
4. Екзамен	50 балів
Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів. Екзаменаційний білет містить 3 завдання 3-ьох рівнів складності. Перший рівень – 4 теоретичні запитання, кожне по 5 балів (максимально 20 балів). Другий рівень – описове завдання. Необхідно чітко, логічно та у повному обсязі розкрити суть поставленого завдання (максимально 15 балів). Третій рівень – 15 тестових завдань. За кожне правильно виконане тестове завдання студенту виставляється 1 бал (максимально 15 балів). Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. Оцінка одержана на екзамені є остаточною.	

Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають індивідуальне самостійне завдання та захищають його у вигляді презентації.

Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахуванння викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнень на заняття; користування

мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання тощо.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

<table>
<tr><th rowspan="2">СУМА БАЛІВ</th><th rowspan="2">Оцінка ECTS</th><th colspan="2">ОЦІНКА ЗА НАЦІОНАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ</th></tr>
<tr><th>екзамен</th><th>залік</th></tr>
<tr><td>90 – 100</td><td>A</td><td>відмінно</td><td rowspan="5">зараховано</td></tr>
<tr><td>81-89</td><td>B</td><td rowspan="2">добре</td></tr>
<tr><td>71-80</td><td>C</td></tr>
<tr><td>61-70</td><td>D</td><td rowspan="2">задовільно</td></tr>
<tr><td>51-60</td><td>E</td></tr>
<tr><td>21-50</td><td>FX</td><td rowspan="2">незадовільно</td><td rowspan="2">не зараховано</td></tr>
<tr><td>0-20</td><td>F</td></tr>
</table>

Питання до екзамену

1. Сутність та значення HR-менеджменту у бізнесі.
2. Цілі та завдання HR-менеджменту.
3. Історичний розвиток концепцій: від управління кадрами до HRM
4. Персонал – як об'єкт управління HR-менеджменту.
5. Чисельність та рух персоналу.
6. HR-стратегія: сутність та особливості.
7. Етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом.
8. Підходи до стратегічного управління персоналом.
9. HR-аналітика в управлінні персоналом.
10. Планування персоналу.
11. Формування персоналу.
12. Визначення потреби у персоналі.
13. Види HR-метрик та їх характеристика.
14. Рекрутинг персоналу.
15. Відбір та найм персоналу.
16. Методи добору кадрів.
17. Моделі адаптації нових працівників.
18. Онбординг-програми та менторство.
19. Методи підвищення залученості та зниження плинності персоналу.
20. Професійний розвиток персоналу.
21. Сучасні форми навчання персоналу.
22. Формування ефективних комунікацій всередині колективу.
23. Формування культури безперервного навчання.
24. Тайм менеджмент та самоменеджмент.
25. Розвиток корпоративної культури.
26. Процес формування команд. Способи управління ефективністю команд.
27. Основи психології в HR-менеджменті.
28. Психологічні особливості стилів керівництва.
29. Психологічні технології роботи з персоналом.

	30. Природа конфлікту та його види. 31. Динаміка конфлікту та стратегії управління конфліктами. 32. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація. 33. Теорії мотивації та їх практичне застосування. 34. Побудова матеріальної і нематеріальної систем стимулювання. 35. Система винагород та управління залученістю персоналу. 36. Моніторинг мотивації та залученості. 37. Лідерство в HR-менеджменті. Лідерські якості HR-менеджера. 38. Методи оцінювання. 39. Оцінка потенціалу та компетенцій. 40. Атестація персоналу та види атестацій. 41. Організація проведення атестації персоналу та запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. 42. Використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень і кар'єрного розвитку. 43. Автоматизація HR-процесів. 44. ATS, LMS, системи оцінювання продуктивності. 45. Штучний інтелект, аналітичні платформи, гейміфікація в HR. 46. Цифрова трансформація HR-процесів. 47. Правові аспекти HR-менеджменту. 48. Кадрове діловодство та регулювання трудових відносин. 49. Етика HR-фахівця, конфіденційність, захист персональних даних. 50. Комунікації та корпоративна соціальна відповідальність в HR-менеджменті.
Опитування	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню дисципліни «HR-менеджмент».

СХЕМА ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ

Дисципліна: HR-менеджмент
Обсяг: 4 кредити, 2 семестр (120 годин: 32 год. лекції, 16 год. практичні, 72 год. самостійна робота)
Форма підсумкового контролю: іспит

Тиж. / дата / год	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота	Матеріали	Література. *** Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Перший-другий тиждень (4 год.)	**Тема 1. Теоретичні основи HR-менеджменту** 1. Сутність та значення HR-менеджменту у бізнесі. 2. Цілі та завдання HR-менеджменту. 3. Історичний розвиток концепцій: від управління кадрами до HRM 4. Персонал – як об'єкт управління HR-менеджменту.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4,5 Додаткова література: 9 Інформаційні ресурси: 1	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 8 год.	2 тиждень
Другий тиждень (2 год)	**Тема 1. Теоретичні основи HR-менеджменту** Сутність, значення та роль HR-менеджменту в системі управління сучасним бізнесом. Цілі, завдання та функції HR-менеджменту. Еволюція концепцій управління персоналом: від кадрового адміністрування до стратегічного HR-менеджменту. Персонал як об'єкт HR-менеджменту, його характеристики та місце в системі управління	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4,5 Додаткова література: 9 Інформаційні ресурси: 1		

	організацією. Людський капітал як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Персонал підприємства: категорії та чисельність персоналу. Види чисельності персоналу. Способи визначення необхідної чисельності робітників та службовців.					
Третій-четвертий тиждень (4 год.)	**Тема 2. HR-стратегія у менеджменті бізнесу** 1. HR-стратегія: сутність та особливості. 2. Етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом. 3. Підходи до стратегічного управління персоналом.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 5, 8,10 Додаткова література: 7, 9 Інформаційні ресурси: 2, 3, 4	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 9 год.	4 тиждень

Четвер-тий тиждень (2 год)	**Тема 2. HR-стратегія у менеджменті бізнесу** Сутність, значення та особливості HR-стратегії в системі стратегічного управління бізнесом. Цілі, принципи та складові стратегії управління персоналом. Етапи розробки, реалізації та оцінювання ефективності HR-стратегії. Підходи до стратегічного управління персоналом та їх особливості. Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Роль HR-стратегії у забезпеченні конкурентних переваг і сталого розвитку бізнесу.	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 5, 8,10 Додаткова література: 7, 9 Інформаційні ресурси: 2, 3, 4		
П'ятий-шостий тиждень (4 год.)	**Тема 3. HR-аналітика, планування та формування персоналу** 1. HR-аналітика в управлінні персоналом. 2. Планування персоналу. 3. Формування персоналу. 4. Визначення потреби у персоналі.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 3, 9 Додаткова література: 3, 8 Інформаційні ресурси: 2, 3, 4	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм	6 тиждень
Шостий тиждень (2 год)	**Тема 3. HR-аналітика, планування та формування персоналу** Сутність, завдання та інструменти HR-аналітики в управлінні персоналом. Планування персоналу як складова стратегічного	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 3, 9 Додаткова література: 3, 8 Інформаційні ресурси: 2, 3, 4		

	управління людськими ресурсами. Формування персоналу та основні етапи забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Методи визначення поточної та перспективної потреби у персоналі. Використання HR-метрик і аналітичних даних для прийняття кадрових рішень. Значення кадрового планування для забезпечення ефективності діяльності підприємства.				поточного контролю) 9год.	
Сьомий тиждень (2 год.)	**Тема 4. Рекрутинг, відбір і найм персоналу в сучасних умовах** 1. Рекрутинг: суть, види та етапи проведення. 2. Сучасні джерела пошуку кандидатів, рекрутингові платформи, профілювання вакансій. 3. Методи добору: тести, асесмент-центри, інтерв'ю різних типів.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 5 Додаткова література: 9 Інформаційні ресурси: 1	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 10 год.	8 тиждень
Восьмий тиждень (2 год.)	**Тема 5. Управління адаптацією, розвитком та навчанням персоналу. Формування команд.** 1. Управління адаптацією персоналу. 2. Менеджмент виконання робіт (performance management). 3. Розвиток та навчання персоналу. 4. Формування команд.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 6 Додаткова література: 2, 4, 6, 9 Інформаційні ресурси: 1-4		

Восьмий тиждень (2 год)	**Тема 4. Рекрутинг, відбір і найм персоналу в сучасних умовах** Сутність, цілі, види та основні етапи рекрутингу персоналу. Сучасні джерела пошуку кандидатів, цифрові рекрутингові платформи та профілювання вакансій. Організація процесу відбору та найму персоналу в сучасних умовах. Методи оцінювання кандидатів: тестування, інтерв'ю, асесмент-центри та інші інструменти добору. Використання цифрових технологій і штучного інтелекту у процесі рекрутингу. Особливості формування позитивного досвіду кандидата (Candidate Experience) та HR-бренду роботодавця. **Тема 5. Управління адаптацією, розвитком та навчанням персоналу. Формування команд** Суть, та значення адаптації для ефективної інтеграції нових працівників в організацію. Аналіз етапів процесу адаптації, сучасні інструменти онбордингу. Сучасні підходи до професійного розвитку персоналу. Форми і методи розвитку персоналу. Сутність командної роботи, принципи формування ефективних команд в організації. Етапи	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10 Додаткова література: 1, 2, 4, 6, 9. Інформаційні ресурси: 1, 2, 3		

	розвитку команди. Роль керівника в ефективності команди.					
Дев'ятий-десятий тиждень (4 год.)	**Тема 6. Психологічні аспекти в управлінні персоналом** 1. Основи психології в HR-менеджменті. 2. Психологічні особливості стилів керівництва. 3. Управління конфліктами.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 10 Додаткова література: 5, 9 Інформаційні ресурси: 1-4	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 9 год.	10 тиждень
Десятий тиждень (2 год)	**Тема 6. Психологічні аспекти в управлінні персоналом** Роль та значення психології в системі HR-менеджменту. Психологічні чинники ефективного управління персоналом. Значення емоційного інтелекту, соціально-психологічного клімату для забезпечення ефективної роботи колективу. Основні стилі керівництва та їх психологічна характеристика. Аналіз переваг, недоліків і особливостей застосування різних стилів керівництва. Сутність, причини виникнення, види та стадії розвитку організаційних конфліктів. Аналіз сучасних методів попередження, діагностики та конструктивного врегулювання конфліктів. Роль керівника та HR-менеджера в управлінні конфліктами.	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 10 Додаткова література: 5, 9 Інформаційні ресурси: 1-4		

Одинадцятий – дванадцятий тиждень (4 год.)	**Тема 7. Роль керівника, лідерство та мотивація у HR-менеджменті** 1. Вимоги до керівника у системі HR-менеджменту 2. Мотивація, система винагород та управління залученістю персоналу. 3. Теорії мотивації та їх практичне застосування. 4. Побудова матеріальної і нематеріальної систем стимулювання. Моніторинг мотивації та залученості. C&B (compensation & benefits).	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10 Додаткова література: 5, 9 Інформаційні ресурси: 1-4	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 9 год.	12 тиждень
Дванадцятий тиждень (2 год)	**Тема 7. Роль керівника, лідерство та мотивація у HR-менеджменті** Роль і місце керівника у сучасній системі HR-менеджменту. Основні професійні, управлінські та лідерські компетентності ефективного керівника. Значення емоційного інтелекту, комунікативних здібностей, етичної поведінки та лідерства у забезпеченні ефективного управління персоналом і розвитку організації. Сутність, значення та сучасні підходи до мотивації персоналу в системі HR-менеджменту. Теорії мотивації та їх практичне застосування в управлінні людськими ресурсами.	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10 Додаткова література: 5, 9 Інформаційні ресурси: 1-4		

	Формування ефективної системи винагороди як інструменту підвищення продуктивності праці та утримання персоналу. Методи моніторингу мотивації та залученості працівників.					
Тринад-цятий - чотирнад-цятий тиждень (4 год.)	**Тема 8. Оцінювання результативності персоналу та управління його ефективністю** 1. Методи оцінювання результативності персоналу (360°, KPI, OKR, performance review). 2. Організація проведення атестації персоналу. Оцінка потенціалу та компетенцій. Використання результатів оцінювання для прийняття управлінських рішень і кар'єрного розвитку.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 6 Додаткова література: 2, 4, 6, 9 Інформаційні ресурси: 1-4	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 9 год.	14 тиждень
Чотирнад-цятий тиждень (2 год)	**Тема 8. Оцінювання результативності персоналу та управління його ефективністю** Сутність, цілі та принципи оцінювання результативності персоналу. Сучасні методи оцінювання ефективності працівників: KPI, OKR, оцінювання 360°, Performance Review та інші інструменти. Організація атестації персоналу та особливості її проведення. Оцінювання компетентностей, професійного	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 6 Додаткова література: 2, 4, 6, 9 Інформаційні ресурси: 1-4		

	потенціалу та готовності працівників до кар'єрного розвитку. Використання результатів оцінювання для прийняття кадрових і управлінських рішень. Значення системи управління ефективністю для розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.					
Пятнад-цятий-тиждень (2 год.)	**Тема 9. Цифровізація в HR-менеджменті** 1. Автоматизація HR-процесів. ATS, LMS, системи оцінювання продуктивності. 2. Інновації в HR: штучний інтелект, аналітичні платформи, гейміфікація. Цифрова трансформація HR-процесів.	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 2, 3, 4, 10 Додаткова література : 1 Інформаційні ресурси: 1-4	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю) 9 год.	16 тиждень
Шістнад-цятий тиждень (2 год.)	**Тема 10. Етичні та соціальні аспекти в HR-менеджменті** 1. Етичні засади сучасного HR-менеджменту та корпоративна етика в управлінні персоналом 2. Соціальна відповідальність бізнесу та її реалізація в системі управління персоналом. 3. Інклюзивність, рівність і різноманіття персоналу в сучасних організаціях. Етичні виклики цифрової трансформації HR-менеджменту	Лекція	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 10 Додаткова література : 1, 9 Інформаційні ресурси: 1-4		

Шістнад-цятий тиждень (2 год.)	**Тема 9. Цифровізація в HR-менеджменті** Цифровізація HR-менеджменту та її роль у підвищенні ефективності управління персоналом. Автоматизація HR-процесів із використанням ATS, LMS, HRIS та систем оцінювання продуктивності. Інноваційні технології в HR: штучний інтелект, HR-аналітика, цифрові платформи та гейміфікація. Цифрова трансформація процесів рекрутингу, навчання, оцінювання та розвитку персоналу. Переваги, ризики та виклики впровадження цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами. Значення цифрових компетентностей для сучасних HR-фахівців і керівників. **Тема 10. Етичні та соціальні аспекти в HR-менеджменті** Етичні засади HR-менеджменту та принципи корпоративної етики в управлінні персоналом. Соціальна відповідальність бізнесу та її реалізація через систему управління людськими ресурсами. Інклюзивність, рівність можливостей, управління різноманіттям і запобігання дискримінації у трудових відносинах. Правові засади	Практичне заняття: дискусія, групова робота. Самостійна робота	Презентація, методичні рекомендації	Основна література: 1, 2, 3, 4, 5, 10 Додаткова література: 1, 9 Інформаційні ресурси: 1-4		

	регулювання трудових відносин і забезпечення дотримання трудового законодавства в діяльності HR-служб. Етичні виклики цифрової трансформації HR-менеджменту, захист персональних даних і використання штучного інтелекту. Формування етичної організаційної культури як основи сталого розвитку підприємства.					