СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Управліннння людськими ресурсами»

Спеціальність	D3 Менеджмент
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Статус	обов'язкова
Загальний обсяг	4 кредити (120 годин)
Форма підсумкового контролю	екзамен
Термін викладання	1 семестр (1 чверть)
Заняття	6 годин на тиждень
лекції:	4 години на тиждень
практичні заняття:	4 години на тиждень
Мова викладання	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»: https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8049

Кафедра, що викладає Прикладної економіки, підприємництва та публічного управління



Викладач:
Касьяненко Лілія Володимирівна
Доцент, канд. екон. наук.

Персональна сторінка
https://pe.nmu.org.ua/ua/pro-kafedru/vikladachi/kasyanenko/kasyanenko.php

E-mail:
Kasianenko.L.V@nmu.one

1. Анотація до курсу

Дисципліна «Управління людськими ресурсами» є теоретичною основою для визначення загальних закономірностей та особливостей формування, управління та розвитку персоналу та спрямована на набуття здобувачами вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок для ефективного управління людськими ресурсами підприємств, установ і організацій з боку майбутніх фахівців в сучасному бізнес-середовищі.

2. Мета та завдання курсу

Мета дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти системного

розуміння теоретичних і практичних засад управління людськими ресурсами в організації, а також набуття вмінь і навичок планування потреби в персоналі, розроблення та реалізації HR-стратегій і кадрової політики, організації набору, відбору та адаптації працівників, формування ефективних команд і комунікацій, оцінювання та розвитку людських ресурсів з урахуванням сучасних умов функціонування організацій і крос-культурних особливостей управління.

Завдання: полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про управління людськими ресурсами в організації, знань щодо формування кадрової політики та управління людськими ресурсами організації, сучасних технологій управління людськими ресурсами та набуття навичок і вмінь практичного їх застосування у процесах набору і відбору працівників на посади, формування дієвого колективу, оцінювання та професійного розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Результати навчання:

- визначати політику управління людськими ресурсами, забезпечувати ефективні комунікації та організовувати взаємодію персоналу в крос-культурному середовищі;
- обґрунтовувати потреби організації в людських ресурсах;
- Застосовувати HR-стратегії відповідно до цілей та умов діяльності організації;
- організовувати процеси пошуку, оцінювання та відбору кандидатів;
- оцінювати вплив соціально-психологічного клімату на колектив, формувати ефективні команди та забезпечувати результативну взаємодію в багатокультурному командному середовищі;
- Визначати пріоритетні методи оцінювання людських ресурсів організації;
- Впроваджувати програми розвитку людських ресурсів організації.

3. Структура курсу

ЛЕКЦІЇ
1. Управління людськими ресурсами та формування ефективних комунікацій в системі менеджменту організації.
1.1.Зміст основних понять управління людськими ресурсами. Концепції управління персоналом
1.2.Система управління людськими ресурсами в організації та основні її складові
1.3.Поняття та значення кадрової політики в організації.
1.4.Особливості управління людськими ресурсами в крос – культурному середовищі.
Контрольне завдання за темою 1
2. Планування людських ресурсів в організаціях.
1.1.Поняття планування людських ресурсів.
1.2.Чинники, що впливають на визначення потреби у персоналі.
1.3.Методи визначення потреби організації в людських ресурсах.
Контрольне завдання за темою 2

3. Сутність і види стратегії управління людськими ресурсами
3.1.Сутність стратегії управління людськими ресурсами. Цілі стратегічного управління персоналом.
3.2.Типи HR стратегій. Критерії ефективної стратегії управління персоналом.
3.3.Підходи до розробки HR стратегії. Реалізація стратегічного управління персоналом. Делегування повноважень.
Контрольне завдання за темою 3
4. Організація набору та відбору персоналу
4.1.Суть та основні етапи підбору працівників в організацію. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
4.2.Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду.
4.3.Поняття та етапи відбору персоналу в організацію. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.
4.4.Адаптація працівника та її види.
Контрольне завдання за темою 4
5. Формування колективу організації
5.1.Колектив як соціальна група. Згуртованість трудового колективу.
5.2.Роль керівника та менеджера з персоналу (HR- manager) у формуванні колективу.
5.3.Формування успішної команди. Суть командоутворення. Робота в багатокультурних командах.
Контрольне завдання за темою 5
6. Оцінювання людських ресурсів організації
6.1.Оцінювання людських ресурсів у сучасній організації. Критерії та методи оцінювання персоналу.
6.2.Атестація працівників організації.
6.3.Сучасні технології оцінки діяльності працівників організації.
Основні елементи корпоративного іміджу
Контрольне завдання за темою 6
7. Управління розвитком людських ресурсів організації
7.1.Суть професійного розвитку людських ресурсів.
7.2.Принципи та методи професійного навчання працівників.
7.3.Сучасні технології професійного розвитку людських ресурсів організації.
7.4.Управління діловою кар'єрою працівників.
Контрольне завдання за темою 7
Контрольна робота за темами 1-7
ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ
Управління людськими ресурсами та формування ефективних комунікацій в системі менеджменту організації.
Індивідуальне завдання №1
Планування людських ресурсів в організаціях
Індивідуальне завдання №2
Сутність і види стратегії управління людськими ресурсами
Індивідуальне завдання №3

Організація набору та відбору персоналу
Індивідуальне завдання №4
Формування колективу організації
Індивідуальне завдання №5
Оцінювання людських ресурсів організації
Індивідуальне завдання №6
Управління розвитком людських ресурсів організації
Індивідуальне завдання №7

5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На навчальних заняттях здобувачі повинні мати: ґаджети з можливістю підключення до Інтернету; активований акаунт університетської пошти (student.i.p.@nmu.one); перевірений доступ до платформи Moodle; програм Microsoft 365 (Teams, Word, Excel, Power Point).

6. Система оцінювання та вимоги

6.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
0-59	незадовільно

6.2. **Здобувач вищої освіти може отримати підсумкову оцінку з дисципліни на підставі поточного оцінювання знань за умови**, якщо набрана кількість балів за виконання завдань поточного контролю становить не менше 60 балів.

Поточна успішність складається з таких складових:

- виконання завдань за темами лекцій: оцінюється максимально у 35 балів (7 завдань × 5 балів за завдання).
- виконання завдань за темами практичних занять: оцінюється максимально у 35 балів (7 завдань × 5 балів за завдання).

Виконання та захист практичного кейсу: оцінюється максимально у 30 балів.

Максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може набрати за результатами поточної успішності, становить **100 балів**.

Максимальне оцінювання :

Теоретична частина	Практична частина	Разом
35	65	100

У випадку, якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав

менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться підсумковий контроль (екзамен).

Екзамен проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з 2 теоретичних запитань відкритого типу, правильна відповідь на які оцінюється в 50 балів (разом 100 балів). Отримані бали є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковим контролем (екзаменом) здобувач вищої освіти може набрати 100 балів. Якщо робота виконується у дистанційному режимі, то видача номеру білету проходить через систему MS Teams у зазначеній викладачем групі спілкування. В такому режимі виконана робота надсилається у групу через систему MS Teams впродовж встановленого викладачем часу.

6.3. Критерії оцінювання:

Рівень, рейтингова шкала	*Теоретична підготовка*	*Практичні уміння і навички*
Високий, 100-90, відмінно	Студент має глибокі, міцні і систематичні знання всіх положень теорії, може не тільки вільно сформулювати, але й самостійно довести закони, теореми, принципи, використовує здобуті знання і вміння в нестандартних ситуаціях, здатний вирішувати проблемні питання. Відповідь студента відрізняється точністю формулювань, логікою, достатній рівень узагальненості знань.	Студент самостійно розв’язує типові задачі різними способами, стандартні, комбіновані й нестандартні завдання, здатний проаналізувати й узагальнити отриманий результат. При виконанні практичних та індивідуальних робіт студент дотримується усіх вимог, передбачених програмою курсу. Крім того, його дії відрізняються раціональністю, вмінням оцінювати помилки й аналізувати результати.
Вище середнього, середній 89-74 дуже добре, добре	Студент знає і може самостійно сформулювати основні теоретичні положення, принципи та пов'язати їх з реальними явищами, може привести вербальне формулювання основних положень теорії, навести приклади їх застосування в практичні й діяльності, але не завжди може самостійно довести їх. Студент може самостійно застосовувати знання в стандартних ситуаціях, його відповідь логічна, але розуміння не є узагальненим.	Студент самостійно розв’язує типові (або за визначеним алгоритмом) завдання, володіє базовими навичками з виконання необхідних логічних операцій та перетворень, може самостійно сформулювати типову задачу за її словесним описом, скласти типову схему та обрати раціональний метод розв’язання, але не завжди

		здатний провести аналіз і узагальнення результату.
Достатній, 73-60, задовільно, посередньо	Студент відтворює основні поняття і визначення курсу, але досить поверхово, не виділяючи взаємозв'язок між ними, може сформулювати з допомогою викладача основні положення теорії, знає істотні ознаки (засади) основних теоретичних положень та їх відмінність, може записати окремі термінологічні дефініції теоретичного положення за словесним формулюванням і навпаки; допускає помилки, які повною мірою самостійно виправити не може.	Студент може розв'язати найпростіші типові завдання за зразком, виявляє здатність виконувати основні елементарні аналізи, але не спроможний самостійно сформулювати задачу за словесним описом і визначити метод її розв'язання.
Низький, 59-0, незадовільно	Відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, зумовлена нечіткими уявленнями про теоретичні положення. У відповіді цілком відсутня самостійність. Студент знайомий лише з деякими основними поняттями та визначеннями курсу, з допомогою викладача може сформулювати лише деякі основні положення теорії.	Студент знає умовні позначення та вміє розрізняти основні величини, вміє розв'язувати завдання лише на відтворення основних формул, здійснювати найпростіші математичні дії.

7. Політика курсу

7.1. Політика щодо академічної доброчесності

Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі). Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням "Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» https://surl.li/nsjqnj.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

Політика академічної доброчесності ґрунтується на Кодексі академічної доброчесності НТУ «Дніпровська політехніка» https://surl.li/umkwcp та Політиці щодо використання штучного інтелекту в діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» https://surl.li/skcgvo.

7.2. Комунікаційна політика

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи в Teams.

7.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

7.4. Політика щодо оскарження оцінювання

Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може опротестувати виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

7.5. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

8. Методи навчання

Під час ***лекцій та практичних занять*** будуть застосовані такі методи навчання:

Пояснення. Тлумачення понять, явищ, принципів, термінів тощо, переважно під час викладання нового матеріалу.

Діалог. За допомогою запитань викладач мотивуватиме здобувачів вищої освіти до відтворення набутих знань, формування самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

Навчальна дискусія, дебати. Це обговорення важливого питання, обмін думками між здобувачами вищої освіти та/або викладачем, спрямовані не лише на засвоєння нових знань, а й на створення емоційно насиченої атмосфери, яка б сприяла глибокому проникненню в істину.

Ілюстрування. Застосування презентацій, відео та іншого медіа-контенту для підкріплення матеріалу, який пояснюється, обговорюється або завдань, які виконуються.

Письмові та усні контрольні завдання. Самостійна концентрація та відтворення отриманих знань та навичок в умовах обмеженого часу та джерел інформації.

Аналіз. Сутність його полягає у вивченні предметів чи явищ за окремими ознаками і відношеннями, у поділі на елементи, осмисленні зв'язків між ними.

Синтез. Полягає в уявному або практичному поєднанні виокремлених під час аналізу елементів або властивостей предмета в єдине ціле.

Порівняння. За його допомогою встановлюють спільні і відмінні ознаки предметів і явищ.

Узагальнення. Цей метод передбачає перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального шляхом абстрагування від специфічного і виявлення притаманних явищам загальних ознак (властивостей, відношень тощо) при осмисленні понять, суджень, теорій.

Конкретизації. Допомагає перейти від безпосередніх вражень до розуміння сутності того, що вивчається: результати конкретизації постають у формі прикладів, схем, моделей тощо.

Виступ використовується для заохочення поділу ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного. Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

8 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основні

1. Касьяненко Л.В. Дистанційний курс навчальної дисципліни «Управління людськими ресурсами» на платформі Moodle для магістрів спеціальності D3 «Менеджмент», 2026 рік. URL: https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=8049

2. Касьяненко Л.В. Управління конфліктами в сучасному бізнесі на основі переговорних та комунікаційних стратегій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2026. № 61. С.56–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-61-7

3. Касьяненко Л.В. Інноваційні заходи в управлінні організаційними конфліктами на підприємстві в сучасних умовах ведення бізнесу. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2024. Вип. 77. С. 74–79. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct77-13

4. Касьяненко Л. В. Стратегії ведення переговорів на підприємстві в конфліктних ситуаціях. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 67–72. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-11

5. Касьяненко Л.В. Роль переговорів у вирішенні конфліктів серед персоналу для досягнення бізнес – цілей підприємства. *Науково-виробничий журнал. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. № 3 (133). С.64–70. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-9

6. Касьяненко Л.В., Дементьєва Н.В. Ефективні бізнес-комунікації: як переговори та управління конфліктами формують успішні підприємницькі рішення. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-106

7. Вагонова О.Г., Касьяненко Л.В., Романюк Н.М., Дементьева Н.В., Кукуюк О.І. Підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій через

управління талантами. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 21. С. 32–38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.32

8. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content

9. Довгань Л.Є. Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e986ede2-1cda-4984-87f0-f2d07c4e731a/content

10. Жук О. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338с. https://magnolia.lviv.ua/wp-content/uploads/2026/03/UPRAVLINNYA-LYUDSKYMY-RESURSAMY_Zmist.pdf

11. Шубалий О.М. Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. https://surl.li/yktqsk

12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / О.П. Дяків, Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043940.pdf

Додаткові

1. Міністерство соціальної політики України.
URL:. https://www.msp.gov.ua/

2. Державна служба статистики України. URL: http://www.stat.gov.ua

3. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: http://www.idss.org.ua

4. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://www.niss.gov.ua

5. Кадрова агенція GRC.UA. URL: https://grc.ua/

6. Всеукраїнська асоціація кадровиків URL: https://www.kadrovik.ua/

7. MANAGEMENT.COM.UA. Інтернет-портал для управлінців. Розділ Управління персоналом. Публікації. [Електронний інформаційний ресурс]. Режим доступу: http://www.management.com.ua/hrm/