

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

Факультет права, публічного управління і менеджменту  
Кафедра фундаментальних і приватно-правових дисциплін

**ЗАТВЕРДЖУЮ**



**РОБОЧА ПРОГРАМА ОБОВ'ЯЗКОВОЇ  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
HR-МЕНЕДЖМЕНТ**

|                              |                                            |
|------------------------------|--------------------------------------------|
| підготовки                   | магістра                                   |
| галузі знань                 | D Бізнес, адміністрування та право         |
| спеціальності                | D3 Менеджмент                              |
| освітньо-професійна програма | Менеджмент                                 |
| факультет                    | права, публічного управління і менеджменту |

Вінниця – 2025 рік

Робоча програма «HR- менеджмент» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент, освітньо-професійна програма для магістрів «Менеджмент».

Мова навчання українська.

«20» червня 2025 року 13 с.

**РОЗРОБНИК:**

**Самборська О. Ю.**, доцент кафедри публічно-правових дисциплін, кандидат економічних наук, доцент.

**Рецензенти:**

1. **Климчук О.В.** професор кафедри публічного управління і менеджменту, доктор економічних наук, професор
2. **Материнська О.А.**, доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін, кандидат економічних наук, доцент.

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Протокол від «26» червня 2025 року №11

Завідувач кафедри

Кронівець Т.М.

«26» червня 2025 року

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні навчально-методичної комісії факультету права, публічного управління і менеджменту

Протокол № 1 від «18» серпня 2025 року

Голова НМК  
«18» серпня 2025 р.

Остапенко О. Є.

**Погоджено:**

Гарант освітньої програми

Самборська О. Ю.

«26» червня 2025 р.

### 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників                                                                                                          | Галузь знань, спеціальність,<br>(освітньо-професійна<br>програма,<br>ступінь вищої освіти   | Характеристика<br>навчальної дисципліни |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                  |                                                                                             | денна форма<br>навчання                 | заочна форма<br>навчання |
| Загальна кількість кредитів -<br>5,0                                                                                             | Галузь знань<br><br>D Бізнес, адміністрування<br>та право                                   | Обов’язкова                             |                          |
| Індивідуальне навчально-<br>дослідне завдання (ІНДЗ)<br>20 год. сам. роб.                                                        | Спеціальність<br><br>D3 Менеджмент<br><br><br>Освітньо-професійна<br>програма<br>Менеджмент | РІК НАВЧАННЯ                            |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | 1- й                                    |                          |
| СЕМЕСТР                                                                                                                          |                                                                                             |                                         |                          |
| 1- й                                                                                                                             |                                                                                             |                                         |                          |
| Загальна кількість годин – 150<br><br>Кількість годин на семестр -<br>150                                                        |                                                                                             |                                         |                          |
| Тижневих годин для денної<br>форми навчання:<br><br><i>аудиторних – 6 години<br/>самостійної роботи здобувача<br/>– 10 годин</i> | Ступінь вищої освіти<br><br>другий (магістерський)                                          | ЛЕКЦІЇ                                  |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | 20 годин                                |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ                       |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | 30 годин                                |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | САМОСТІЙНА РОБОТА                       |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | 100 годин                               |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             |                                         |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             | З НИХ ІНДЗ                              |                          |
|                                                                                                                                  |                                                                                             |                                         |                          |
| ВИД КОНТРОЛЮ:<br>залік                                                                                                           |                                                                                             |                                         |                          |

#### ПРИМІТКА:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить:  
для денної форми навчання – 33%:66%.

## **2. Мета, завдання, компетентності та результати навчання**

2.1. **Мета** ознайомити здобувачів вищої освіти з основними завданнями і змістом HR-менеджменту та етичними стандартами управління, з питаннями теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, опанувати сучасні стандарти управління, проблеми HR-менеджменту як цілісної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і досягнення цілей.

**Завдання** сприяти розумінню здобувачами сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах модернізації управління;

- ✓ Формувати якісні характеристики HR – менеджера для ефективного управління організацією;
- ✓ Вивчити HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети;
- ✓ Окреслити виклики, які постали перед HR-менеджментом в контексті глобалізації;
- ✓ Розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

2.2. Компетентності (за освітньо-професійною програмою)

2.3. *Інтегральна компетентність:*

2.3.1. 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.

2.4. *Загальні компетентності:*

2.4.1. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

2.4.2. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

2.5. *Фахові компетентності:*

2.5.1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

2.5.2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

2.5.3. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

2.5.4. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

2.6. *Результати навчання за освітньо-професійною програмою*

2.6.1. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

2.6.2. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

## **3. Програма навчальної дисципліни**

### **РОЗДІЛ 1**

### **HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА**

#### **ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА HR- МЕНЕДЖМЕНТ**

Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості. HR-менеджмент та управління персоналом. Роль відділу HR в організації. Три професійні революції. Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту. Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту. Поняття «людські ресурси», «людський капітал». Економічні

ресурси, їх загальні та специфічні особливості. Людські ресурси та їх специфічні особливості. Чинники, які впливають на HR-менеджмент. Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності. Предмет і основні завдання HR-менеджменту. Основні моделі кадрового менеджменту.

### **ТЕМА 2. ПРАКТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Зміст понять «кадрова стратегія», «кадрова політика». Розробка сучасної кадрової стратегії, моделі компетентності, стратегічні напрями. Кадрова стратегія в контексті загальної стратегії підприємства (організації). Стратегічні цілі HR-менеджменту.

Процес розробки і впровадження кадрової стратегії. Зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на розробку HR-стратегії. Контроль реалізації кадрових стратегій.

Операційні плани, функції відділу HR, структура відділу і розподіл обов'язків між працівниками.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА**

### **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Поняття організації. Основні риси організації. Огляд теорій організації. Національні особливості організаційної культури. Перспективи організації і організаційні рішення. Організаційна структура. Спеціалізація на основі функції. Спеціалізація на основі товару чи послуги. Централізація і децентралізація. Лідерство в організаціях. Риси лідера. Стили лідерства. Ситуаційні теорії лідерства. Лідерство і організаційна культура. Робочі групи і команда. Розмір та стадії розвитку групи. Згуртованість групи, ролі, влада. Ефективність груп. Команди і формування командного духу.

### **ТЕМА 4. НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**

Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу. Навчання і розвиток: системний підхід. Визначення потреби і планування навчання. Оцінка програм розвитку і навчання. Розрахунок ефективності навчальних програм.

Формування кадрового резерву. Моделі формування кадрового резерву, типи та джерела кадрового резерву на керівні посади, стадії програми роботи з кадровим резервом. Поняття «кар'єра», види кар'єри. Саморозвиток. Професійне навчання як безперервний процес.

### **ТЕМА 5. ОЦІНКА І КОНТРОЛЬ ЗАХОДІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Оцінка персоналу в організаціях. Форми ділової оцінки співробітників. Атестація працівників. Методи проведення атестаційних заходів. Принципи проведення оцінки персоналу. Організація проведення атестації. Дотримання етичних заходів проведення атестації. Оцінка потенціалу працівника. Оцінка індивідуального внеску. Оцінка результатів діяльності структурного підрозділу і ефективності використання HR.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

| Назва розділів і тем                                   | Кількість годин |         |    |    |    |      |              |         |    |    |    |      |
|--------------------------------------------------------|-----------------|---------|----|----|----|------|--------------|---------|----|----|----|------|
|                                                        | Денна форма     |         |    |    |    |      | Заочна форма |         |    |    |    |      |
|                                                        | усього          | зокрема |    |    |    |      | усього       | зокрема |    |    |    |      |
|                                                        |                 | ЛК      | ПЗ | ЛЗ | ІЗ | С.Р. |              | ЛК      | ПЗ | ЛЗ | ІЗ | С.Р. |
| 1                                                      | 2               | 3       | 4  | 5  | 6  | 7    | 8            | 9       | 10 | 11 | 12 | 13   |
| <b>РОЗДІЛ 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА</b>                |                 |         |    |    |    |      |              |         |    |    |    |      |
| ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ | 30              | 4       | 6  |    |    | 20   |              |         |    |    |    |      |
| ТЕМА 2. ПРАКТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ                        | 30              | 4       | 6  |    |    | 20   |              |         |    |    |    |      |
| Разом за розділом 1                                    | 60              | 8       | 12 |    |    | 40   |              |         |    |    |    |      |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА</b>          |                 |         |    |    |    |      |              |         |    |    |    |      |
| ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ          | 30              | 4       | 6  |    |    | 20   |              |         |    |    |    |      |
| ТЕМА 4. НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ                  | 30              | 4       | 6  |    |    | 20   |              |         |    |    |    |      |
| ТЕМА 5. ОЦІНКА І КОНТРОЛЬ ЗАХОДІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ       | 30              | 4       | 6  |    |    | 20   |              |         |    |    |    |      |
| Разом за розділом 2                                    | 90              | 12      | 18 |    |    | 60   |              |         |    |    |    |      |
| ІНДЗ                                                   |                 |         |    |    |    | 20   |              |         |    |    |    |      |
| УСЬОГО ГОДИН                                           | 150             | 20      | 30 |    |    | 100  |              |         |    |    |    |      |

#### 5. Темі лекцій

| № з/п               | Назва теми                                     | Кількість годин      |                       |
|---------------------|------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|                     |                                                | Денна форма навчання | Заочна форма навчання |
| 1.                  | Особливості та чинники впливу на HR-менеджмент | 4                    |                       |
| 2.                  | Практика HR-менеджменту                        | 4                    |                       |
| 3.                  | Організаційні складові HR-менеджменту          | 4                    |                       |
| 4.                  | Навчання і розвиток персоналу                  | 4                    |                       |
| 5.                  | Оцінка і контроль заходів HR-менеджменту       | 4                    |                       |
| <b>УСЬОГО ГОДИН</b> |                                                | 20                   |                       |

**6. Теми практичних занять**

| № з/п               | Назва теми                                                                    | Кількість годин      |                       |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|                     |                                                                               | Денна форма навчання | Заочна форма навчання |
| 1.                  | HR-менеджмент та управління персоналом                                        | 2                    |                       |
| 2.                  | Кадрова стратегія і кадрова політика: сутність понять                         | 4                    |                       |
| 3.                  | Складові досягнення стратегічних цілей HR-менеджменту                         | 4                    |                       |
| 4.                  | Місія спеціаліста з управління людськими ресурсами                            | 2                    |                       |
| 5.                  | Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR      | 2                    |                       |
| 6.                  | Кадрова стратегія в контексті загальної стратегії підприємства (організації). | 2                    |                       |
| 7.                  | Стратегічні цілі HR-менеджменту                                               | 4                    |                       |
| 8.                  | SWOT-аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища                            | 4                    |                       |
| 9.                  | Розробка кадрових стратегій. Види кадрових стратегій                          | 2                    |                       |
| 10.                 | Контроль реалізації кадрових стратегій                                        | 4                    |                       |
| <b>УСЬОГО ГОДИН</b> |                                                                               | 30                   |                       |

**7. Теми лабораторних досліджень**  
(не передбачено)**8. Теми індивідуальних занять**  
(Навчальним планом не передбачено)**9. Самостійна робота**

| № з/п | Назва теми                                                                                                                                                                     | Кількість годин      |                       |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|       |                                                                                                                                                                                | Денна форма навчання | Заочна форма навчання |
| 1.    | Характеристика сильних та слабких сторін підходів, які використовуються для розробки моделей компетентності працівників. Критерії до посад.                                    | 10                   |                       |
| 2.    | Показники оцінки економічної та соціальної ефективності реалізації кадрової стратегії                                                                                          | 10                   |                       |
| 3.    | Обов'язки типових працівників кадрового відділу: директора із персоналу, консультанта із персоналу, адміністратора відділу персоналу, асистента відділу по роботі з персоналом | 10                   |                       |
| 4.    | Пріоритетні стратегічні напрями діяльності кадрової служби                                                                                                                     | 10                   |                       |
| 5.    | Лідерство в організаціях. Риси лідера                                                                                                                                          | 10                   |                       |
| 6.    | Формування команди. Створення сприятливого клімату в команді                                                                                                                   | 10                   |                       |
| 7.    | Показники оцінки роботи працівника. Абсолютні та                                                                                                                               | 10                   |                       |

|              |                                                                                                                               |     |  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--|
|              | відносні показники                                                                                                            |     |  |
| 8.           | Організація процесу набору та відбору персоналу до організації. Використання етики при проведенні співбесіди найму працівника | 10  |  |
|              | ІНДЗ                                                                                                                          | 20  |  |
| УСЬОГО ГОДИН |                                                                                                                               | 100 |  |

### 10. Індивідуальні навчально-дослідні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) - Підготовка наукової роботи (публікація статті, участь у виконанні наукових проєктів – 20 год, публікація тез – 10 год, доповідь на конференції, круглому столі - 5 год).

*Рекомендовані теми ІНДЗ:*

1. Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту.
2. Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості.
3. HR - менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності.
4. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства.
5. Фактори, що впливають на розробку HR-стратегії.
6. Соціально-економічні показники розвитку організації.
7. Інвестиції в людський капітал.
8. Сучасні системи стимулювання праці.
9. Закордонний досвід стимулювання працівників підприємства.
10. Причини пасивності працівників організації.
11. Роль потреби у стимулюванні поведінки.
12. Особливості організації з партнерами.

### 11. Методи та технології навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни «HR-менеджмент та етичні стандарти управління» для реалізації визначених компетентностей освітньої програми та засвоєння змісту передбачає використання активних аудиторних форм і методів викладання (лекцій) у поєднанні з виконанням здобувачами індивідуальних завдань за певною проблемою (підготовка аналітичних матеріалів творчих проєктів, виступи на семінарських заняттях). Для формування компетентностей та досягнення результатів навчання під час лекцій і практичних занять використовуються різноманітні форми та методи навчання: установчі лекції, оглядові лекції. Практичні заняття проводяться у вигляді практичних робіт (тести, ситуаційні кейси) під час виконання яких у повній мірі використовуються методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності, методи стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності, методи контролю і самоконтролю ефективності навчально-пізнавальної діяльності. Зокрема, це моделювання професійних ситуацій, робота в малих групах, створення ситуацій пізнавальної новизни, аналітичні. На всіх заняттях широко використовуються методи презентації знань.

До загального переліку можна додати наступні методи:

- словесні методи (лекція, розповідь, пояснення, бесіда, навчальна дискусія, консультація, співбесіда);
- практичні методи (практичні заняття);
- наочні методи (ілюстрування, демонстрування, комп'ютерна презентація);
- робота з навчально-методичною літературою, науковими джерелами і електронними ресурсами (конспектування, тезування, анування, складання реферату);
- відеометод у сполученні з новітніми інформаційними технологіями та комп'ютерними засобами навчання (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані);

- методи організації самостійної роботи (розв'язання завдань, виконання проєктів, індивідуальних і творчих завдань тощо);
- за логікою навчального процесу (індуктивні, дедуктивні, метод аналогій, аналітичні і синтетичні);
- за характером пізнавальної діяльності (пояснювально-ілюстративний, репродуктивний, проблемно-пошуковий, евристичний, дослідницький, розв'язування творчих завдань, проблемного викладу навчального матеріалу);
- інтерактивні та активізації навчання, з використанням новітніх мультимедійних та комп'ютерних технологій (групове навчання, мозковий штурм, робота в парах);
- індивідуальна науково-дослідна робота.

## 12. Критерії та методи оцінювання

Методи оцінювання: увесь перелік письмових, усних та практичних методів, а також проєктів, презентацій, які використовуються для оцінювання успішності здобувача освіти і визнання досягнення результатів навчання освітнього компонента.

Поточний контроль проводиться на усіх видах аудиторних занять (лекції, практичні, індивідуальні завдання), а також оцінюється самостійна робота, зокрема й індивідуальні навчально-дослідні завдання, з кожної теми.

Поточний контроль на всіх видах аудиторних занять реалізується такими методами: усного і письмового опитування, виступів на практичних заняттях, підготовка та демонстрація презентацій, проведення контрольних робіт.

Форми здійснення поточного контролю та кількість балів за кожну форму визначаються викладачем.

Методи підсумкового оцінювання: залік.

Підсумкова (загальна) оцінка з навчальної дисципліни є сумою рейтингових оцінок (балів), отриманих за окремі оцінюванні форми навчальної діяльності: поточне та підсумкове оцінювання рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час аудиторних занять та самостійної роботи; оцінка (бали) за практичну діяльність; оцінка за ІНДЗ; оцінка (бали) за участь у наукових конференціях, олімпіадах, підготовку наукових публікацій тощо. Здобувачам вищої освіти після аудиторних занять надається право підвищувати свій рейтинг під час складання екзаменів та заліків (підсумкового контролю) за графіком екзаменаційної сесії.

На підсумковий (семестровий) контроль – залік, рішенням кафедри відводить 20 балів ЄКТС.

Результат освітньої діяльності здобувача вищої освіти оцінюється згідно з Критеріями оцінювання знань і вмінь студентів Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського за такими рівнями і критеріями:

| Оцінка за шкалами ЄКТС, столболовою, розширеною | Критерії оцінювання | Рівень досягнень здобувача |
|-------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|
|-------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <p>А<br/>90-100<br/>балів<br/>ВІДМІННО</p>      | <p>Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; комплексом знань та вмінь, який характеризується системністю. Застосування знань здійснюється на основі самостійного цілеутворення, побудови власних програм діяльності.</p> <p>Здобувач проявляє нешаблонність мислення у виборі і використанні елементів комплексу знань, здатний самостійно і творчо використовувати набуті вміння відповідно до варіативних ситуацій навчання.</p> <p>Здобувач спроможний самостійно формулювати узагальнення та висновки, нові задачі, розв'язувати нестандартні задачі, ситуації. Навчально-пізнавальна активність обумовлена пізнавальними інтересами, мотивами саморозвитку і професійного становлення.</p> <p>Здобувач проявляє інтерес до актуальних проблем відповідного освітнього компонента, може під керівництвом викладача вибрати предмет наукового дослідження, проводити самостійну науково-дослідну роботу.</p> | <p>ВИСОКИЙ</p>     |
| <p>В<br/>80-89<br/>балів<br/>ДУЖЕ<br/>ДОБРЕ</p> | <p>Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні.</p> <p>Здобувач володіє комплексом знань та вмінь, який є частково-впорядкованим. У процесі застосування знань студент спроможний вибрати необхідний елемент комплексу знань та вмінь.</p> <p>Застосування знань та вмінь здійснюється як у стандартних ситуаціях, так і при незначних варіаціях умов на основі використання загальних рекомендацій. Відбувається перенесення сформованих умінь або їх комплексів на розв'язування незнайомих задач, ситуацій.</p> <p>Навчально-пізнавальна активність стимулюється пізнавальними інтересами, продукт діяльності оцінюється як професійно значущий.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |
| <p>С<br/>75-79<br/>балів<br/>ДОБРЕ</p>          | <p>Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання. Комплекс знань частково-структурований. Знання застосовуються переважно у знайомих ситуаціях.</p> <p>Здобувач усвідомлює особливості навчальних задач, ситуацій тощо. Пошук способів їх розв'язання здійснюється за зразком.</p> <p>Здобувач спроможний аргументувати застосування певної методичної дії у ході розв'язування задач, ситуацій тощо.</p> <p>Навчально-пізнавальна активність стимулюється мотивами професійного становлення і пізнавальними інтересами.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>ДОСТАТНІЙ</p>   |
| <p>Д<br/>60-74<br/>балів<br/>ЗАДОВІЛЬНО</p>     | <p>Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, може проілюструвати власними прикладами відповідь на питання, частково усвідомлює специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо, має знання про способи розв'язування типових задач, ситуацій тощо. Однак процес самостійного розв'язування задач, ситуацій тощо потребує опори на зразок.</p> <p>Навчально-пізнавальна активність здобувача є ситуативно-евристичною. Домінують мотиви обов'язку та особистого успіху. Використання засобів саморозвитку та самопізнання відбувається не усвідомлено.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>ЗАДОВІЛЬНИЙ</p> |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Е<br>50-59<br>балів<br>ДОСТАТНЬО     | Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компоненту на середньому рівні. Має уявлення про специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо. Виконання дій при роз'ясненні задач, ситуацій частково усвідомлюється, здійснюється частково правильно.                                 | НИЗЬКИЙ       |
| Ех<br>35-49<br>балів<br>НЕЗАДОВІЛЬНО | Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст основних розділів. Виконання окремих дій відбувається не усвідомлено, однак переважно правильно, навчально-пізнавальна активність мотивується ситуативно-прагматичним інтересом.        | НЕЗАДОВІЛЬНИЙ |
| Е<br>0-34<br>балів<br>НЕПРИЙНЯТО     | Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст окремих розділів. Виконання окремих методичних дій відбувається несвідомо, у більшості неправильно, навчально-пізнавальна активність проявляється лише у ситуаціях зовнішнього примусу. |               |

### 13. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти ДЛЯ ЗАЛІКУ

| ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА САМОСТІЙНА РОБОТА |     |       |     |       |     |  |  |                   |          |    |      |    |   |  |  | Підсумковий контроль (залік) | Загальна кількість балів |
|----------------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|--|--|-------------------|----------|----|------|----|---|--|--|------------------------------|--------------------------|
| РОЗДІЛ 1                               |     |       |     |       |     |  |  |                   | РОЗДІЛ 2 |    |      |    |   |  |  |                              |                          |
| Т1                                     |     | Т2    |     | Т3    |     |  |  | Контрольна робота | Т4       |    | Т5   |    |   |  |  |                              | Контрольна робота        |
| Ау д                                   | СР. | Ау д. | СР. | Ау д. | СР. |  |  |                   | Ау д     | СР | Ау д | СР |   |  |  |                              |                          |
| 5                                      | 5   | 5     | 5   | 5     | 5   |  |  |                   | 15       | 5  | 5    | 5  | 5 |  |  |                              |                          |
|                                        |     |       |     |       |     |  |  |                   |          |    |      |    |   |  |  | 20                           | 100                      |

### Шкала оцінювання: стобалова, ECTS, розширена

| Сума балів за всі види освітньої діяльності | Оцінка ЕКТС | Оцінка за розширеною шкалою                               |
|---------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------|
|                                             |             | Для екзамену, заліку, курсової роботи, практики           |
| 90-100                                      | A           | відмінно                                                  |
| 80-89                                       | B           | Дуже добро                                                |
| 75-79                                       | C           | добре                                                     |
| 60-74                                       | D           | задовільно                                                |
| 50-59                                       | E           | достатньо                                                 |
| 35-49                                       | FX          | незадовільно з можливістю повторного складання            |
| 1-34                                        | F           | неприйнятно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |

#### 14. Методичне забезпечення

- Конспекти лекцій
- Методичні вказівки до самостійної роботи
- Комп'ютерні презентації
- Робоча програма навчальної дисципліни.
- Питання до підсумкового контролю знань студентів.
- 

#### 15. Рекомендована література

##### Основна

1. Беляєва О.М., Скибінський О.В. Управління персоналом: сучасні підходи та технології. Київ: КНЕУ, 2021. 432 с.
2. Гончар Ю. Нотатки HR-менеджера. Практичні поради для фахівців з управління персоналом. Харків: Монографія, 2024. 180 с.
3. Гриньова В. М. HR-менеджмент: теорія та практика. Харків: Право, 2020. 364 с.
4. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2019. 304 p.
5. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О.В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. 280 с.
6. Рябокінь Т., Кухарук О., Гасай Л. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ: Наш Формат, 2023. 312 с.
7. Старовойт М.С. Сучасний HR-менеджмент: стратегії та інструменти. Львів: Новий Світ, 2023. 290 с.

##### Додаткова

1. Короленко О. І., Кутова Н.В. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52.
2. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С 64-72.
3. Самборська О.Ю., Ретроспектива дефініції сутності людського капіталу і його змісту. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 43-50.
4. Самборська О.Ю., Еміграційні процеси України як дестабілізуючий фактор трудового потенціалу. *Інноваційна економіка*. 2021. № 6-7 (89). С. 79-88.
5. Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 1-10.
6. Samborska O. Efficiency of Social Protection of the Rural Population in the United Territorial Community. *European Journal of Sustainable Development*. 2020, 9(2), pp. 333-348.
7. Kuznetsova N., Tkachuk V., Obikhod S., Vlasenko T., Samborska O., Chorna L., Human capital development in a creative economy. *Amazonia Investiga*. 2022, 11(54). pp. 349-356.
8. Орел Ю. В., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2023. № 3. С. 56-62.
9. Рябцева О. М. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. // *Економіка і регіон*. 2023. № 4(93). С. 112-118.
10. Самборська О. Особливості ведення ділових переговорів в різних країнах світу. *Annali d'Italia*. 2020. Vol. 4. № 10. P. 49-57.
11. Deloitte Ukraine. Human Capital Trends 2025: Pulse Survey. Київ: Deloitte Україна, 2025. 52 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua>.
12. GRC.UA. Барометр ринку праці - 2025: аналітичний звіт. Київ: GRC, 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://grc.ua/research>.

