ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан факультету економіки і управління
_____ Віталій КАРПЕНКО
«27» червня 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Стратегічне управління HR

Галузь знань – С «Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини»
Спеціальність – С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)»
Спеціалізація – С1.01 «Економіка»
Рівень вищої освіти – Другий (магістерський)
Освітньо-професійна програма – HR-інжиніринг в економіці
Обсяг дисципліни – 6 кредитів ЄКТС, ***Шифр дисципліни*** – ОФП. 05
Мова навчання – українська
Статус дисципліни – обов'язкова (фахової підготовки)
Факультет – Економіки і управління
Кафедра – HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Форма здобуття освіти	Курс	Семестр	Загальний обсяг		Кількість годин						Курсовий проєкт	Курсова робота	Форма семестрового контролю	
					Аудиторні заняття					Самостійна робота, у т.ч. ІРС				
			Кредити ЄКТС	Години	Разом	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні заняття	Семінарські заняття				Залік	Іспит
Д	1	2	6,0	180	66	32	-	34	-	114	-	-	-	+
З	1	2	6,0	180	18	8	-	10	-	162	-	-	-	+

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми «HR-інжиніринг в економіці» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» за спеціалізацією С1.01 «Економіка»

Робоча програма складена _____ канд. екон. наук, доцент Оксана ЧЕРНУШКІНА

Схвалена на засіданні кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Протокол від «02» червня 2025 р. № 10. Зав. кафедри _____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Робоча програма розглянута та схвалена вченою радою факультету економіки і управління

Протокол від «24» червня 2025 р. № 36/25.

Голова вченої ради факультету _____ Віталій КАРПЕНКО

Хмельницький 2025

2 ЛИСТ ПОГОДЖЕННЯ

Посада	Назва факультету	Підпис	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, д-р. екон. наук, проф.	Факультет економіки і управління		Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Гарант освітньої-професійної програми, канд. екон. наук, доц.	Факультет економіки і управління		Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК
Декан факультету, канд. екон. наук, доц.	Факультет економіки і управління		Віталій КАРПЕНКО

3 ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна «Стратегічне управління HR» є обов'язковою освітньою компонентою фахової підготовки і займає провідне місце у підготовці здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «HR-інжиніринг в економіці» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» за спеціалізацією С1.01 «Економіка».

Пререквізити – ОЗП.01 Методологія і організація наукових досліджень, ОФП.01 Управління проєктами, ОФП.03 HR-економіка.

Постреквізити – ОФП.06 Переддипломна практика, ОФП.07 Кваліфікаційна робота.

Відповідно до освітньої програми дисципліна має забезпечити:

– ***компетентності***:

Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК 1); Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК 2); Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку (ФК 5); Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень (ФК 8); Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері (ФК 9); Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем (ФК 10); Здатність планувати і розробляти проєкти у сфері економіки, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення (ФК 11); Здатність до формування і реалізації концепції стратегічного управління HR-інжинірингу в умовах конкурентної моделі економіки (УК 2);

– ***програмні результати навчання***:

Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності (ПРН 2); Розробляти соціально-економічні проєкти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень (ПРН 4); Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння управляти персоналом і працювати в команді (ПРН 6); Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем (ПРН 14); Організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проєктів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення (ПРН 15); Розробляти та впроваджувати інноваційну стратегію HR-інжинірингу, враховуючи науковий, аналітичний, методичний інструментарій на засадах використання інформаційних технологій в умовах конкурентного середовища (ПРН 17).

Мета дисципліни. Формування у здобувачів системи теоретичних та прикладних знань у галузі стратегічного управління HR сучасної організації для забезпечення її конкурентоспроможності в соціально-орієнтованій ринковій економіці.

Предмет дисципліни. Формування теоретичних знань та практичних навичок у процесі реалізації стратегічного управління HR.

Завдання дисципліни. Забезпечення теоретичної та практичної підготовки здобувачів до здійснення стратегічного управління HR за такими напрямами:

- формування стійких знань із побудови системи стратегічного управління HR;
- вивчення взаємозв'язку між стратегією розвитку організації та HR-стратегією;
- осмислення організаційних та функціональних HR-стратегій;
- ознайомлення зі стратегічними можливостями лідерства, команди і організації та процесом стратегічного управління HR;
- вивчення зарубіжного досвіду ефективного стратегічного управління HR та можливостями його застосування в Україні.

Результати навчання. Здобувач, який успішно завершив вивчення дисципліни, повинен: вміло застосовувати понятійний апарат та відтворювати методологічні основи стратегічного управління HR; розробляти основні складові HR-стратегії; визначати і розподіляти завдання стратегічного управління HR між HR-службою, лінійними та функціональними керівниками, іншими суб'єктами стратегічного управління HR; критично оцінювати та встановлювати відповідність між стратегією розвитку організації та HR-стратегією; проводити діагностику внутрішнього і зовнішнього середовищ організації в аспекті основної складової – людських ресурсів; вміти формулювати HR-стратегію відповідно до загальних стратегій розвитку організації; розробляти сценарії і стратегії організаційно-технічних перетворень для реалізації HR-стратегії; аналізувати та оцінювати ефективність реалізації HR-стратегії та системи стратегічного управління HR в цілому.

4 СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТІВ ДИСЦИПЛІНИ

Назва теми	Кількість годин, відведених на:					
	Денна форма			Заочна форма		
	лекції	Практ. заняття	СРС	лекції	Практ. заняття	СРС
Тема 1. Методологія стратегічного управління HR	2	2	6	2	2	10
Тема 2. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR	2	2	6			10
Тема 3. Сутність і види HR-стратегій	2	2	6			11
Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії	2	2	7	2	2	11
Тема 5. Формування системи стратегічного управління HR	2	2	7			11
Тема 6. HR-політика в системі стратегічного управління HR	2	2	7			11
Тема 7. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR	4	4	14		2	11
Тема 8. Формування та реалізація HR-стратегії	2	2	7	2		11
Тема 9. Організаційні HR-стратегії	2	2	7			11
Тема 10. Функціональні HR-стратегії	2	2	7		2	11
Тема 11. Стратегічна роль HR-служби	2	2	7			10
Тема 12. Керівник в системі стратегічного управління HR	2	2	7			11
Тема 13. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації	2	2	7	2	2	11
Тема 14. HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації	2	2	7			11
Тема 15. Оцінювання ефективності стратегічного управління HR	2	4	12			11
Разом:	**32**	**34**	**114**	**8**	**10**	**162**

5 ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

5.1 Зміст лекційного курсу

Номер лекції	Перелік тем лекцій, їх анотації	Кількість годин
1	**Тема 1. Методологія стратегічного управління HR** Сутність і необхідність стратегічного управління HR. Причини виникнення та суттєві особливості стратегічного управління HR. Мета, цілі та завдання стратегічного управління HR. Загальні, специфічні та часткові функції стратегічного управління HR. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління HR. Сутність і форми прояву вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління HR. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління HR та їх порівняльний аналіз. Основні підходи до стратегічного управління HR: «найкращої відповідності», «найкращої практики», «конфігураційний», «ресурсної бази».	2

	Стратегічне управління HR як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика. Мета, предмет і зміст дисципліни «Стратегічне управління HR», її місце в системі інших дисциплін управлінського циклу. *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 5-17; 6, с. 11-45; 7; 8; 10].	
2	**Тема 2. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR** Людина як суб'єкт стратегічного управління HR. Теоретико-методологічний аспект становлення проблеми керування розвитком людини. Людина як основа ресурсу суспільства. Людина з позицій прикладної акмеології. Акмеологічна концепція становлення людини. Розвиток когнітивної, афективної, мотиваційної, поведінкової сфери, концепції в різних вікових періодах. Особливості розвитку психічних механізмів індивіда, суб'єкта й особистості людини - стратега. Поняття особливостей механізмів індивіда, суб'єкта й особистості людини. Процес розвитку психологічних механізмів стратегічного суб'єкта. Акмеологія як ідеологічна основа стратегічного управління HR. Інтелектуальний капітал як об'єкт стратегічного управління. Структура інтелектуального капіталу: людський капітал (знання, навички, творчі здібності), організаційний капітал (технічне та програмне забезпечення, оргструктура, патенти), споживчий капітал (зв'язки з клієнтами, інформація про клієнтів, торгова марка, бренд). Поняття трудового потенціалу працівника в організації. Компоненти трудового потенціалу. Показники і характеристика стану і використання трудового потенціалу в організації, можливості отримання інтегральної оцінки. Людський капітал, соціальний капітал і людські ресурси в інтерпретації вітчизняних вчених. *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 17-23; 6; 7; 8; 10].	2
3	**Тема 3. Сутність і види HR-стратегій** HR-стратегія: сутність і фактори формування. Сутність HR-стратегії, її відмінності від HR-політики. Фактори, концепції та принципи формування HR-стратегії. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації. Зміст і види компетенцій організації та працівника, їх рівні й підходи до визначення. Модель HR-стратегії, заснована на компетенціях. Принципи побудови моделей: HR-стратегії, заснованої на компетенціях, горизонтального вирівнювання HR-стратегії на основі компетенцій. Прогнозування компетенцій персоналу. Види та класифікаційні ознаки HR-стратегій. Основні види HR-стратегій та їх критеріальні ознаки. *Література:* [1; 3, с. 33-51; 4; 5; 6, с. 49-87; 7; 8; 10].	2
4	**Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії** Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління HR. Механізм забезпечення відповідності HR-стратегії та загальної стратегії розвитку організації. Типи відповідності стратегії розвитку організації і HR-стратегії. Зміст бізнес-процесів у стратегічному управлінні HR. Взаємозв'язок персонал-стратегії з корпоративною стратегією на основі: ступеня динамічності зовнішнього середовища; методів та способів ведення конкурентної боротьби; ступеня інноваційної активності підприємства; особливості стратегій організації у «блакитному» і «червоному» океанах. Гнучкість HR-стратегії: сутність та форми. Сутність гнучкості HR-стратегії та процесу її забезпечення. Зміст реінжинірингу бізнес-процесів. Завдання HR-служби щодо забезпечення відповідності та гнучкості HR-стратегії. Співвідношення стратегічної гнучкості та стратегічної відповідності. *Література:* [1; 3, с. 74-99; 4; 5; 6, с. 129-165; 7; 8; 10].	2
5	**Тема 5. Формування системи стратегічного управління HR** Концепції стратегічного управління HR. Умови реалізації стратегічного управління HR. «М'яке» і «жорстке» стратегічне управління HR. Підхід, орієнтований на розвиток людських ресурсів. Підхід «найкращого практичного рішення». Конфігураційний підхід. Моделі, на базі яких формується стратегічне управління HR: модель управління формуванням високого ступеня прихильності; модель управління формуванням	2

	високого ступеня ефективності; модель максимального залучення. Підходи до розробки системи стратегічного управління HR: метод «найкращої практики», метод «найкращої відповідності», метод «зв'язування». Розробка системи стратегічного управління HR. Основні варіанти організаційного оформлення системи стратегічного управління HR. Зміст процесу розробки системи стратегічного управління HR: визначення цілей використання людських ресурсів; постановка завдань, всі рішення яких забезпечить досягнення цілей; розробка засобів досягнення цілей; розрахунки ресурсів для досягнення цілей; прогноз результатів. *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 23-26; 40-44; 6; 7; 8; 10].	
6	**Тема 6. HR-політика в системі стратегічного управління HR** Політика як діяльність управлінського персоналу стратегічного рівня. Сутність та класифікація HR-політики. Сутність HR-політики та її особливості на сучасному етапі. Основні напрямки HR-політики. Вихідні положення формування HR-політики. Типи HR-політики та їх характеристика. Етапи розробки (проектування) HR-політики та фактори, що на неї впливають. Методи реалізації HR-політики, їх суть і різновиди (адміністративні, економічні та соціально - психологічні). HR-політики і стратегія управління організацією. Концептуальні основи розробки HR-політики і кадрової стратегії. Класифікація HR-політики як діяльності. Схема і технологічний цикл HR-політики. Досвід розробки і реалізації HR-політики. Роль і місце HR-політики в організації. Оцінка ефективності HR-політики організації. *Література:* [1, с. 42-55; 3; 4; 5, с. 36-40; 6; 7; 8; 10].	2
7	**Тема 7. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR** Визначення терміну «стратегія» в контексті управління і економіки. Фундаментальні характеристики корпоративної, ділової, функціональної і операційної стратегії. Види стратегій в аспекті розвитку сучасних економічних відносин, їх переваги і недоліки. Стратегічний план підприємства, його мета, особливості і підходи щодо формування. Стратегічне управління, етапи його розвитку і структура. Сутність стратегічного аналізу, мета, предмет, об'єкти і етапи його здійснення. Методологія стратегічного аналізу, особливості використання стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації. *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 168-206; 7; 8; 9; 10, с. 233-265].	2
8	**Тема 7. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR** Визначення терміну «стратегія» в контексті управління і економіки. Фундаментальні характеристики корпоративної, ділової, функціональної і операційної стратегії. Види стратегій в аспекті розвитку сучасних економічних відносин, їх переваги і недоліки. Стратегічний план підприємства, його мета, особливості і підходи щодо формування. Стратегічне управління, етапи його розвитку і структура. Сутність стратегічного аналізу, мета, предмет, об'єкти і етапи його здійснення. Методологія стратегічного аналізу, особливості використання стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації. *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 168-206; 7; 8; 9; 10, с. 233-265].	2
9	**Тема 8. Формування та реалізація HR-стратегії** Формування HR-стратегії. Вимоги до формування HR-стратегії. Підходи до вибору оптимальної HR-стратегії. Складові механізму реалізації HR-стратегії. Шляхи забезпечення цілісності та гнучкості HR-стратегії. Структурний метод розроблення HR-стратегії. Принципи сегментації в розробленні HR-стратегії. Реалізація HR-стратегії. Особливості та кроки реалізації HR-стратегії. Значення і необхідність реалізації HR-стратегії. Складання стратегічних планів організації. Система планів розвитку людських ресурсів. Бар'єри на шляху реалізації HR-стратегії та напрями їх подолання. Оцінка ефективності реалізації HR-стратегії. *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 256-294; 7; 8; 10, с. 268-312].	2

10	**Тема 9. Організаційні HR-стратегії** Процес розроблення стратегії корпоративної культури. Сутність стратегії організаційного розвитку. Сутність і зміст стратегії управління корпоративною культурою. Оцінювання ефективності стратегії управління корпоративною культурою. Підходи до аналізу й оцінювання ефективності стратегії управління культурою організації. Роль соціально-психологічного клімату у стратегічному управлінні HR. Стратегії управління організаційними змінами. Сутність і зміст стратегії управління організаційними змінами. Характеристика процесу та моделей стратегічних змін. Причини та способи подолання опору організаційним змінам. Роль HR-служби в плануванні та реалізації стратегій змін. Стратегії розвитку трудових відносин. Сутність і зміст стратегії розвитку трудових відносин. Сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку трудових відносин. *Література:* [1; 3, с. 148-165; 4; 5; 6, с. 297-335; 7; 8; 10].	2
11	**Тема 10. Функціональні HR-стратегії** Поняття функціональних HR-стратегій. Цілі та завдання функціональних HR-стратегій. Стратегічне планування людських ресурсів. Цілі та завдання функціональних HR-стратегій. Основні види функціональних HR-стратегій. Зміст та етапи розроблення стратегії планування людських ресурсів організації. Стратегії розвитку людських ресурсів. Методика визначення перспективних кадрових потреб організації. Сутність і види стратегій розвитку людських ресурсів. Поняття стратегічної мотивації та стратегія винагороди. Стратегічні можливості мотивації та основні підходи до формування й реалізації стратегії винагороди. *Література:* [1; 3, с. 168-183; 4; 5; 6, с. 339-380; 7; 8; 10].	2
12	**Тема 11. Стратегічна роль HR-служби** Зміна функцій HR-служби в умовах стратегічного управління. Еволюція HR-служби і причини зміни її ролі та функцій у сучасних системах. Зміст нових функцій управління HR у контексті стратегічного підходу. Організаційна структура HR-служби у стратегічному управлінні сучасною організацією. Організаційна структура HR-служби, її місце в загальній організаційній структурі підприємства. Призначення відділу стратегії в організаційній структурі підприємства. Фахівці HR-служби як стратегічні партнери організації. Нові ролі HR-фахівців і HR-менеджерів (стратегічні партнери бізнесу, агенти змін, захисники інтересів, експерти, консультанти). HR-менеджер в управлінській команді стратегічного менеджменту. Специфічні риси стратегічного мислення HR-менеджера. Роль HR-менеджера в управлінській команді. Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом. Основи бюджетування витрат на персонал. *Література:* [1; 2; 3, с. 57-72; 4; 5, с. 31-35; 44-50; 6, с. 91-126; 7; 8; 10].	2
13	**Тема 12. Керівник в системі стратегічного управління HR** Загальні вимоги до керівника стратегічного рівня. Основні професійні якості керівника в системі стратегічного управління HR. Керівник як стратег. Аналіз існуючих версій стратегічного мислення. Сутність стратегічного мислення. Зв'язок стратегії та стратегічного мислення. Особливості підготовки керівників (менеджерів) вищого рівня управлінської ієрархії. Нове мислення в управлінні. Особливості способів підготовки (навчання). *Література:* [1; 2; 3; 4; 5, с. 31-35; 6, с. 91-126; 7; 8; 10].	2
14	**Тема 13. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації** Лідерство як фактор реалізації HR-стратегії. Сутність стратегічного лідерства. Типи лідерства в стратегічному управлінні організацією. Трансформаційні та трансакційні лідери. Стилі керівництва та їх характеристика. Тестування лідерських властивостей в контексті стратегічного управління. Дискусійні питання щодо ролі лідера у стратегічному управлінні HR. Аналіз стратегічних можливостей команди і командоутворення. Роль команди в	2

	стратегічному управлінні HR. Стадії розвитку команди. Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління HR. Показники готовності організації до впровадження стратегічного управління HR. *Література:* [1; 2; 3, с. 104-121; 4; 5; 6, с. 209-252; 7; 8; 10].	
15	**Тема 14. HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації** Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління HR. Поняття життєвого циклу організації. Цілі та завдання HR-стратегій на різних стадіях життєвого циклу організації. Специфічні вимоги до підбору, використання, утримання та звільнення персоналу на кожному етапі. Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації. Характер змін в організаційній культурі на різних стадіях життєвого циклу організації. Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління HR. Стадії життєвого циклу працівника у межах однієї посади в контексті стратегічного підходу до управління. Специфічні умови HR-стратегій в сучасних організаціях. *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 384-417; 7; 8; 10].	2
16	**Тема 15. Оцінювання ефективності стратегічного управління HR** Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління HR. Цілі, напрями та складові ефективності стратегічного управління HR. Система показників ефективності діяльності HR-служби. Система збалансованих показників, ключові показники ефективності, показники економічної та соціальної ефективності. Підходи до оцінювання стратегічного внеску HR-служби в результати діяльності організації. Методи підвищення ефективності стратегічного управління HR. Методи та шляхи підвищення ефективності стратегічного управління HR. Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління HR. Особливості зарубіжного досвіду досягнення ефективності стратегічного управління HR. *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 421-460; 7; 8; 10].	2
	Разом:	**32**

Перелік оглядових лекцій для студентів заочної форми здобуття освіти

Номер лекції	Тема лекції	Кількість годин
1	**Методологія стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 5-17; 6, с. 11-45; 7; 8; 10].	2
2	**Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 17-23; 6; 7; 8; 10].	
3	**Сутність і види HR-стратегій** *Література:* [1; 3, с. 33-51; 4; 5; 6, с. 49-87; 7; 8; 10].	
4	**Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 74-99; 4; 5; 6, с. 129-165; 7; 8; 10].	2
5	**Формування системи стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 23-26; 40-44; 6; 7; 8; 10].	
6	**HR-політика в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1, с. 42-55; 3; 4; 5, с. 36-40; 6; 7; 8; 10].	
7	**Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 168-206; 7; 8; 9; 10, с. 233-265].	
8	**Формування та реалізація HR-стратегії** *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 256-294; 7; 8; 10, с. 268-312].	2
9	**Організаційні HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 148-165; 4; 5; 6, с. 297-335; 7; 8; 10].	

10	**Функціональні HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 168-183; 4; 5; 6, с. 339-380; 7; 8; 10].	
11	**Стратегічна роль HR-служби** *Література:* [1; 2; 3, с. 57-72; 4; 5, с. 31-35; 44-50; 6, с. 91-126; 7; 8; 10].	
12	**Керівник в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1; 2; 3; 4; 5, с. 31-35; 6, с. 91-126; 7; 8; 10].	
13	**Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації** *Література:* [1; 2; 3, с. 104-121; 4; 5; 6, с. 209-252; 7; 8; 10].	2
14	**HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації** *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 384-417; 7; 8; 10].	
15	**Оцінювання ефективності стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 421-460; 7; 8; 10].	
	Разом:	**8**

5.2 Зміст практичних занять

Перелік практичних занять для студентів денної форми здобуття освіти

№ практич-ного заняття	Тема практичного заняття	Кількість годин
1	**Методологія стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 5-17; 6, с. 11-45; 7; 8; 10].	2
2	**Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 17-23; 6; 7; 8; 10].	2
3	**Сутність і види HR-стратегій** *Література:* [1; 3, с. 33-51; 4; 5; 6, с. 49-87; 7; 8; 10].	2
4	**Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 74-99; 4; 5; 6, с. 129-165; 7; 8; 10].	2
5	**Формування системи стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 23-26; 40-44; 6; 7; 8; 10].	2
6	**HR-політика в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1, с. 42-55; 3; 4; 5, с. 36-40; 6; 7; 8; 10].	2
7	**Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 168-206; 7; 8; 9; 10, с. 233-265].	2
8	**Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 168-206; 7; 8; 9; 10, с. 233-265].	2
9	**Формування та реалізація HR-стратегії** *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 256-294; 7; 8; 10, с. 268-312].	2
10	**Організаційні HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 148-165; 4; 5; 6, с. 297-335; 7; 8; 10].	2
11	**Функціональні HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 168-183; 4; 5; 6, с. 339-380; 7; 8; 10].	2
12	**Стратегічна роль HR-служби** *Література:* [1; 2; 3, с. 57-72; 4; 5, с. 31-35; 44-50; 6, с. 91-126; 7; 8; 10].	2
13	**Керівник в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1; 2; 3; 4; 5, с. 31-35; 6, с. 91-126; 7; 8; 10].	2
14	**Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації** *Література:* [1; 2; 3, с. 104-121; 4; 5; 6, с. 209-252; 7; 8; 10].	2
15	**HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації** *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 384-417; 7; 8; 10].	2
16	**Оцінювання ефективності стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 421-460; 7; 8; 10].	2
17	**Оцінювання ефективності стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 187-210; 4; 5; 6, с. 421-460; 7; 8; 10].	2
	Разом:	**34**

Перелік практичних занять для студентів заочної форми здобуття освіти

№ з/п	Тема практичного заняття	Кількість годин
1	**Методологія стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 5-17; 6, с. 11-45; 7; 8; 10].	2
2	**Формування системи стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3, с. 7-27; 4; 5, с. 23-26; 40-44; 6; 7; 8; 10].	2
3	**Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління HR** *Література:* [1; 3; 4; 5; 6, с. 168-206; 7; 8; 9; 10, с. 233-265].	2
4	**Функціональні HR-стратегії** *Література:* [1; 3, с. 168-183; 4; 5; 6, с. 339-380; 7; 8; 10].	2
5	**Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації** *Література:* [1; 2; 3, с. 104-121; 4; 5; 6, с. 209-252; 7; 8; 10].	2
	Разом:	**10**

5.3 Зміст самостійної (у т.ч. індивідуальної) роботи

Самостійна робота студентів усіх форм здобуття освіти полягає у систематичному опрацюванні програмного матеріалу з відповідних джерел інформації, підготовці до практичних занять, виконанні індивідуальних завдань, тестування з теоретичного матеріалу тощо. Студенти заочної форми здобуття освіти виконують ще й контрольну роботу. Вимоги до її виконання та варіанти визначаються методичними рекомендаціями до виконання контрольних робіт, які кожний здобувач вищої освіти отримує у викладача у період настановної сесії. Крім цього до послуг студентів сторінка навчальної дисципліни у Модульному середовищі для навчання, де розміщені Робоча програма дисципліни та необхідні документи з її навчально-методичного забезпечення.

Зміст самостійної роботи студентів денної форми здобуття освіти

Номер тижня	Зміст самостійної роботи	Кількість годин
1	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т1, підготовка до практичного заняття	6
2	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т2, підготовка до практичного заняття	6
3	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т3, підготовка до практичного заняття	6
4	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т4, підготовка до тестування 1	7
5	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т5, підготовка до контрольної роботи 1	7
6	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т6, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	7
7	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т7, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	7
8	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т7, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	7
9	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т8, підготовка до тестування 2, виконання індивідуального домашнього завдання	7
10	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т9, підготовка до контрольної роботи 2, виконання індивідуального домашнього завдання	7
11	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т10, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	7
12	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т11, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	7
13	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т12, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	7
14	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т13, підготовка до тестування 3, виконання індивідуального домашнього завдання	7
15	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т14, підготовка до контрольної роботи 3, виконання індивідуального домашнього завдання	7
16	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т15, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального домашнього завдання	6

17	Опрацювання теоретичного матеріалу з Т15, захист індивідуального домашнього завдання	6
	Разом:	**114**

На самостійне опрацювання здобувачів виносяться визначені у методичних рекомендаціях до практичних занять та самостійної роботи питання з кожної теми. Керівництво самостійною роботою та контроль за виконанням індивідуального завдання здійснюється викладачем згідно з розкладом консультацій у позаурочний час.

Вимоги до виконання контрольної роботи (для студентів заочної форми здобуття освіти) та індивідуального домашнього завдання (для студентів денної форми здобуття освіти) викладені в Модульному середовищі для навчання на сторінці навчальної дисципліни.

6 ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Процес навчання з дисципліни ґрунтується на використанні традиційних та сучасних технологій, зокрема: лекції (з використанням методів проблемного навчання і візуалізації); практичні заняття (бесіда, демонстрування, спостереження, з використанням кейсів, розв’язування задач, презентацій), самостійна робота (індивідуальне домашнє завдання, опрацювання теоретичного матеріалу).

Процес навчання з дисципліни ґрунтується на використанні традиційних та сучасних технологій та методів навчання, зокрема: методи навчання за джерелом передачі і сприймання інформації (словесні (пояснення, дискусія, консультування), практичні (інструктування, розв’язування ситуаційних задач), наочні (демонстрування, ілюстрування, спостереження); за логікою передачі і сприймання навчальної інформації; за рівнем самостійності пізнавальної діяльності (методи проблемного викладу, частково пошукові, дослідницькі); методи стимулювання і мотивації учіння, інтерактивні; метод аналізу конкретних ситуацій (case-study) з використанням технологій візуалізації, інформаційно-комунікаційних та технології дистанційного навчання (сервіс для проведення онлайн конференцій Zoom, Модульне середовище для навчання тощо).

7 МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточний контроль здійснюється під час практичних занять, а також у дні проведення контрольних заходів, встановлених робочою програмою і графіком освітнього процесу.

При цьому використовуються такі методи поточного контролю:

- усне опитування;
- тестовий контроль теоретичного матеріалу;
- оцінювання результатів роботи на практичних заняттях (розв'язування задач, участь у обговоренні ситуацій, самостійні роботи);
- написання контрольних робіт;
- оцінювання результатів виконання індивідуального домашнього завдання.

При виведенні підсумкової семестрової оцінки враховуються результати як поточного контролю, так і підсумкового контролю, який проводиться з усього матеріалу дисципліни за білетами, попередньо розробленими і затвердженими на засіданні кафедри. Здобувач вищої освіти, який набрав з будь-якого виду навчальної роботи, суму балів нижчу за 60 відсотків від максимального балу, не допускається до семестрового контролю, поки не виконає обсяг роботи, передбачений Робочою програмою. Здобувач вищої освіти, який набрав позитивний середньозважений бал (60 відсотків і більше від максимального балу) з усіх видів поточного контролю і не склав іспит, вважається таким, який має академічну заборгованість. Ліквідація академічної заборгованості із семестрового контролю здійснюється у період екзаменаційної сесії або за графіком, встановленим деканатом відповідно до «Положення про контроль і оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у ХНУ».

8 ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Політика навчальної дисципліни загалом визначається системою вимог до здобувача вищої освіти, що передбачені чинними положеннями Університету про організацію і навчально-методичне забезпечення освітнього процесу. Зокрема, проходження інструктажу з техніки безпеки; відвідування занять з дисципліни є обов’язковим. За об’єктивних причин (підтверджених документально) теоретичне навчання за погодженням із лектором може відбуватись в індивідуальному режимі. Успішне опанування дисципліни і

формування фахових компетентностей і програмних результатів навчання передбачає необхідність підготовки до практичних занять (вивчення теоретичного матеріалу з теми, активно працювати на занятті, розв'язувати задачі, брати участь у дискусіях щодо прийнятих рішень при виконанні здобувачами задач).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані дотримуватися термінів виконання усіх видів робіт у встановлені терміни, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни. Пропущене практичне заняття здобувач зобов'язаний відпрацювати у встановлений викладачем термін, але не пізніше, ніж за два тижні до кінця теоретичних занять у семестрі.

Засвоєння студентом теоретичного матеріалу з дисципліни оцінюється за результатами опитування під час практичних занять, тестування, виконання контрольних робіт й індивідуального домашнього завдання. Виконання індивідуального завдання завершується його здачею на перевірку у терміни, встановлені графіком самостійної роботи. У якості ІДЗ здобувач може підготувати реферат або тези доповіді на конференцію за однією з тем навчальної дисципліни при дотриманні узгоджених з викладачем термінів його виконання.

Здобувач вищої освіти, виконуючи самостійну роботу з дисципліни, має дотримуватися політики доброчесності (заборонені списування, підказки, плагіат, використання штучного інтелекту (без вірного цитування)). У разі порушення політики академічної доброчесності в будь-яких видах навчальної роботи здобувач вищої освіти отримує незадовільну оцінку і має повторно виконати завдання з відповідної теми (виду роботи), що передбачені робочою програмою. Будь-які форми порушення академічної доброчесності під час вивчення навчальної дисципліни не допускаються та не толеруються.

У межах вивчення навчальної дисципліни здобувачам вищої освіти передбачено визнання і зарахування результатів навчання, набутих шляхом неформальної освіти, що розміщені на доступних платформах (https://prometheus.org.ua/, https://www.coursera.org/), які сприяють формування компетентностей і поглибленню результатів навчання, визначених робочою програмою дисципліни, або забезпечують вивчення відповідної теми та/або виду робіт з програми навчальної дисципліни (детальніше у Положенні про порядок визнання та зарахування результатів навчання здобувачів вищої освіти у ХНУ).

9 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧІВ У СЕМЕСТРІ

Оцінювання академічних досягнень здобувача вищої освіти здійснюється відповідно до «Положення про контроль і оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у ХНУ». При поточному оцінюванні виконаної здобувачем роботи з кожної структурної одиниці і отриманих ним результатів викладач виставляє йому певну кількість балів із призначених робочою програмою для цього виду роботи. При цьому кожна структурна одиниця (робота) може бути зарахована, якщо здобувач набрав не менше 60 відсотків (мінімальний рівень для позитивної оцінки) від максимально можливої суми балів, призначеної структурній одиниці.

Будь-які форми порушення академічної доброчесності не допускаються та не толеруються.

Отриманий здобувачем бал за зарахований вид навчальної роботи (структурну одиницю) після її оцінювання викладач виставляє в електронному журналі обліку успішності здобувачів вищої освіти. За умови виконання усіх видів навчальної роботи за результатами поточного контролю протягом вивчення навчальної дисципліни, встановлених її Робочою програмою, здобувач денної форми здобуття освіти з навчальної дисципліни, підсумковим контролем для якої є іспит, може набрати до 60 балів (здобувач заочної форми – до 50 балів). Позитивну підсумкову оцінку здобувач може отримати, якщо за результатами поточного та підсумкового контролів набере від 60 до 100 балів. Семестрова підсумкова оцінка розраховується в автоматизованому режимі в інформаційній підсистемі «Електронний журнал» (ІС «Електронний університет») і відповідно до накопиченої суми балів визначається оцінка за інституційною шкалою та шкалою ЄКТС (див. таблицю Співвідношення…), яка заноситься в екзаменаційну відомість, а також до Індивідуального навчального плану здобувача вищої освіти.

Структурування дисципліни за видами навчальної роботи і оцінювання результатів навчання студентів денної форми здобуття освіти

Аудиторна робота			**Контрольні заходи**						**Самостійна робота**	**Семестровий контроль**	**Разом**
Практичні заняття (мінімум – 3 контрольні точки)			Тестовий контроль			Контрольні роботи			ІДЗ*	Іспит	Сума балів
теми 1-5	теми 6-10	теми 11-15	теми 1-5	теми 6-10	теми 11-15	№ 1	№ 2	№ 3			
Кількість балів за вид навчальної роботи (мінімум-максимум)											
3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	9-15	24-40	
9-15			**9-15**			**9-15**			**9-15**	**24-40**	**60-100****

Примітка : *__ІДЗ__ – індивідуальне домашнє завдання;

За набрану з будь-якого виду навчальної роботи з дисципліни кількість балів, нижче встановленого мінімуму, здобувач отримує незадовільну оцінку і має її перездати у встановлений викладачем (деканом) термін. Інституційна оцінка встановлюється відповідно до таблиці «Співвідношення інституційної шкали оцінювання і шкали оцінювання ЄКТС**».

Структурування дисципліни за видами навчальної роботи і оцінювання результатів навчання студентів заочної форми здобуття освіти

Аудиторна робота		**Самостійна, індивідуальна робота**					**Семестровий контроль**	**Разом**
Практичні заняття (мінімум – 2 контрольні точки)		Контрольна робота		Тестовий контроль			Іспит	Сума балів
теми 1-6	теми 7-13	Якість виконання	Захист роботи	теми 1-3	теми 4-8	теми 9-13		
Кількість балів за кожний вид навчальної роботи (мінімум-максимум)								
3-5	3-5	12-20	3-5	3-5	3-5	3-5	30-50	
6-10		**15-25**		**9-15**			**30-50**	**60-100**

Оцінювання якості виконання та захисту контрольної роботи студентами заочної форми здобуття освіти

Контрольна робота передбачає виконання двох типів завдань – теоретичного (два теоретичні питання) і практичного (розв’язування двох задач). Зміст завдань наведено в методичних рекомендаціях до виконання контрольної роботи. При оцінюванні контрольної роботи враховуються якість її виконання та захист, кожен з цих показників оцінюються максимально: кожне з теоретичних завдань – 4 балами, кожна з задач - 6 балами, загальна максимальна сума балів становить 20. Критерії оцінювання контрольної роботи:

Таблиця – Розподіл балів між завданнями контрольної роботи студентів заочної форми здобуття освіти

Види завдань	**Для кожного окремого виду завдань**		
	Мінімальний (достатній) бал	**Потенційні позитивні бали* (середній бал)**	**Максимальний (високий) бал**
Теоретичне питання № 1	2	3	4
Теоретичне питання № 2	2	3	4
Практичне завдання № 1	4	5	6
Практичне завдання № 2	4	5	6
Всього балів	12		20

Примітка. *Позитивний бал за контрольну роботу, відмінний від мінімального (12 балів) та максимального (20 балів), знаходиться в межах 13-19 балів та розраховується як сума балів за усі структурні елементи (завдання) контрольної роботи.

Кожне завдання та захист контрольної роботи здобувача вищої освіти оцінюється з використанням нижченаведених у таблиці критеріїв оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти (щодо визначення достатнього, середнього та високого рівня досягнення здобувачем запланованих ПРН та сформованих компетентностей).

Оцінювання на практичних заняттях

Оцінка, яка виставляється за практичне заняття, складається з таких елементів: усне опитування студентів на знання теоретичного матеріалу з теми; вільне володіння студентом спеціальною термінологією і уміння професійно обґрунтувати прийняті рішення при розв'язуванні задач; результати самостійних робіт.

Робота на практичному занятті здобувача вищої освіти оцінюється з використанням наведених у таблиці критеріїв оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти (мінімальний позитивний бал – 3 балів, максимальний – 5 балів).

При оцінюванні результатів навчання здобувачів вищої освіти на практичних заняттях викладач користується наведеними нижче критеріями:

Таблиця – Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти

Оцінка та рівень досягнення здобувачем запланованих ПРН та сформованих компетентностей	**Узагальнений зміст критерія оцінювання**
Відмінно (високий)	Здобувач вищої освіти глибоко і у повному обсязі опанував зміст навчального матеріалу, легко в ньому орієнтується і вміло використовує понятійний апарат; уміє пов'язувати теорію з практикою, вирішувати практичні завдання, впевнено висловлювати і обґрунтовувати свої судження. Відмінна оцінка передбачає логічний виклад відповіді мовою викладання (в усній або у письмовій формі), демонструє якісне оформлення завдань. Здобувач не вагається при видозміні запитання, вміє робити детальні та узагальнюючі висновки, демонструє практичні навички з вирішення фахових завдань. При відповіді допустив дві–три несуттєві ***похибки***.
Добре (середній)	Здобувач вищої освіти виявив повне засвоєння навчального матеріалу, володіє понятійним апаратом, орієнтується у вивченому матеріалі; свідомо використовує теоретичні знання для вирішення практичних задач; виклад відповіді грамотний, але у змісті і формі відповіді можуть мати місце окремі неточності, нечіткі формулювання правил, закономірностей тощо. Відповідь здобувача вищої освіти будується на основі самостійного мислення. Здобувач вищої освіти у відповіді допустив дві–три ***несуттєві помилки***.
Задовільно (достатній)	Здобувач вищої освіти виявив знання основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та практичної діяльності за професією, справляється з виконанням практичних завдань, передбачених програмою. Як правило, відповідь здобувача вищої освіти будується на рівні репродуктивного мислення, здобувач вищої освіти має слабкі знання структури навчальної дисципліни, допускає неточності і ***суттєві помилки*** у відповіді, вагається при відповіді на видозмінене запитання. Разом з тим, набув навичок, необхідних для виконання нескладних практичних завдань, які відповідають мінімальним критеріям оцінювання і володіє знаннями, що дозволяють йому під керівництвом викладача усунути неточності у відповіді.
Незадовільно (недостатній)	Здобувач вищої освіти виявив розрізнені, безсистемні знання, не вміє виділяти головне і другорядне, допускається помилок у визначенні понять, перекручує їх зміст, хаотично і невпевнено викладає матеріал, не може використовувати знання при вирішенні практичних завдань. Як правило, оцінка «незадовільно» виставляється здобувачеві вищої освіти, який не може продовжити навчання без додаткової роботи з вивчення навчальної дисципліни.

Оцінювання результатів тестового контролю

Кожен з двох тестів, передбачених робочою програмою, складається із 25 тестових завдань. Максимальна сума балів, яку може набрати студент за результатами тестування, складає 5.

Відповідно до таблиці структурування видів робіт за тематичний контроль здобувач залежно від кількості правильних відповідей може отримати від 3 до 5 балів:

Таблиця – Розподіл балів в залежності від наданих правильних відповідей на тестові завдання

Кількість правильних відповідей	1–14	15–18	19–22	23–25
Відсоток правильних відповідей	0-59	60-74	75-89	90-100
Кількість балів	-	3	4	5

На тестування відводиться 25 хвилин. Правильні відповіді студент записує у талоні відповідей. Студент може також пройти тестування і в онлайн режимі у Модульному середовищі для навчання на сторінці навчальної дисципліни. Тестування здобувачів вищої освіти у Модульному середовищі для навчання автоматично оцінюються за критеріями, наведеними у таблиці вище.

При отриманні негативної оцінки тест слід перездати до терміну наступного контролю.

Оцінювання результатів контрольних робіт студентів денної форми здобуття освіти

Контрольна робота здобувача вищої освіти оцінюється аналогічно з використанням вищенаведених у таблиці критеріїв оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти (мінімальний позитивний бал – 3 балів, максимальний – 5 балів). При підготовці тез доповідей на конференцію у якості контрольної роботи здобувач вищої освіти отримує максимальний бал (5) за його виконання.

Оцінювання якості виконання індивідуального домашнього завдання студентами денної форми здобуття освіти

ІДЗ здобувача вищої освіти оцінюється аналогічно з використанням вищенаведених у таблиці критеріїв оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти (мінімальний позитивний бал – 9 балів, середній – 12 балів, максимальний – 15 балів). При підготовці тез доповідей на конференцію у якості ІДЗ здобувач вищої освіти отримує максимальний бал (15) за його виконання.

Оцінювання результатів підсумкового семестрового контролю (іспит)

Освітня програма передбачає підсумковий семестровий контроль з дисципліни у формі іспиту, завданням якого є системне й об'єктивне оцінювання як теоретичної, так і практичної підготовки здобувача з навчальної дисципліни. Складання іспиту відбувається за попередньо розробленими і затвердженими на засіданні кафедри білетами. Відповідно до цього в екзаменаційному білеті пропонується поєднання питань як теоретичного (в т.ч. у тестовій формі), так і практичного характеру.

Таблиця – Оцінювання результатів підсумкового семестрового контролю здобувачів денної форми здобуття освіти (40 балів для підсумкового контролю)

Види завдань	Для кожного окремого виду завдань		
	Мінімальний (достатній) бал (задовільно)	Потенційні позитивні бали* (середній бал) (добре)	Максимальний (високий) бал (відмінно)
Теоретичне питання № 1	6	8	10
Теоретичне питання № 2	6	8	10
Практичне завдання	12	16	20
Разом:	**24**	*****	**40**

Примітка: *Позитивний бал за іспит, відмінний від мінімального (24 бали) та максимального (40 балів), знаходиться в межах 25-39 балів та розраховується як сума балів за усі структурні елементи (завдання) іспиту.

Таблиця – Оцінювання результатів підсумкового семестрового контролю здобувачів заочної форми здобуття освіти (50 балів для підсумкового контролю)

Види завдань	Для кожного окремого виду завдань		
	Мінімальний (достатній) бал (задовільно)	Потенційні позитивні бали* (середній бал) (добре)	Максимальний (високий) бал (відмінно)
Теоретичне питання № 1	9	12	15
Теоретичне питання № 2	9	12	15
Практичне завдання	12	16	20
Разом:	**30**	*****	**50**

Примітка: *Позитивний бал за іспит, відмінний від мінімального (30 балів) та максимального (50 балів), знаходиться в межах 31-49 балів та розраховується як сума балів за усі структурні елементи (завдання) іспиту.

Для кожного окремого виду завдань підсумкового семестрового контролю застосовуються критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти, наведені вище (Таблиця – Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувача вищої освіти).

Підсумкова семестрова оцінка за інституційною шкалою і шкалою ЄКТС визначається в автоматизованому режимі після внесення викладачем результатів оцінювання з усіх видів робіт до електронного журналу. Співвідношення інституційної шкали оцінювання і шкали оцінювання ЄКТС у наведеній нижче таблиці.

Таблиця – Співвідношення інституційної шкали оцінювання і шкали оцінювання ЄКТС

<table>
<tr><th rowspan="2">Оцінка ЄКТС</th><th rowspan="2">Рейтингова шкала балів</th><th colspan="2">Інституційна шкала (Опис рівня досягнення здобувачем вищої освіти запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни</th></tr>
<tr><th>Залік</th><th>Іспит/диференційований залік</th></tr>
<tr><td>A</td><td>90-100</td><td rowspan="4">Зараховано</td><td rowspan="2">Відмінно/Excellent – високий рівень досягнення запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни, що свідчить про безумовну готовність здобувача до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом</td></tr>
<tr><td>B</td><td>83-89</td></tr>
<tr><td>C</td><td>73-82</td><td>Добре/Good – середній (максимально достатній) рівень досягнення запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом</td></tr>
<tr><td>D</td><td>66-72</td><td rowspan="2">Задовільно/Satisfactory – Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати навчання з навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>E</td><td>60-65</td></tr>
<tr><td>FX</td><td>40-59</td><td rowspan="2">Незараховано</td><td>Незадовільно/Fail – Низка запланованих результатів навчання з навчальної дисципліни відсутня. Рівень набутих результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом</td></tr>
<tr><td>F</td><td>0-39</td><td>Незадовільно/Fail – Результати навчання відсутні</td></tr>
</table>

Семестровий іспит виставляється, якщо загальна сума балів, яку набрав студент з дисципліни за результатами поточного та підсумкового контролю, знаходиться у межах від 60 до 100 балів. При цьому за інституційною шкалою ставиться оцінка «відмінно/добре/задовільно», а за шкалою ЄКТС – буквене позначення оцінки, що відповідає набраній студентом сумі балів відповідно до таблиці Співвідношення.

10 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

1. Сутність і необхідність стратегічного управління HR.
2. Мета, цілі та завдання стратегічного управління HR.
3. Загальні, специфічні та часткові функції стратегічного управління HR.
4. Поняття вертикальної та горизонтальної відповідності у моделі стратегічного управління HR.
5. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління HR та їх порівняльний аналіз.
6. Стратегічне управління HR як навчальна дисципліна, теорія, мистецтво і практика.
7. Людина як об’єкт управління персоналом. Специфіка управління людськими ресурсами.
8. Психологічна структура особистості.
9. Інтелектуальний капітал як об'єкт стратегічного управління.
10. HR-стратегія: сутність і фактори формування.
11. Фактори, концепції та принципи формування HR-стратегії.
12. Компетенції персоналу як основа стратегії розвитку організації.
13. Модель HR-стратегії, заснована на компетенціях.
14. Принципи побудови моделей: HR-стратегії, заснованої на компетенціях, горизонтального вирівнювання HR-стратегії на основі компетенцій. Прогнозування компетенцій персоналу.
15. Види та класифікаційні ознаки HR-стратегій.
16. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління HR.
17. Взаємозв’язок стратегії розвитку організації та HR-стратегії.
18. Механізм забезпечення відповідності HR-стратегії та загальної стратегії розвитку організації.
19. Типи відповідності стратегії розвитку організації і HR-стратегії.
20. Зміст бізнес-процесів у стратегічному управлінні HR.
21. Гнучкість HR-стратегії: сутність та форми.
22. Зміст реінжинірингу бізнес-процесів.
23. Завдання HR-служби щодо забезпечення відповідності та гнучкості HR-стратегії.
24. Моделі стратегічного управління HR.
25. Концепції стратегічного управління HR.
26. Розробка системи стратегічного управління HR.
27. Сутність та класифікація HR-політики.
28. Елементи HR-політики та їх характеристика.

29. Етапи розробки (проєктування) HR-політики та фактори, що на неї впливають.
30. Напрями HR-політики організації та оцінка її ефективності.
31. Визначення терміну «стратегія» в контексті управління й економіки.
32. Фундаментальні характеристики корпоративної, ділової, функціональної і операційної стратегії.
33. Види стратегій в аспекті розвитку сучасних економічних відносин, їх переваги і недоліки.
34. Стратегічний план підприємства, його мета, особливості і підходи щодо формування.
35. Стратегічне управління, етапи його розвитку і структура.
36. Стратегічний аналіз в системі управління організацією.
37. Сутність стратегічного аналізу, мета, предмет, об'єкти і етапи його здійснення.
38. Методологія стратегічного аналізу, особливості використання стратегічного аналізу.
39. Аналіз зовнішнього середовища господарської організації.
40. Аналіз внутрішнього середовища господарської організації.
41. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності організації.
42. Етапи та елементи стратегічного аналізу управління людськими ресурсами організації.
43. Діагностика внутрішнього середовища людських ресурсів організації.
44. Аналіз зовнішнього середовища управління людськими ресурсами.
45. SWOT-аналіз управління людськими ресурсами організації.
46. Етапи та елементи процесу стратегічного управління HR.
47. Формування HR-стратегії.
48. Структурний метод розробки HR-стратегії.
49. Принципи сегментації в розробленні HR-стратегії.
50. Підходи до вибору оптимальної HR-стратегії.
51. Реалізація HR-стратегії. Складові механізму реалізації HR-стратегії.
52. Шляхи забезпечення цілісності та гнучкості HR-стратегії.
53. Бар'єри на шляху реалізації HR-стратегії та напрями їх подолання.
54. Організаційні HR-стратегії.
55. Сутність і зміст стратегії управління корпоративною культурою.
56. Процес розроблення стратегії корпоративної культури.
57. Оцінювання ефективності стратегії управління корпоративною культурою.
58. Роль соціально-психологічного клімату у стратегічному управлінні HR.
59. Стратегії управління організаційними змінами.
60. Характеристика процесу та моделей стратегічних змін.
61. Причини та способи подолання опору організаційним змінам.
62. Роль HR-служби в плануванні та реалізації стратегій змін.
63. Стратегії розвитку трудових відносин.
64. Сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку трудових відносин.
65. Функціональні HR-стратегії. Цілі та завдання функціональних HR-стратегій.
66. Основні види функціональних HR-стратегій.
67. Зміст та етапи розроблення стратегії планування людських ресурсів організації.
68. Методика визначення перспективних кадрових потреб організації.
69. Сутність і види стратегій розвитку людських ресурсів.
70. Стратегічні можливості мотивації та основні підходи до формування й реалізації стратегії винагороди.
71. Стратегічна роль HR-служби.
72. Еволюція HR-служби і причини зміни її ролі та функцій у сучасних системах.
73. Організаційна структура HR-служби у стратегічному управлінні сучасною організацією.
74. Фахівці HR-служби як стратегічні партнери організації.
75. Нові ролі HR-фахівців і HR-менеджерів (стратегічні партнери бізнесу, агенти змін, захисники інтересів, експерти, консультанти).
76. HR-менеджер в управлінській команді стратегічного менеджменту.
77. Бюджетування та контроль витрат на управління персоналом.
78. Сутність та особливості організації управлінської праці.
79. Загальні вимоги до керівника стратегічного рівня.
80. Сутність стратегічного мислення та зв'язок із стратегією.
81. Особливості підготовки керівників (менеджерів) вищого рівня управлінської ієрархії.
82. Лідерство як фактор реалізації HR-стратегії.
83. Сутність стратегічного лідерства.
84. Типи лідерства в стратегічному управлінні організацією.

85. Зміст трансформаційного лідерства.
86. Аналіз стратегічних можливостей команди і командоутворення.
87. Діагностика організації на готовність до запровадження стратегічного управління HR.
88. Життєвий цикл організації як фактор стратегічного управління HR.
89. Особливості HR-стратегії на різних стадіях життєвого циклу організації.
90. Специфічні вимоги до підбору, використання, утримання та звільнення персоналу на кожному етапі.
91. Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу організації.
92. Урахування стадій життєвого циклу працівника у процесі стратегічного управління HR.
93. Стадії життєвого циклу працівника у межах однієї посади в контексті стратегічного підходу до управління.
94. Оцінка ефективності HR-стратегії на різних стадіях розвитку організації.
95. Цілі, напрями та збалансовані показники оцінювання ефективності стратегічного управління HR.
96. Система показників ефективності діяльності HR-служби.
97. Підходи до оцінювання стратегічного внеску HR-служби в результати діяльності організації.
98. Методи підвищення ефективності стратегічного управління HR.
99. Зарубіжний досвід підвищення ефективності стратегічного управління HR.
100. Перспективи розвитку стратегічного управління HR.

11 НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Освітній процес з дисципліни «Стратегічне управління HR» забезпечений необхідними навчально-методичними матеріалами, що розміщені в Модульному середовищі для навчання MOODLE:

1. Курс «Стратегічне управління HR» https://msn.khmnu.edu.ua/course/view.php?id=10227.

2. Стратегічне управління HR : методичні рекомендації до вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» за спеціалізацією С1.01 «Економіка» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук, Є. О. Богданова, Є.О. Шелест, С. О. Бобух. Хмельницький : ХНУ, 2025. 141 с.. https://msn.khmnu.edu.ua/course/view.php?id=10227.

12 МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ (ЗА ПОТРЕБИ)

Інформаційна та комп'ютерна підтримка: ПК, планшет, смартфон або інший мобільний пристрій, проєктор. Програмне забезпечення: програми Microsoft Office або аналогічні, доступ до мережі Інтернет, робота з презентаціями.

Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного прикладного забезпечення, крім загальновживаних програм і операційних систем.

13 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. – Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

2. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. ; Нац. фармацевт. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 202 с.

3. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.

4. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

5. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : опорний конспект лекцій. Миколаїв, 2019. 62 с.

6. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

7. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

8. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

9. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець ; за ред. проф. О. В. Кочеткова. Київ : Кондор-Видавництво, 2025. 412 с.

10.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Додаткова

1. Strategic Human Resource Management An International Perspective THIRD EDITION Edited by:Gary Rees, Paul Smith, 2021. 613 p.

2. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : конспект лекцій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

5. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.

6. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.

7. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

8. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.

9. Лісовий А. В. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Ірпінь : УДФСУ, 2021. 234 с.

10. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

11. 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.

12. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства : електронний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

13. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Одеса : Атлант, 2014. 209 с.

14. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

15. Організація праці менеджера: навчально-методичний посібник / укл. Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 142 с.

16. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

17. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

18. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.

19. Стратегічне управління : навчальний посібник / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.

20. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія / Д. Є. Козенков, А. В. Крамаренко, М. К. Вишневська, Т. В. Альошина. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

21. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / за ред. Лотиш О.Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

22. Сукурова Н. М., Труш М. С., Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.

23. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Ч. 1 : навч. посіб. / за ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

24. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

25. Шкробот М. В., Ведута Л. Л. HR-менеджмент: конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
26. Яковлєва-Мельник Н.Г. Командоутворення : навчально-наочний посібник. 2024. 147 с.

14 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Електронна бібліотека університету. [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу: http://library.khmnu.edu.ua/.
2. Інституційний репозитарій ХНУ. [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/?locale=uk.
3. Модульне середовище для навчання. [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу: https://msn.khmnu.edu.ua/.