

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
соціальної економіки  
Протокол № 13 від 24.08.2023 р.

**ПОГОДЖЕНО**  
Проректор з навчально-методичної роботи

  
Каріна НЕМАШКАЛО

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань **05 “Соціальні та поведінкові науки”**  
Спеціальність **051 “Економіка”**  
Освітній рівень **третій (освітньо-науковий)**  
Освітня програма **Економіка**

Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробники:

к.е.н., доцент




Ека Степанова

Завідувач кафедри  
соціальної економіки



Галина НАЗАРОВА

Гарант програми



Галина НАЗАРОВА

Харків  
2023

## ВСТУП

Економічні перетворення суттєво змінили статус організації як основної ланки виробництва матеріальних благ або надання різних послуг. Ринок ставить організацію в нові відносини з державними органами, з виробничими та іншими партнерами по бізнесу, безпосередньо з працівниками. Встановлюються нові економічні та правові регулятори, змінюються відносини між керівником та підлеглими, між працівниками всередині організації. Через це зростають вимоги до управління людськими ресурсами, де людський чинник стає головним фактором виробництва

Навчальна дисципліна «Управління людськими ресурсами» надає можливість здобувачам третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти оволодіння основами знань зв'язків і залежностей економічних відносин з політичними, соціокультурними, моральними, етичними, психологічними та іншими аспектами життєдіяльності людини; визначення пріоритету людини як особистості, що формується в складному, динамічному, суперечливому навколишньому середовищі (гуманізація економічних відносин).

Мета навчальної дисципліни: формування професійних компетентностей з управління людськими ресурсами на мікро-, мезо- та макрорівнях; оволодіння сучасними техніками управління людськими ресурсами; отримання цілісного уявлення про управління людськими ресурсами; оволодіння навичками кар'єрного та крос-культурного менеджменту; набуття навичок стратегічного планування та діджитал менеджменту.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

проаналізувати основні аспекти визначення придатності людини до керівної діяльності, а також основні поняття з менеджменту й управління людськими ресурсами;

дослідити аналіз та планування робочого часу;

впровадження в подальшу роботу сучасних тенденцій найму та набору працівників;

розглянути аспекти проведення бізнес-тренінгів і використання основ гейміфікації в управлінні людськими ресурсами;

встановлення пріоритетних особистісних та стратегічних цілей підприємства за рахунок використання методики Performance Management;

розвиток навичок аналізувати відносини в колективі, їхній подальший розвиток, угруповання та соціально-психологічний клімат;

надання навичок планування власної кар'єри;

допомога у впровадженні та використанні компенсаційних, стимулюючих та заохочувальних систем оплати праці.

Об'єктом навчальної дисципліни є основні складові елементи управління людськими ресурсами.

Предметом навчальної дисципліни є система управління людськими ресурсами.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
<p>Мати передові концептуальні та методологічні знання з економіки, управління соціально-економічними системами і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення фундаментальних і прикладних досліджень на рівні світових досягнень з відповідного напрямку.</p>	<p>Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.</p> <p>Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямках і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей.</p>
<p>Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках.</p>	<p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p>
<p>Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи.</p>	<p>Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науково-педагогічній діяльності.</p>
<p>Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з урахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності</p>	<p>Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності.</p>
<p>Пропонувати нові рішення в соціально-економічній сфері для забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку в новій світовій соціоекономічній реальності.</p>	<p>Здатність розв'язувати комплексні проблеми економіки на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.</p>

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА МІКРО РІВНІ

#### **Тема 1. Сутність та роль людських ресурсів в сучасному менеджменті**

1.1. *Управління людськими ресурсами як функція менеджменту.* Сутність управління людськими ресурсами (УЛР). Функції УЛР. Принципи управління трудовими ресурсами організації.

1.2. *Об'єкти та суб'єкти управління людськими ресурсами.* Рівні управління людськими ресурсами. Суб'єкти управління людськими ресурсами.

1.3. *Еволюція концепцій та етапи управління людськими ресурсами.* Перелік основних концепцій управління людськими ресурсами.

1.4. *Методи управління людськими ресурсами в сучасному менеджменті.* Сутність методів управління людськими ресурсами та їх види.

#### **Тема 2. Нормативно-правове забезпечення управління людськими ресурсами**

2.1. *Нормативно-правова база управління людськими ресурсами.* Перелік основних законів та нормативно-правових актів, які регламентують управління людськими ресурсами.

2.2. *Науково-методичне забезпечення управління людськими ресурсами.* Основне науково-методичне забезпечення та його класифікація.

2.3. *Інформаційна база управління людськими ресурсами.* Вимоги до інформаційної бази.

#### **Тема 3. Психологічні аспекти розвитку людських ресурсів.**

3.1. *Персонал організації як об'єкт управління та психоаналізу.* Категорії персоналу. Типи особистості.

3.2. *Психологічна характеристика особистості.* Сутність понять «індивід», «характер», «соціальний характер». Типи характеру. Акцентуації характеру.

#### **Тема 4. Креативність в контексті розвитку людських ресурсів.**

4.1. *Природа креативності та її значення в економіці.* Сутність креативності. Креативність в бізнес-середовищі.

4.2. *Сутність креативного менеджменту.* Сутність поняття «креативний менеджмент». Основні завдання креативного менеджменту. Креативні управлінські рішення. Креативна діяльність. Креативний потенціал компанії.

4.3. *Мислення і творчий потенціал особистості.* Етапи творчого процесу. Творчість і креатив. Переваги творчої діяльності. Основні критерії індивідуальної творчості. Структура творчого потенціалу. Інтуїція та її рівні. Інсайт та види його прояву.

4.4. *Креативні ролі в професійній діяльності менеджера.* Соціальні сподівання. Фази креативного процесу. Соціальні очікування. Контакт з підлеглими. Феномен підсилення станів. Основні характеристики креативного лідера.

4.5. *Управлінське спілкування*. Види ділового спілкування. Види нарад. Вимоги до проведення «мозкового штурму». Ділове спілкування та його прийоми. Стандарти ділового спілкування за кордоном.

#### **Тема 5. Кар'єрний менеджмент.**

5.1. *Трудова кар'єра як об'єкт менеджменту*. Визначення терміну «кар'єра». Мета та цілі кар'єри. Самооцінка. Локус контролю. Шість типів підходів до побудови кар'єри.

5.2. *Критерії вибору кар'єри*. Характеристика критерії вибору кар'єри відповідно до приналежності до різних типів особистості.

5.3. *Ключові аспекти розробки кар'єрної стратегії*. Характеристика принципів кар'єрного процесу.

5.4. *Гендерні аспекти побудови кар'єри*. Соціально-психологічні фактори, що стримують жіночу кар'єру. Чоловічі та жіночі моделі кар'єри.

#### **Тема 6. Управління результативністю людських ресурсів (performance management (PM)).**

6.1. *Сутність та цілі управління результативністю*. PM модель. Переваги та недоліки впровадження PM. Цілі управління результативністю.

6.2. *Критерії вимірювання результативності персоналу*. Стратегічна відповідність. Вагомість. Надійність. Прийнятність. Специфіка.

6.3. *Підходи до виміру результативності*. Типи підходів та їх сутність.

6.4. *Зворотній зв'язок управління результативністю*. Доцільність отримання зворотного зв'язку та особливості його формулювання.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА МЕЗО ТА МАКРО РІВНІ**

#### **Тема 7. Кризисний менеджмент та управління змінами.**

7.1. *Сутність кризисного менеджменту*. Внутрішні та зовнішні кризи. Сутність поняття «криза». Профілактичний кризовий менеджмент. Навички кризового менеджера.

7.2. *Управління процесом змін*. Стратегія змін.

7.3. *Роль керівників в управлінні змінами*. Характерні риси діяльності ефективного керівника. Стилi керівництва. Стилi управління змінами. Емоційна компетенція керівника.

#### **Тема 8. Крос-культурний менеджмент.**

8.1. *Вплив культури на ділові відносини та менеджмент*. Сутність поняття «культура». Правила ведення міжнародного бізнесу. Основні підходи

до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі. Типові реакції на незнайомі культури.

8.2. *Міжкультурне ділове спілкування*. Сутність понять «народ», «нація», «етнос», «національно-етнічна ідентичність». Менталітет (ментальність). Культурний код. Лінгвістичний та етичний аспекти.

8.3. *Поведінка на робочому місці: культурні параметри*. Основні критерії поведінки.

8.4. *Крос-культурні розходження мотивації персоналу*. Мотивація персоналу. Теорії мотивації.

### **Тема 9. Стратегічне управління.**

9.1. *Сутність стратегічного управління*. Позиції стратегічного управління. Історичний генезис стратегічного планування. Основні передумови становлення стратегічного управління в Україні. Особливості стратегічного планування. Основні вимоги до стратегічного менеджера.

9.2. *Основні етапи стратегічного управління: формування місії організації*. Сутність поняття «місія». Значення, функції та причини формулювання місії. Причини формулювання місії.

9.3. *Формулювання цілей організації*. Напрямки встановлення цілей. Класифікація цілей організації. Вимоги до формування цілей організації.

9.4. *Збалансовані системи показників як інструмент стратегічного управління*. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). Головні властивості системи.

### **Тема 10. Управління знаннями як елемент розвитку людських ресурсів.**

10.1. *Інтелект як складова методології управління знаннями*. Свідомість і пізнання. Уява про інтелект. Інтелектуальний образ індивіда.

10.2. *Інтелектуальний капітал організації*. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал організації. Модель інтелектуального капіталу. Оцінювання інтелектуального капіталу.

10.3. *Технології управління знаннями організації*. Понятійний апарат управління знаннями. Процес управління знаннями. Інструментарій управління знаннями.

### **Тема 11. Діджитал менеджмент.**

11.1. *Оцифровка бізнес-процесів, використання цифрових технологій на підприємстві*. Методи та підходи до діджиталізації на підприємстві.

11.2. *Сучасні цифрові бізнес-моделі, екосистеми та цифрові платформи*.

11.3. *«Розумні» технології*. Цифрова держава. Digital-маркетинг, е-комерція. Діджиталізація просування товарів і послуг

### **Тема 12. Інформаційні технології в системі розвитку людських ресурсів.**

12.1. *Теоретичні основи інформаційної системи і технологій в управлінні людськими ресурсами*. Сутність поняття «інформаційні системи». Поняття «інформаційні технології».

12.2. *Типологія інформаційних систем у менеджменті організації*. Операційні інформаційні системи: комп'ютерно-інтегровані операції,

автоматизовані системи виконання операцій, єдина операційна мережа, управління процесами, управління технологічним обладнанням.

12.3. *Безпека інформаційних систем.* Питання безпеки та контролю інформаційних систем. Контроль уведення, оброблення та збереження інформації. Фізичний захист інформаційних систем. Безпека та захист мережі. Захист від фізичного втручання, від збою комп'ютера. Процедурний контроль. Аудит інформаційних систем. Етичні аспекти використання інформаційних систем. Соціальні аспекти. Особливість та умови праці в інформаційних системах. Захист особистої та комерційної таємниці. Комп'ютерна злочинність. Здоров'я працівників, особиста відповідальність.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

**Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань**

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1-2. Завдання 1-2.	Сутність команди, неформальне лідерство, основні аспекти управління персоналом, складання та ведення кадрової документації
Тема 3. Завдання 3.	Семінарське заняття за темою 3. Психологічні тести на визначення типу темпераменту та асертивності характеру
Тема 4. Завдання 4.	Визначення креативних здібностей, мотивації до креативності
Тема 5. Завдання 5.	Семінарське заняття за темою 5. Побудова кар'єри, просування, адаптація персоналу
Тема 6. Завдання 6.	Розрахунок результативності праці персоналу за методикою Performance Management
Тема 7. Завдання 7.	Семінарське заняття за темою 7. Лідерство, управління змінами та оперування кризисними ситуаціями
Тема 8. Завдання 8.	Семінарське заняття за темою 8. Крос-культурні комунікації та менеджмент. Вирішення ситуативних вправ.
Тема 9. Завдання 9.	Побудова стратегічної карти розвитку персоналу. Ділова гра
Тема 10. Завдання 10.	Семінарське заняття за темою 10. Визначення аспектів підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовки людських ресурсів.
Тема 11. Завдання 11.	Візуалізація даних, сучасні тренди рекрутингу, хмарні технології
Тема 12. Завдання 12.	Кібер безпека, захист персональних даних.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл.3

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1 - 12	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 1 - 12	Підготовка до практичних занять
Тема 1 -12	Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань
Тема 3,5,7-8,10	Підготовка до семінару
Тема 6, 12	Підготовка до контрольних робіт

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 2, 4, 7, 9), проблемна лекція (Тема 3, 5, 8), лекція-діалог (Тема 6, 10)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-12)).

Практичні (практична робота (Тема 1 - 12), семінар (Тема 3,5,7-8,10), ділові ігри (Тема 9)).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

Формою семестрового контролю є залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти отримати залік – 60 балів.

**Підсумковий контроль** здійснюється у вигляді семестрового контролю.

**Семестровий контроль** проводиться у формі заліку. Залікова оцінка визначається шляхом сумування балів за всі види поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи під час поточного контролю: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (68 балів), письмова контрольна робота (20 балів), ділова гра (6 балів), доповідь з презентацією (6 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Балановська Т.І. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнева, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. – Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. – 417 с.
2. Управління людськими ресурсами: Навчально-методичний комплекс / Ю.П. Ємельянова. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 24 с  
Управління людськими ресурсами: Навчально-методичний комплекс / Ю.П. Ємельянова. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 24 с.
3. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с.

### Додаткова

4. Управління трудовим потенціалом: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 051 “Економіка“ освітня програма “Соціоекономіка та управління персоналом” першого (бакалаврського) рівня / Укл. О. В. Іванісов – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 20 с. (<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28711>)
5. Управління діловою кар’єрою : робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня : [Електронне видання] / укл. С. В. Мішина. – Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 14 с (<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28214>)
6. Basics of self-management and leadership: the work program of the academic discipline for students of all specialties of the third (educational and scientific) level : [Electronic resource] / comp. G. V. Nazarova, V. M. Luhova. – Kharkiv: KHNEU named after S. Kuznets, 2023. – 10 p. (<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32289>)

### Інформаційні ресурси

7. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>