

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту



І.Г. Шавкун  
2025

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

(назва навчальної дисципліни)

підготовки бакалавра

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійної програми

«Менеджмент міжнародного бізнесу»

спеціальності Менеджмент

галузі знань Управління та адміністрування

**ВИКЛАДАЧ:** О.М. Олійник, к. філос.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми

(підпис)

Маркова С.В.

(ініціали, прізвище)

Протокол №\_1\_ від "25" серпня\_2025 р.  
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

Бікулов Д.Т.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

2025 рік



**Зв'язок з викладачем (викладачами):**

**Викладач:** к філос.н., доцент Олійник Олександр Миколайович

**E-mail:** [a.n.oleynick@gmail.com](mailto:a.n.oleynick@gmail.com)

**Телефон:** (061) 289-41-39 (кафедра)

**Інші засоби зв'язку:** Moodle (форум курсу, приватні повідомлення)

**Кафедра:** бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД, 6й корп. ЗНУ, ауд. 108 (1<sup>й</sup> поверх)

### **1. Опис навчальної дисципліни**

Метою вивчення дисципліни «*Менеджмент персоналу*» є формування у майбутніх фахівців комплексної системи теоретичних знань та прикладних навичок ефективного управління персоналом як стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність сучасної організації. Курс спрямований на розуміння системного підходу до менеджменту людських ресурсів у межах загальної стратегії розвитку підприємства.

Основними завданнями вивчення дисципліни «*Менеджмент персоналу*» є:

- дослідження історичних етапів та сучасних концепцій менеджменту персоналу;
- опанування методології розроблення кадрової політики та стратегії;
- вивчення механізмів формування колективу, дослідження соціально-психологічних чинників згуртованості та особливостей командної роботи;
- засвоєння технологій кадрового планування, маркетингу персоналу, а також процедур професійної орієнтації, набору та відбору кандидатів;
- набуття навичок оцінювання персоналу, організації атестації та управління трудовою адаптацією нових працівників;
- аналіз процесів професійного розвитку, планування службової кар'єри, управління кадровим резервом та мобільністю працівників;
- вивчення правових основ соціального партнерства, механізмів укладання колективних договорів та методів запобігання конфліктам;
- оцінювання економічної та соціальної ефективності управління персоналом, проведення кадрового аудиту та консультування.

«*Менеджмент персоналу*» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким **програмним компетентностям**:

ЗК1 Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК8 Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9 Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК13 Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК15 Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК16 Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

СК6 Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.



СК14 Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15 Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

«Менеджмент персоналу» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі **програмні результати навчання (ПРН)**:

РН1 Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

РН11 Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН14 Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН18 Застосовувати набуті знання для запобігання корупції та будь-яким проявам недоброчесності в менеджменті.

Курс «Менеджмент персоналу» розкриває стратегічні та технологічні основи управління людськими ресурсами як чинника забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Дисципліна виходить за межі суто технічних аспектів кадрового діловодства, зосереджуючись на розвитку системного аналітичного мислення та широкого професійного світогляду майбутніх керівників. Програма дозволяє усвідомити глибокий взаємозв'язок між результатами діяльності персоналу та загальною ефективністю бізнес-процесів, а також опанувати методи вирішення складних методологічних та етичних проблем у соціально-трудовій сфері.

Курс дає можливість:

- зрозуміти сутність маркетингу персоналу та роль корпоративної культури у формуванні привабливого середовища для фахівців, розглядаючи управління кадрами як стратегічну функцію, а не лише адміністративний процес;
- сформулювати рефлексію щодо процесів професійної орієнтації та соціально-психологічної адаптації працівників, а також навчитися вимірювати ефективність взаємодії з колективом;
- засвоїти ключові категорії сучасного кадрового планування, прогнозування потреб у ресурсах та методів структурованого оцінювання результатів праці;
- набути навичок застосування аналітичних показників та автоматизованих систем управління персоналом для вирішення прикладних завдань щодо оптимізації витрат та підвищення якості трудового життя.
- розвинути здатність формувати власну стратегію розвитку кадрового резерву та соціального партнерства, використовуючи потенціал інноваційних підходів у професійній діяльності.

**Необхідні навчальні компоненти (пререквізити, кореквізити і постреквізити):** Історія менеджменту, Менеджмент, Самоменеджмент, Стратегічний менеджмент, Логістика, Маркетинговий менеджмент, Системи контролю та оцінки ефективності міжнародних бізнес-процесів, Навчальна практика, Виробнича практика, Кваліфікаційна робота бакалавра.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**  
Паспорт навчальної дисципліни



Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	<b>вибіркова</b>	
Семестр	6 -й	6-й
Кількість кредитів ECTS	<b>3</b>	
Кількість годин	90	
Лекційні заняття	24 год.	4 год.
Практичні заняття	24 год.	4 год.
Самостійна робота	42 год.	82 год.
Консультації	<p>Консультації: вівторок 16:00                      - очний формат: 108 кабінет 6 навчальний корпус, кафедра бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД                      - дистанційний формат: Zoom meeting  <a href="https://us02web.zoom.us/j/9512325238?pwd=RzZOeEpMenNBOExGTnprRkNtVXlMUT09">https://us02web.zoom.us/j/9512325238?pwd=RzZOeEpMenNBOExGTnprRkNtVXlMUT09</a>                      Meeting ID: 951 232 5238                      Passcode: 278601</p>	
Вид підсумкового семестрового контролю:	<b>екзамен</b>	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	<a href="https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=2039">https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=2039</a>	

**2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання**

Компетентності / результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
<b>Компетентності</b>		
ЗК1 Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	проблемно-орієнтовані лекції; аналіз нормативно-правових актів у сфері трудових відносин; дискусії щодо етики та відповідальності менеджера; кейс-аналіз прав працівників; дискусії щодо соціальної відповідальності HR-менеджера; самостійне опрацювання фахової літератури та нормативних документів	тестування; аналіз ситуаційних завдань; виконання письмових завдань на тему етичних аспектів менеджменту; бліц-опитування; екзамен
ЗК5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності	лекції з систематизацією понять; практичні заняття з аналізу HR-функцій та концепцій; побудова моделей кадрових процесів; самостійне опрацювання фахової літератури та нормативних документів	бліц-опитування; аналіз кейсів (письмовий/усний, оцінка обґрунтованості рішень); участь у дискусіях (активність, якість аргументів); самооцінка/взаємооцінка / рецензування доробок колег.
ЗК8 Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій	робота в Moodle; використання MS Excel для розрахунку кадрових показників,	бліц-опитування; аналіз кейсів (аналіз та оцінка обґрунтованості рішень);

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	бюджетування та звітності; огляд інтерфейсів та функціоналу сучасних HRIS (Human Resource Information Systems) та платформ для рекрутингу	участь у дискусіях (активність, якість аргументів); виконання завдань з аналізу доступних інтерфейсів та функціоналу сучасних HRIS (Human Resource Information Systems) та платформ для рекрутингу; самооцінка/взаємооцінка / рецензування доробок колег.
ЗК9 Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.	самостійне опрацювання сучасних HR-досліджень; підготовка аналітичних оглядів сучасних трендів ринку праці та HR-технологій; обговорення актуальних HR-трендів; неформальна освіта	бліц-опитування; звіт про самостійну роботу; презентація аналітичного огляду сучасних трендів ринку праці та HR-технологій; рефлексивний звіт
ЗК13 Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.	практичні заняття з аналізом кейсів мультикультурного управління, інклюзивного найму та управління різноманітним, крос-культурним комунікацій та бар'єрів; групові дискусії; вивчення міжнародного HR-досвіду	розв'язання ситуаційних задач на тему запобігання дискримінації, мобінгу та створення безбар'єрного середовища; участь у дискусіях (активність, якість аргументів, здатність аргументувати важливість інклюзії); екзамен
ЗК15 Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	розбір реальних управлінських ситуацій з етичними дилемами; дискусії та дебати на моральні питання в управлінні моделювання ситуацій, де потрібно приймати етичні рішення	бліц-опитування; аналіз кейсів (письмовий/усний, оцінка обґрунтованості рішень); участь у дискусіях (активність, якість аргументів); виконання письмових завдань на тему етичних аспектів менеджменту персоналу; самооцінка/взаємооцінка / рецензування доробок колег.
ЗК16 Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.	аналіз корупційних ризиків у кадрових процесах; розгляд антикорупційних механізмів; кейс-аналіз обговорення соціальних наслідків реструктуризації та вивільнення персоналу	бліц-опитування; тестування; аналіз кейсів на ідентифікацію та мінімізацію корупційних ризиків у кадрових процедурах; екзамен
СК6 Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.	аналіз практик корпоративної соціальної відповідальності в управлінні персоналом; розгляд кейсів соціального партнерства, утримання та вивільнення персоналу; обговорення соціальних наслідків управлінських рішень у HR-сфері; самостійне опрацювання матеріалів щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.	аналіз кейсів (письмовий/усний, оцінка обґрунтованості рішень); участь у дискусіях (активність, якість аргументації); бліц-опитування; екзамен.
СК9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	групові практичні завдання та командні проекти; рольові ігри («керівник–працівник», «HR–команда»); аналіз групової динаміки та командних ролей; обговорення результатів командної взаємодії.	оцінювання командної роботи; самооцінка та взаємооцінка результатів діяльності; участь у дискусіях; екзамен

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



СК10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	розв'язання практичних задач з оцінювання результативності персоналу; розроблення систем KPI, OKR та мотиваційних схем; аналіз сучасних інструментів управління результативністю; використання прикладів HR-аналітики.	виконання практичних робіт; аналіз кейсів; тестування; екзамен.
СК11 Здатність створювати та організувати ефективні комунікації в процесі управління.	моделювання управлінських комунікаційних ситуацій; ділові ігри та аналіз конфліктів; обговорення бар'єрів комунікації в організаціях; презентація управлінських рішень.	аналіз кейсів; усне опитування; участь у дискусіях; екзамен.
СК14 Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.	аналіз соціально-психологічного клімату в колективі; розгляд психологічних чинників поведінки персоналу; виконання ситуаційних вправ; обговорення кейсів професійного вигорання та стресу.	виконання практичних завдань; усне опитування; аналіз кейсів; екзамен.
СК15 Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.	аналіз стилів лідерства; командні управлінські кейси; рольові ігри з моделюванням лідерської поведінки; групові обговорення.	оцінювання участі у групових завданнях; самооцінка та взаємооцінка; аналіз кейсів; екзамен.
<b>програмні результати навчання:</b>		
РН1 Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.	проблемно-орієнтовані лекції з аналізом трудового та антикорупційного законодавства; кейс-аналіз прав працівників, соціальних гарантій, процедур звільнення та соціального партнерства; міні-дебати щодо соціальної відповідальності роботодавця обговорення ролі HR-менеджера у забезпеченні правомірності управлінських рішень.	тестування; аналіз ситуаційних завдань (правова оцінка дій роботодавця); виконання письмових завдань; екзамен.
РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	лекції з систематизацією теорій менеджменту персоналу та лідерства; практичні заняття з аналізу HR-функцій і управлінських моделей; побудова схем і моделей кадрових процесів; аналіз сучасних концепцій HRM та HRBP.	бліц-опитування; аналіз кейсів (обґрунтування вибору управлінської моделі; аналіз структури персоналу організації (категорії, чисельність, кваліфікація, компетенції) та визначення ролі персоналу у досягненні цілей організації); тестування; екзамен.
РН9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	групові практичні завдання та командні проекти; рольові ігри з моделюванням управлінських та лідерських ситуацій; аналіз групової динаміки та командних ролей; рефлексія результатів командної взаємодії.	оцінювання командної роботи; самооцінка та взаємооцінка внеску в команду; усне обговорення результатів; екзамен.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



PH10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	розв'язання практичних задач з мотивації персоналу; розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання; аналіз KPI, OKR та систем управління результативністю; використання прикладів HR-аналітики.	виконання практичних робіт; аналіз кейсів з мотивації, KPI та мотиваційних карт; тестування; екзамен
PH11 Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	кейс-метод з аналізом управлінських та комунікаційних ситуацій; ділові ігри та моделювання переговорів; аналіз конфліктів і бар'єрів комунікації; презентація управлінських рішень.	аналіз кейсів (усний/письмовий); усне опитування; участь у дискусіях; екзамен.
PH14 Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.	аналіз стресових та кризових ситуацій у колективах; моделювання програм адаптації персоналу; розгляд кейсів професійного вигорання; обговорення інструментів підтримки ментального благополуччя.	виконання практичних завдань; аналіз ситуаційних задач; усне опитування; екзамен.
PH18 Застосовувати набуті знання для запобігання корупції та будь-яким проявам недоброчесності в менеджменті.	аналіз корупційних ризиків у кадрових процедурах; кейс-аналіз недоброчесних практик у HR; обговорення антикорупційних механізмів та етичних стандартів; проблемно-аналітичні лекції.	тестування; аналіз кейсів на ідентифікацію ризиків; виконання письмових завдань; екзамен.

### 3. Зміст навчальної дисципліни

#### *Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади та стратегія управління персоналом*

##### **Тема 1.** Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудова ресурси», «персонал», «трудова потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Вплив глобалізації та цифровізації на трансформацію сфери праці. Персонал як ключовий нематеріальний актив та інтелектуальний капітал організації. Трансформація функції управління персоналом у стратегічне бізнес-партнерство. Впровадження гнучких методологій управління проектами в кадрову роботу. Виклики четвертої промислової революції для ринку праці.

##### **Тема 2.** Кадрова політика організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектуювання) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Розроблення кадрової політики з урахуванням цілей сталого розвитку та принципів соціальної відповідальності. Взаємозв'язок бізнес-стратегії організації та HR-стратегії. Сценарне планування кадрової роботи в умовах невизначеності. Правове регулювання дистанційної форми зайнятості та фрілансу. Забезпечення інклюзивності та різноманіття при формуванні політики організації. Етапи проектування кадрової стратегії на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

##### **Тема 3.** Управління персоналом як соціотехнічна система

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика:

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації та методи забезпечення служби персоналу. Професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Трансформація ролей кадрових підрозділів у центри експертизи та сервісні центри. Моделі компетенцій сучасного фахівця та поєднання цифрових навичок з емоційним інтелектом. Архітектура сучасних інформаційних систем управління персоналом. Використання хмарних рішень в управлінні кадрами. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Автоматизація кадрового обліку та електронний документообіг.

***Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні аспекти та планування кадрової роботи***

**Тема 4. Формування колективу організації та інклюзивне середовище**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу, Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

Розширення поняття колективу в умовах віртуальної та розподіленої зайнятості. Принципи управління різноманітним та створення безбар'єрного середовища. Роль лідера у формуванні культури довіри та психологічної безпеки. Специфіка крос-культурної взаємодії в міжнародних командах. Вплив поколінських відмінностей на міжособистісні відносини. Інструменти налагодження ефективної комунікації в гібридних командах.

**Тема 5. Соціальний розвиток колективу та групова динаміка**

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом і етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Метод вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту; затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів документального відображення. Методи збирання соціальної інформації.

Концепція комплексного благополуччя співробітників, що охоплює фізичне, ментальне та фінансове здоров'я. Методи запобігання професійному вигоранню та підтримки ментального ресурсу. Інструменти діагностики залученості персоналу та соціально-психологічного клімату. Використання цифрових платформ для опитування думок працівників. Вплив стрес-факторів на групову динаміку та продуктивність праці.

**Тема 6. Кадрове планування та маркетинг персоналу**

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Операційний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Маркетинг персоналу як інструмент побудови сильного бренду роботодавця. Формування та комунікація ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. Використання предиктивної аналітики для прогнозування потреб у фахівцях. Аналіз ринку праці з використанням технологій великих даних. Планування гнучких бюджетів на персонал. Визначення кількісної та якісної потреби в кадрах з урахуванням нових професійних ролей.

***Змістовий модуль 3. Технології формування, оцінювання та розвитку персоналу***

**Тема 7. Організація набору, відбору та адаптації персоналу**

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.



Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування, Правила проведення інтерв'ю, з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем у процесах пошуку та відбору персоналу. Гейміфікація етапів відбору та застосування відеоінтерв'ю. Процес адаптації нових працівників як комплексна цифрова взаємодія. Організація дистанційного наставництва в гібридному форматі роботи. Створення бази даних кандидатів із використанням сучасних сорсингових платформ. Етика використання алгоритмів при скринінгу резюме.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Вхідження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

#### **Тема 8. Управління результативністю та оцінювання персоналу**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілям діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій: управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінюванню різних категорій посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Перехід від традиційних атестацій до системи безперервного управління ефективністю. Методологія цілей та ключових результатів як альтернатива стандартним показникам. Інструменти надання регулярного зворотного зв'язку в реальному часі. Проведення оцінювання методом «360 градусів» у цифровому середовищі. Зв'язок результатів оцінювання з системою винагороди та мотивації. Об'єктивність та прозорість критеріїв оцінювання дистанційної роботи.

#### **Тема 9. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Концепція навчання впродовж життя як основа професійної стійкості. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу. Формати мікронавчання та використання платформ досвіду навчання. Побудова індивідуальних траєкторій розвитку талантів. Управління знаннями в організації як стратегічним ресурсом. Розвиток м'яких навичок та лідерського потенціалу в цифровому середовищі.

### ***Змістовий модуль 4. Регулювання трудових відносин та ефективність кадрового менеджменту***

#### **Тема 10. Управління вивільненням та утриманням персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Етичні аспекти звільнення та програми сприяння подальшому працевлаштуванню. Управління плинністю кадрів в умовах віддаленої роботи. Феномен «тихого звільнення» та методи його попередження. Стратегії утримання ключових співробітників через програми нематеріальної мотивації. Аналіз причин абсентеїзму та втрати робочого часу. Забезпечення соціальних гарантій при реструктуризації компанії.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

#### **Тема 11. Соціальне партнерство в організації**

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування, системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників. Регулювання праці в умовах гіг-економіки та платформної зайнятості. Еволюція колективних договорів та включення пунктів про баланс роботи й особистого життя. Право працівника на відключення від цифрових комунікацій у позаробочий час. Роль корпоративної соціальної відповідальності у відносинах із громадою. Запобігання мобінгу та дискримінації на робочому місці.

**Тема 12. HR-аналітика та оцінка ефективності**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Показники управління персоналом: закордонний досвід.

Прийняття управлінських рішень на основі даних та фактів. Метрики ефективності інвестицій у людський капітал та розрахунок окупності витрат. Показники лояльності персоналу та індекс чистої підтримки роботодавця. Проведення кадрового аудиту та оцінки ризиків. Аналітика плинності кадрів та прогностичні моделі поведінки працівників. Етичні стандарти збору та аналізу даних про персонал.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Окупність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

**4. Структура навчальної дисципліни**

Вид заняття / роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція 1	<b>Тема 1.</b> Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.	2	0,25	<i>1 раз на тиждень</i>
Практичне заняття 1	<b>Тема 1.</b> Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки Дослідіть роль управління персоналом у виживанні та успіху підприємства на ринку, враховуючи права працівників, соціальні цінності, етичність та прозорість управлінських рішень. <b>Завдання:</b> 1. Визначте місце управління персоналом серед факторів виживання та успіху підприємства. 2. Проаналізуйте стан ключових факторів успіху на прикладі конкретного підприємства; ідентифікуйте причини стресу та чинники, що впливають на адаптацію персоналу. 3. Визначте шляхи поліпшення управління персоналом через етичні, прозорі та антикорупційні підходи. 4. Оцініть роль HR у підвищенні ефективності роботи та розвитку командної взаємодії. 5. Розробіть рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, що забезпечують дотримання прав працівників та етичність управлінських рішень.	2	0,25	<i>1 раз на тиждень</i>
Самостійна робота	<b>Тема 1.</b> Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду. Вплив глобалізації та цифровізації на трансформацію сфери праці. Персонал як ключовий нематеріальний актив та інтелектуальний	3,5	7	<i>1 раз на тиждень</i>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	капітал організації. Трансформація функцій управління персоналом у стратегічне бізнес-партнерство. Впровадження гнучких методологій управління проектами в кадрову роботу. Виклики четвертої промислової революції для ринку праці.			
Лекція 2	<b>Тема 2.</b> Кадрова політика організації Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.	2	0,25	1 раз на тиждень
Практичне заняття 2	<b>Тема 2.</b> Кадрова політика організації <b>Обрати реальне підприємство будь-якої сфери діяльності</b> та використати відкриті джерела інформації для аналізу його кадрової політики. <b>Завдання</b> 1. Розкрити сутність і значення кадрової політики організації. 2. Проаналізувати фактори, що впливають на формування та реалізацію кадрової політики обраного підприємства. 3. Визначити тип кадрової політики підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. 4. Сформувати основні напрями кадрової політики підприємства (добір, розвиток, мотивація, інклюзивність, гнучкі форми зайнятості). 5. Охарактеризувати етапи розроблення кадрової політики: нормування, програмування та моніторинг персоналу. 6. Розробити кадрову стратегію підприємства, обґрунтувати її взаємозв'язок із бізнес-стратегією та запропонувати короткий сценарний план кадрової роботи в умовах невизначеності.	2	0,25	1 раз на тиждень
Самостійна робота	<b>Тема 2.</b> Кадрова політика організації Розроблення кадрової політики з урахуванням цілей сталого розвитку та принципів соціальної відповідальності. Взаємозв'язок бізнес-стратегії організації та HR-стратегії. Сценарне планування кадрової роботи в умовах невизначеності. Правове регулювання дистанційної форми зайнятості та фрілансу. Забезпечення інклюзивності та різноманіття при формуванні політики організації. Етапи проектування кадрової стратегії на різних стадіях життєвого циклу підприємства.	3,5	7	1 раз на тиждень
Лекція 3	<b>Тема 3.</b> Управління персоналом як соціотехнічна система Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.	2	0,25	1 раз на тиждень
Практичне заняття 3	<b>Тема 3.</b> Управління персоналом як соціотехнічна система Розрахуйте структуру персоналу обласної дирекції поштового зв'язку за категоріями, які подані у таблиці. Які посади відносяться до лінійних керівників? Проаналізуйте розрахунки та зробіть висновки. Таблиця 1 - Загальна структура персоналу обласної дирекції	2	0,25	1 раз на тиждень

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	поштового зв'язку (дані умовні, наближені до реальних)					
	Категорія персоналу	Кількість осіб	Умовне позначення осіб у відсотках до підсумку, %			
	1	Працівники виробничих підрозділів	2750			?
	2	Працівники забезпечуючих підрозділів	345			?
	3	Всього працівників виробництва	3095			?
	4	Лінійні керівники	112			?
	5	Функціональні керівники	136			?
	6	Працівники апарату управління	457			?
	7	Всього адміністративних працівників	705			?
	Загалом	?	100			
Самостійна робота	<p><b>Тема 3.</b> Управління персоналом як соціотехнічна система Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.</p> <p>Трансформація ролей кадрових підрозділів у центри експертизи та сервісні центри. Моделі компетенцій сучасного фахівця та поєднання цифрових навичок з емоційним інтелектом. Архітектура сучасних інформаційних систем управління персоналом. Використання хмарних рішень в управлінні кадрами. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. Автоматизація кадрового обліку та електронний документообіг.</p>			3,5	7	1 раз на тиждень
Лекція 4	<p><b>Тема 4.</b> Формування колективу організації та інклюзивне середовище Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу, Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.</p>			2	0,25	1 раз на тиждень
Практичне заняття 4	<p><b>Тема 4.</b> Формування колективу організації та інклюзивне середовище У ПАТ «Дніпро» потрібен спеціаліст «менеджер відділу реєстрації». Оголошено конкурс адміністрацією на заміщення вакантної посади. Кандидати на вакантну посаду обов'язково повинні пройти співбесіду з керівництвом підприємства. Сформулюйте перелік питань для співбесіди з кандидатом на заміщення вакантної посади менеджера відділу реєстрації та поселення (30 запитань).</p>			2	0,25	1 раз на тиждень
Самостійна робота	<p><b>Тема 4.</b> Формування колективу організації та інклюзивне середовище Розширення поняття колективу в умовах віртуальної та розподіленої зайнятості. Принципи управління різноманітним та створення безбар'єрного середовища. Роль лідера у формуванні культури довіри та психологічної безпеки. Специфіка крос-культурної взаємодії в</p>			3,5	7	1 раз на тиждень

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	міжнародних командах. Вплив поколінських відмінностей на міжособистісні відносини. Інструменти налагодження ефективної комунікації в гібридних командах.																							
Лекція 5	<p><b>Тема 5.</b> Соціальний розвиток колективу та групова динаміка</p> <p>Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом і етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу управління персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне.</p> <p>Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Метод вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.</p>	2	0,25	1 раз на тиждень																				
Практичне заняття 5	<p><b>Тема 5.</b> Соціальний розвиток колективу та групова динаміка</p> <p>Підприємство випускає кілька видів продукції. Вихідні дані, що характеризують роботу підприємства в поточному році приведені в таблиці 1.</p> <p>Таблиця 1 – Види продукції на «Укртех»</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Вихідні дані виробу</th> <th style="width: 15%;">Програма, тис. шт.</th> <th style="width: 15%;">Трудомісткість одного виробу скоригована на виконання норм часу, людино-годин</th> <th style="width: 15%;">Ціна одиниці, грн.</th> <th style="width: 15%;">Можливе підвищення продуктивності праці в плановому році, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>15,0</td> <td>2,8</td> <td>9,0</td> <td>8,0</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>3,2</td> <td>3,0</td> <td>5,0</td> <td>10,1</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>4,2</td> <td>3,8</td> <td>7,3</td> <td>3,4</td> </tr> </tbody> </table> <p>У плановому році при незмінній чисельності, за рахунок технічних і організаційних заходів, можливо підвищити продуктивність праці тільки по одному і виробів. Обсяг виробництва виробів, крім того, при виробництві якого буде підвищена продуктивність праці не змінюється. Фонд часу одного працівника – 1780 людино-годин.</p> <p><b>Завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Виберіть варіант підвищення продуктивності праці основних робітників, що забезпечує максимальне збільшення обсягу виробництва на підприємстві.</li> <li>Визначить чисельність основних робітників, обсяг виробництва, відсоток зниження трудомісткості в цілому по підприємству.</li> <li>Виходячи з умов завдання визначте, які ще показники можуть бути розраховані.</li> </ol>	Вихідні дані виробу	Програма, тис. шт.	Трудомісткість одного виробу скоригована на виконання норм часу, людино-годин	Ціна одиниці, грн.	Можливе підвищення продуктивності праці в плановому році, %	А	15,0	2,8	9,0	8,0	Б	3,2	3,0	5,0	10,1	В	4,2	3,8	7,3	3,4	2	0,25	1 раз на тиждень
Вихідні дані виробу	Програма, тис. шт.	Трудомісткість одного виробу скоригована на виконання норм часу, людино-годин	Ціна одиниці, грн.	Можливе підвищення продуктивності праці в плановому році, %																				
А	15,0	2,8	9,0	8,0																				
Б	3,2	3,0	5,0	10,1																				
В	4,2	3,8	7,3	3,4																				
Самостійна робота	<p><b>Тема 5.</b> Соціальний розвиток колективу та групова динаміка</p> <p>Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проект; затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.</p> <p>Концепція комплексного благополуччя співробітників, що охоплює фізичне, ментальне та фінансове здоров'я. Методи запобігання професійному вигоранню та підтримки ментального ресурсу. Інструменти діагностики залученості персоналу та соціально-психологічного клімату. Використання цифрових платформ для опитування думок працівників. Вплив стрес-факторів на групову динаміку та продуктивність праці.</p>	3,5	7	1 раз на тиждень																				
Лекція 6	<p><b>Тема 6.</b> Кадрове планування та маркетинг персоналу</p> <p>Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.</p>	2	0,25	1 раз на тиждень																				

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



Практичне заняття 6	<p><b>Тема 6.</b> Кадрове планування та маркетинг персоналу</p> <p>Обрати реальне підприємство та проаналізувати його присутність на ринку праці. Врахувати при цьому соціальну відповідальність, дотримання прав працівників та прозорість управлінських процесів.</p> <p><b>Завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проаналізувати загальну привабливість підприємства як роботодавця на ринку праці, враховуючи умови праці, рівень оплати, стабільність зайнятості, дотримання базових трудових прав та соціальних гарантій.</li> <li>2. Оцінити елементи соціальної відповідальності в кадровій політиці підприємства, зокрема ставлення до працівників, підтримку персоналу, безпеку праці та дотримання норм трудового законодавства.</li> <li>3. Визначити фактичний або потенційний імідж підприємства на ринку праці (employer brand) на основі відкритих джерел: вакансій, офіційного сайту, відгуків працівників, соціальних мереж.</li> <li>4. Охарактеризувати цільову аудиторію кандидатів, яких підприємство залучає або планує залучати, та проаналізувати їх ключові очікування щодо умов праці, стабільності, чесності та прозорості роботодавця.</li> <li>5. Проаналізувати наявні або можливі канали комунікації з ринком праці (сайти з вакансіями, соціальні мережі, рекомендації, внутрішній рекрутинг) з точки зору доступності та прозорості інформації для кандидатів.</li> <li>5. Пояснити взаємозв'язок між маркетингом персоналу та кадровим плануванням, зокрема як формування позитивного іміджу роботодавця сприяє залученню, утриманню та розвитку персоналу.</li> <li>6. Запропонувати базові показники оцінки ефективності маркетингу персоналу, які можуть застосовуватися в реальних умовах (кількість відгуків на вакансії, плинність кадрів, тривалість закриття вакансій, рівень задоволеності працівників).</li> </ol>	2	0,25	1 раз на тиждень
Самостійна робота	<p><b>Тема 6.</b> Кадрове планування та маркетинг персоналу</p> <p>Маркетинг персоналу як інструмент побудови сильного бренду роботодавця. Формування та комунікація ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. Використання предиктивної аналітики для прогнозування потреб у фахівцях. Аналіз ринку праці з використанням технологій великих даних. Планування гнучких бюджетів на персонал. Визначення кількісної та якісної потреби в кадрах з урахуванням нових професійних ролей.</p>	3,5	7	1 раз на тиждень
Лекція 7	<p><b>Тема 7.</b> Організація набору, відбору та адаптації персоналу</p> <p>Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.</p>	2	0,25	1 раз на тиждень
Практичне заняття 7	<p><b>Тема 7.</b> Організація набору, відбору та адаптації персоналу</p> <p>Новий працівник працює дистанційно. Йому не призначили наставника, не провели інструктаж і не залучили до команди. Через три тижні він відчуває дезорієнтацію, стрес та зниження мотивації. Під час адаптації необхідно враховувати права працівника, принципи етичності та прозорості в управлінні персоналом.</p> <p><b>Завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначте, які види трудової адаптації були порушені (організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна) та як це впливає на дотримання прав працівника.</li> <li>2. Запропонуйте покроковий план дій для HR-менеджера з урахуванням принципів прозорості, етики та запобігання недоброчесності.</li> <li>3. Опишіть модель дистанційного наставництва в гібридному форматі: роль наставника, формат комунікацій, частота зустрічей, цифрові інструменти та інтеграція працівника у команду (дотримання прав та соціальної відповідальності).</li> <li>4. Визначте ключові фактори, що впливають на швидкість трудової</li> </ol>	2	0,25	1 раз на тиждень

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	адаптації дистанційного працівника, та запропонуйте способи їх оптимізації з дотриманням етичних принципів. 5. Складіть рекомендації щодо інтеграції дистанційних працівників у команду та забезпечення їх мотивації, враховуючи сучасні HR-технології та цифрові платформи, забезпечуючи етичність та дотримання прав.			
Самостійна робота	<b>Тема 7.</b> Організація набору, відбору та адаптації персоналу Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування, Правила проведення інтерв'ю, з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем у процесах пошуку та відбору персоналу. Гейміфікація етапів відбору та застосування відеоінтерв'ю. Процес адаптації нових працівників як комплексна цифрова взаємодія. Організація дистанційного наставництва в гібридному форматі роботи. Створення бази даних кандидатів із використанням сучасних сорсингових платформ. Етика використання алгоритмів при скринінгу резюме. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.	3,5	7	1 раз на тиждень
Лекція 8	<b>Тема 8.</b> Управління результативністю та оцінювання персоналу Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілям діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій: управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінюванню різних категорій посадовців керівників.	2	0,25	1 раз на тиждень
Практичне заняття 8	<b>Тема 8.</b> Управління результативністю та оцінювання персоналу Виконайте діагностику стратегічного плану підприємства реформування за рахунок проведення організаційно-технічних заходів згідно таких даних: - річний обсяг виробництва за звітними даними – 206500 т; - вартість продукції (обсяг продажу) – 273000 тис. грн.; - чисельність персоналу – 3800 чол.; - після проведення організаційних заходів стратегічного плану реформування фірми обсяг продукції в натуральному вираженні збільшиться на 6,5%; - середня оптова ціна виростає на 8,1%; - скорочення чисельності персоналу складе 120 чол. Розрахуйте: 1. продуктивність праці на підприємстві; 2. підвищення рівня продуктивності праці за рахунок проведення організаційно-технічних заходів на підприємстві.	2	0,25	1 раз на тиждень
Самостійна робота	<b>Тема 8.</b> Управління результативністю та оцінювання персоналу Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи дотримання правил техніки безпеки тощо. Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів	3,5	7	1 раз на тиждень

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	атестації персоналу. Перехід від традиційних атестацій до системи безперервного управління ефективністю. Методологія цілей та ключових результатів як альтернатива стандартним показникам. Інструменти надання регулярного зворотного зв'язку в реальному часі. Проведення оцінювання методом «360 градусів» у цифровому середовищі. Зв'язок результатів оцінювання з системою винагороди та мотивації. Об'єктивність та прозорість критеріїв оцінювання дистанційної роботи.			
Лекція 9	<b>Тема 9.</b> Управління розвитком і рухом персоналу організації Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.	2	0,5	1 раз на тиждень
Практичне заняття 9	<b>Тема 9.</b> Управління розвитком і рухом персоналу організації Молодий спеціаліст ІТ-відділу успішно виконує завдання, але його кар'єрний ріст сповільнився через відсутність планування та ротації. Під час управління кар'єрою необхідно враховувати права працівника, етичні норми та прозорість прийняття рішень щодо кар'єрного зростання. <b>Завдання:</b> 1. Складіть індивідуальну траєкторію розвитку працівника на 2 роки, враховуючи права працівника та принципи соціальної відповідальності. 2. Визначте можливі горизонтальні та вертикальні переміщення працівника з урахуванням етичності ротації та прозорості управлінських рішень. 3. Пропишіть, які навички та компетенції працівник повинен розвинути для кар'єрного зростання, включно з професійними, цифровими, лідерськими та м'якими навичками. 4. Розробіть рекомендації щодо підтримки мотивації та утримання працівника в організації під час кар'єрного розвитку, враховуючи дотримання прав та етичних норм. 5. Оцініть ризики упередженості або недоброчесності у процесі кар'єрного планування та запропонуйте заходи їх запобігання.	2	0,5	1 раз на тиждень
Самостійна робота	<b>Тема 9.</b> Управління розвитком і рухом персоналу організації Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника. Концепція навчання впродовж життя як основа професійної стійкості. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу. Формати мікронавчання та використання платформ досвіду навчання. Побудова індивідуальних траєкторій розвитку талантів. Управління знаннями в організації як стратегічним ресурсом. Розвиток м'яких навичок та лідерського потенціалу в цифровому середовищі.	3,5	6,5	1 раз на тиждень
Лекція 10	<b>Тема 10.</b> Управління вивільненням та утриманням персоналу Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.	2	0,5	1 раз на тиждень

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



Практичне заняття 10	<b>Тема 10.</b> Управління вивільненням та утриманням персоналу Працівника прийнято на державну службу до державного органу за результатом конкурсного відбору зі встановленням шестимісячного випробувального строку, але він не справляється з роботою. Як його звільнити до спливу цього терміну та як це оформити?	2	0,5	1 раз на тиждень															
Самостійна робота	<b>Тема 10.</b> Управління вивільненням та утриманням персоналу Етичні аспекти звільнення та програми сприяння подальшому працевлаштуванню. Управління плинністю кадрів в умовах віддаленої роботи. Феномен «тихого звільнення» та методи його попередження. Стратегії утримання ключових співробітників через програми нематеріальної мотивації. Аналіз причин абсентеїзму та втрати робочого часу. Забезпечення соціальних гарантій при реструктуризації компанії. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.	3,5	6,5	1 раз на тиждень															
Лекція 11	<b>Тема 11.</b> Соціальне партнерство в організації Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування, системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.	2	0,5	1 раз на тиждень															
Практичне заняття 11	<b>Тема 11.</b> Соціальне партнерство в організації Кандидат, чий одяг видає в ньому прихильника ортодоксального іудаїзму, подав заяву на заміщення посади керівника робочої групи. Кандидату доведеться працювати в тісному контакті з членами групи, деякі з яких сповідують мусульманство, і, швидше за все, їм доведеться обідати в одній їдальні. Ви хочете запитати у кандидата, чи не виникнуть із за цього будь-які проблеми. Ваші дії? Як можна коректно поставити таке питання і провести бесіду?	2	0,5	1 раз на тиждень															
Самостійна робота	<b>Тема 11.</b> Соціальне партнерство в організації Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників. Регулювання праці в умовах гіг-економіки та платформної зайнятості. Еволюція колективних договорів та включення пунктів про баланс роботи й особистого життя. Право працівника на відключення від цифрових комунікацій у позаробочий час. Роль корпоративної соціальної відповідальності у відносинах із громадою. Запобігання мобінгу та дискримінації на робочому місці.	3,5	6,5	1 раз на тиждень															
Лекція 12	<b>Тема 12.</b> HR-аналітика та оцінка ефективності Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Показники управління персоналом: закордонний досвід.	2	0,5	1 раз на тиждень															
Практичне заняття 12	<b>Тема 12.</b> HR-аналітика та оцінка ефективності Впровадження заходів щодо поліпшення умов праці робочих, сприяло скороченню плинності робочої сили. Визначте економічну ефективність (річну економію від скорочення плинності кадрів; річний економічний ефект, строк окупності одноразових витрат: Таблиця 1 - Вихідні дані для розрахунків	2	0,5	1 раз на тиждень															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Найменування</th> <th>Од. вимірювання</th> <th>Кількість</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Середньорічний збиток від плинності персоналу</td> <td>грн.</td> <td>250000</td> </tr> <tr> <td>2. Коефіцієнт плинності персоналу - до впровадження заходів</td> <td>%</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>- після впровадження заходів</td> <td>%</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3. Одноразові витрати на впровадження заходів</td> <td>грн.</td> <td>70000</td> </tr> </tbody> </table>					Найменування	Од. вимірювання	Кількість	1. Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн.	250000	2. Коефіцієнт плинності персоналу - до впровадження заходів	%	30	- після впровадження заходів	%	25	3. Одноразові витрати на впровадження заходів	грн.	70000
Найменування	Од. вимірювання	Кількість																	
1. Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн.	250000																	
2. Коефіцієнт плинності персоналу - до впровадження заходів	%	30																	
- після впровадження заходів	%	25																	
3. Одноразові витрати на впровадження заходів	грн.	70000																	

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

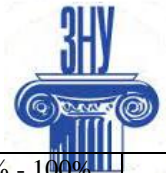


Самостійна робота	<b>Тема 12.</b> HR-аналітика та оцінка ефективності Прийняття управлінських рішень на основі даних та фактів. Метрики ефективності інвестицій у людський капітал та розрахунок окупності витрат. Показники лояльності персоналу та індекс чистої підтримки роботодавця. Проведення кадрового аудиту та оцінки ризиків. Аналітика плинності кадрів та прогностичні моделі поведінки працівників. Етичні стандарти збору та аналізу даних про персонал. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Окупність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.	3,5	6,5	Три рази на тиждень
Разом		90	90	

**5. Види і зміст контрольних заходів**

Вид заняття/роботи	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання *	Усього балів
1	2	3	4	5
На початку аудиторного заняття протягом семестру	Бліц-опитування	Проміжний оглядовий зріз знань за темами минулих лекцій і практичних занять (до 10 хвилин): самостійне опрацювання теоретичного (рівень «відтворення» та «розуміння») та практичного (рівень «застосування» та «створення») навчального матеріалу; формат - групові та індивідуальні завдання, обговорення та дискусія.	Передбачає надання повних відповідей і доповнень; спонукає здобувачів до систематичної самостійної роботи при підготовці до поточних занять; активізує абстрактне мислення із застосуванням методу аналізу та синтезу; не передбачає бального оцінювання.	-
<b>Поточний контроль</b>				
<b>Змістовий модуль 1</b>				
Лекція №1	Тестування за змістовим модулем 1	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом лекції №1. Питання для підготовки: Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудова ресурси», «персонал», «трудова потенція» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.  <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.  Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №1	Практична робота 1	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом змістового модулю 1. <b>Повністю</b> виконане завдання передбачає аналіз ролі управління персоналом у	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);	

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



		<p>виживанні та успіху підприємства в умовах цифрової економіки та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики з урахуванням прав працівників, етичності й прозорості управлінських рішень.</p> <p><i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p> <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p>	
Лекція №2-3	Тестування за змістовим модулем 1	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом лекції №2-3.</p> <p>Питання для підготовки: Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	
<b>Змістовий модуль 2</b>				
Лекція №4-5	Тестування за	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10,	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно.	<b>5</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



	<p>змістовим модулем 2</p>	<p>RH11, RH 14, RH 18 за матеріалом лекції №4-5.</p> <p>Питання для підготовки: Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна. соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу, Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом і етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, п впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу управління персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне..</p> <p>Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Метод вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.</p> <p style="text-align: center;"><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Кількість рівнозначних питань 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	
<p>Лекція №6</p>	<p>Тестування за змістовим модулем 2</p>	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих RH 1, RH 3, RH 9, RH 10, RH11, RH 14, RH 18 за матеріалом лекції №6.</p> <p>Питання для підготовки: Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно.</p> <p>Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної</p>	<p>5</p>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



		інформації про персонал.  <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №6	Практична робота 2	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом змістового модулю 2. Повністю виконане завдання передбачає аналіз привабливості реального підприємства на ринку праці, оцінку його іміджу роботодавця та каналів комунікації з кандидатами, а також визначення показників ефективності маркетингу персоналу з урахуванням соціальної відповідальності, прав працівників і прозорості управління.  <i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).  <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	<b>5</b>
<b>Змістовий модуль 3</b>				
Лекція №7	Тестування за змістовим модулем 3	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом лекції №7. Питання для підготовки: Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.  <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.  Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.  Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	<b>5</b>
Практичне заняття №7	Практична робота 3	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом змістового модулю 3. <b>Повністю</b> виконане завдання передбачає аналіз проблем адаптації дистанційного працівника, визначення порушених видів трудової адаптації та їх впливу на дотримання прав працівника, а також розроблення етичних і прозорих HR-рішень щодо наставництва, інтеграції в команду та підтримки мотивації з використанням сучасних цифрових інструментів.	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).  <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	<b>5</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



		<i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>		
Лекція №8-9	Тестування за змістовим модулем 3	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом лекції №8-9.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <p>Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілям діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій: управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінюванню різних категорій посад керівників.</p> <p>Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.</p> <p>Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.</p> <p style="text-align: center;"><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	<b>5</b>
<b>Змістовий модуль 4</b>				
Лекція №10	Тестування за змістовим модулем 4	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом лекції №10.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <p>Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.</p> <p>Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а</p>	<b>5</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



		<p>виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.</p> <p style="text-align: center;"><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	
Практичне заняття №10	Практична робота 4	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом змістового модулю 4.</p> <p><b>Повністю</b> виконане завдання передбачає аналіз правових та організаційних підстав звільнення державного службовця під час випробувального строку, визначення порядку та умов припинення державної служби у разі невідповідності займаній посаді, а також характеристику процедурного оформлення рішення про звільнення з дотриманням принципів законності, прозорості управлінських рішень та захисту прав працівника.</p> <p style="text-align: center;"><i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Практична робота оцінюється комплексно максимально у 10 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 6-10 балів (зараховано).</p> <p style="text-align: center;"><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p>	<b>5</b>
Лекція №11-12	Тестування за змістовим модулем 4	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 за матеріалом лекцій №11-12.</p> <p>Питання для підготовки: Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування, системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Показники управління персоналом: закордонний досвід.</p> <p style="text-align: center;"><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	<b>5</b>
<b>Усього поточний контроль</b>	<b>14</b>			<b>60</b>
<b>Підсумковий контроль</b>				

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



<b>Екзамен</b>	Підсумковий тест	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3). Теоретичне завдання представлено у форматі комплексного тесту, до якого включено 50 рівнозначних тестових питань з тем усіх змістових модулів. Тестування передбачає відповідь на теоретичні питання (вірною є лише один з альтернативних варіантів відповідей).  <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. 1 правильна відповідь оцінюється 0.4 бали. – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 7-11 балів (зараховано умовно); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 12-20 балів (зараховано).  <i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	<b>20</b>
	Практичне завдання	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 1, РН 3, РН 9, РН 10, РН11, РН 14, РН 18 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3) та передбачає розв'язування ситуаційного завдання.  <i>Завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Ситуаційна задача оцінюється максимально у 20 балів з урахуванням логічності та повноти відповіді на запитання щодо змісту, правил, обґрунтованості висновків тощо: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 7-11 балів (зараховано умовно); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 12-20 балів (зараховано).	<b>20</b>
<b>Усього підсумковий контроль</b>	<b>2</b>			<b>40</b>

*\*Засоби діагностики рівня досягнення результатів навчання дисципліни та критерії оцінювання контрольних заходів.*

*Тестування.* Поточне та підсумкове оцінювання теоретичних завдань здійснюється у формі тестування з використанням платформи дистанційного навчання СЕЗН ЗНУ Moodle відповідно до календарного графіку поточних і підсумкового контролів. Проходження тестів відбувається після ідентифікації здобувача через його персональний аккаунт на сторінці дисципліни при увімкненому відео-режимі Zoom- конференції за умови дистанційної присутності викладача та передбачає обмежену у часі відповідь на теоретичні питання: для поточних контролів (Тести 1-8) – до 20 хвилин, як правило, або під час лекційного заняття перед завершенням поточного змістового модуля, або під час консультації за встановленим графіком; для підсумкового (екзаменаційного) тесту – до 50 хвилин під час підсумкового контролю за складеним розкладом.

*Процедура оцінювання практичних завдань.*

Оцінюванню підлягає виконання здобувачами практичних завдань для кожного змістового модуля під час аудиторних практичних занять і позааудиторної самостійної роботи. Кожне практичне завдання виконується по мірі опанування здобувачем матеріалу тем відповідного змістового модуля, оформлюється у вигляді файлів MS Word, здається на перевірку через персональний аккаунт у профілі цієї дисципліни в СЕЗН ЗНУ Moodle та після позитивного відгуку викладача захищається у передбачений спосіб (на практичному занятті та/або консультації). Якщо відгук має критичні зауваження з боку викладача, то робота з відповідними коментарями повертається здобувачеві на доопрацювання. Обов'язковою умовою зарахування роботи є усна перевірна комунікація «здобувач-викладач». У разі дистанційного навчання, захист робіт відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема при увімкненому відео-режимі Zoom-конференції.

*Критерії оцінювання практичних завдань:*

*5 балів* – роботу виконано самостійно та правильно, в повному обсязі із застосуванням раціональних методів; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлено охайно; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі, при захисті роботи повні та аргументовані, наявні змістовні висновки та ілюстративні приклади;

*4 бали* – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але містять незначні помилки;



роботу здано на перевірку своєчасно, оформлення має несуттєві зауваження; відповіді на запитання при захисті роботи в цілому повні з незначними недоліками;

*3 бали* – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але наявні окремі помилки (наприклад, логічні); роботу здано на перевірку не своєчасно, але без порушення семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; зміст роботи не структуровано, робота оформлена в межах вимог, але має виражений компілятивний характер/ містить ознаки використання ШІ; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі та додаткові, при захисті роботи не повні або відсутні;

*0 балів* – роботу не виконано або виконано не самостійно з порушенням принципів академічної доброчесності, зокрема виконано інший варіант завдання, та/або не в повному обсязі; наявні численні арифметичні та змістовні помилки у розрахунках; роботу здано на перевірку з порушенням семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; оформлення роботи не відповідає вимогам, відсутній додаток з розрахунками в таблицях MS Excel; при захисті роботи студент не володіє навчальним матеріалом та/або відповіді на запитання відсутні.

*Додаткові (заохочувальні) бали – до 10 балів.*

Бальна система стимулювання позааудиторної навчально-наукової активності здобувачів - це система додаткових балів, яку введено з метою заохочування здобувачів до планомірної, систематичної роботи з поглибленого опанування теоретичним матеріалом і стимулювання їх до творчого підходу та креативного мислення під час розв'язання практичних завдань, які передбачено цією дисципліною.

*Позааудиторна навчально-наукова активність* здобувача є однією із форм самоосвіти (неформальна/інформальна) при формуванні результатів навчання цієї дисципліни та має бути підтверджена відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Зміст поза аудиторних навчально-наукових активностей, за які можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали, повинні *корелювати з результатами навчання дисципліни*, зокрема за такі підтверджені види діяльності:

участь у студентських олімпіадах;

представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача на студентських конкурсах, конференціях;

наявність власних розробок і підготовленої роботи та презентації в частині науково-дослідних та прикладних досліджень, які проводяться викладачем навчальної дисципліни та відповідають їй спрямуванню;

участь у програмах здобуття неформальної/інформальної освіти (онлайн-курси, розміщені на відкритих навчальних платформах (наприклад, курс «Україна на шляху до ЄС» <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/ukraine-road-to-eu/>), воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);

інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

Якщо результати навчання (знання й уміння), отримані здобувачем під час самоосвіти, відповідають повністю або частково корелюють (неповні, схожі, але зі спорідненої галузі знань тощо) із РН дисципліни, які перевіряються поточними контролями певного змістового модуля, викладач має право оцінити їх при складанні здобувачем з урахуванням цих додаткових балів, але не перевищуючи максимальний бал за цей поточний контроль відповідно до критеріїв оцінювання. Отримані додаткові бали додаються *понад тих балів*, які здобувач може отримати, виконавши всі обов'язкові види робіт і склавши усі поточні контроли, - ці додаткові бали можуть стати вирішальними для отримання більш високої оцінки за весь курс! Тому, **НАПОЛЕГЛИВО РЕКОМЕНДУЄМО** здобувачеві скористатися цією нагодою та підвищити свій загальний бал (*максимально до 10 балів*), отриманий після виконання всіх обов'язкових видів контрольних заходів.

Результати неформальної / інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» (<https://surl.li/okfueu>).

*Підсумковий контроль.*

До підсумкового семестрового контролю допускаються здобувачі, яким на дату консультації перед цим контролем зараховано поточні контрольні заходи з усіх змістових модулів. Інакше, здобувач ліквідує існуючу поточну заборгованість на консультаціях і може бути допущений до підсумкового контролю за складеним графіком, узгодженим з екзаменатором та деканатом.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену: здобувач проходить екзаменаційний тест на платформі СЕЗН ЗНУ Moodle та розв'язує ситуаційну задачу, включені в екзаменаційний білет, письмово готує відповіді на завдання білету та усно висвітлює свої відповіді екзаменатору.

Бальне оцінювання відповідей здобувача щодо розв'язку ситуаційної задачі враховує диференційований рівень розуміння (РР) ним опанованого навчального матеріалу на основі таксономії SOLO (Structure of the Observed Learning Outcomes - Структура результатів навчання, які можна спостерігати (як поведінку)), що дозволяє релевантно оцінити рівень сформованості практичної складової програмних результатів навчання (рекомендація МОНУ, лист №1/9-344 від 24.06.2020, <https://surl.li/uld1bv>):

- РР 1: «не знати / не розуміти» - 0 балів (не зараховано);
- РР 1+: «частково впоратися із завданням» - 7-11- балів (зараховано умовно);
- РР 2: «назвати / розпізнати / виконати дії» - 12 балів (зараховано);
- РР 3: «виконати послідовність дій / описувати» - 13-14 балів (зараховано);

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



- РР 4: «порівняти / показати зв'язки» - 14-15 балів (зараховано);
- РР 4+: «обгрунтувати / аналізувати» - 16-17 балів (зараховано);
- РР 5: «теоретизувати / генерувати гіпотези» - 18-19 балів (зараховано);
- РР 5+: «абстрагувати / створювати / формулювати» - 20 балів (зараховано).

Практичне завдання підсумкового контролю зараховується здобувачеві, якщо при відповіді на завдання продемонстровано рівень розуміння навчального матеріалу не нижче «РР 2».

Підсумковий контроль вважається *пройденим успішно*, якщо здобувачеві зараховано теоретичне (тестування) та практичне завдання, бали за які підсумовуються і він отримує від 24 до 40 балів, *інакше* бали за іспит не додаються до семестрової оцінки (вважаються рівними нулю), а *підсумкова оцінка із дисципліни є незадовільною*.

**Загальна семестрова бальна оцінка за дисципліну** складається як сума бальних оцінок за всі поточні контролю з усіх змістових модулів (з урахуванням додаткових балів за навчально-наукову активність) та за підсумковий контроль і не може перевищувати **100 балів**. Бальна оцінка переводиться у **національну** шкалу та шкалу **ECTS**.

**Шкала оцінювання ЗНУ: національна та ECTS**

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)		

**6. Основні навчальні ресурси**

**Рекомендована література**

**Основна:**

1. Криворучко С. В. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ ; Торонто : Гнозис, 2023. 692 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053795.pdf>
2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад.: О. Г. Козлова, І. О. Захарова, С. С. Денежников, В. І. Статівка; за заг. ред. І. О. Захарової. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2023. 178 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056505.pdf>
3. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050907.pdf>
4. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049321.pdf>
5. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058219.pdf>
6. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058086.pdf>
7. Palmer C. Human Resources for Operations Managers. London : Fanshawe College Pressbooks, 2022. 412 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0056027.pdf>.

**Додаткова:**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053034.pdf>
2. Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Головань О. О., Бікулов Р. Т., Динчев С. С. INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: CONCEPTUAL, METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS. Управління змінами та інновації. 2025. № 15. С. 132-140. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-21>.
3. Економіка та управління персоналом: магістерський курс : навч. посіб. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058070.pdf>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



4. Загорянська О. HR-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87> (дата звернення: 28.07.2025).
5. Короленко О., Кутова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 28.07.2025).
6. Куцай Н.С. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2025. Т. 1, № 21(83). С. 306–315. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-35](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-35) (дата звернення: 29.07.2025).
7. Лугай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878> (дата звернення: 28.07.2025).
8. Магомедова Т. М. Менеджмент персоналу : практикум. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 80 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2021/09/0047449.docx>
9. Малтиз В. В. Управління персоналом : метод. реком. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 44 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2021/02/0046158.docx>
10. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
11. Місецький А. В. Еволюція методів залучення персоналу. *Економіка і організація управління*. 2025. № 1. С. 56–66. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.5> (дата звернення: 29.07.2025).
12. Олійник О. М. FEATURES OF THE SOCIAL APPROACH IMPLEMENTATION IN STATE REGULATION OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES: KEY ASPECTS, MECHANISMS AND TOOLS. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 101-110. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.14>.
13. Олійник О. М. PROSPECTIVE DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF THE PHILOSOPHY OF BUSINESS PROCESS INNOVATION BY FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION. *Літопис Волині*. 2025. № 32. С. 247-255. URL: DOI <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.32.40>.
14. Олійник О. М., Головань О. О., Бікулов Д. Т. FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT IN THE SYSTEM OF BUSINESS PROCESS ENGINEERING AND PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS. *Економіка промисловості*. 2025. № 2(110). С. 51-65. URL: <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.051>
15. Олійник О. М., Головань О. О., Маркова С. В. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75-83. URL: [10.32782/2786-8273/2025-8-14](https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-14).
16. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (дата звернення: 28.07.2025).
17. Сорока О. В. ІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-36> (дата звернення: 28.07.2025).
18. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
19. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
20. Управління персоналом : опорний конспект лекцій / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0055089.pdf>
21. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту : навч. посіб. Луцьк : ВНУ ім. Л. Українки, 2022. 269 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054831.pdf>
22. Якубін Д. ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH* / chair К. Огданський. 2025. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.015> (дата звернення: 29.07.2025).
23. Abramova S., Antonova N. Youth Recruitment into Digital Civil Activity: From Needs to Engagement Technologies. *Logos et Praxis*. 2025. No. 1. P. 62–76. URL: <https://doi.org/10.15688/lp.jvolsu.2025.1.6> (date of access: 29.10.2025).
24. Cheliadinova N., Kudelya V. HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION. *Market Infrastructure*. 2022. No. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22> (date of access: 28.07.2025).

**Інформаційні ресурси**

1. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): сайт. URL: <http://www.wbcd.org>.
2. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative – GRLI) URL: [www.grli.org](http://www.grli.org)

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**



3. Декларація Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці URL: [http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration\\_ukrainian.pdf](http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_ukrainian.pdf)
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Інституту Етики Бізнесу. URL: [www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)
6. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Наука та інновації. URL : <http://www.nas.gov.ua/scinn/>

### 7. Регуляції і політики курсу

*Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на найближчій консультації впродовж тижня після пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання.*

*Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.*

### Політика академічної доброчесності

*Усі письмові роботи, що виконуються слухачами під час проходження курсу, перевіряються на наявність плагіату за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Відповідно до чинних правових норм, плагіатом вважатиметься: копіювання чужої наукової роботи чи декількох робіт та оприлюднення результату під своїм іменем; створення суміші власного та запозиченого тексту без належного цитування джерел; рерайт (перефразування чужої праці без згадування оригінального автора). Будь-яка ідея, думка чи речення, ілюстрація чи фото, яке ви запозичуєте, має супроводжуватися посиланням на першоджерело.*

*Виконавці індивідуальних дослідницьких завдань обов'язково додають до текстів своїх робіт власноруч підписану Декларацію академічної доброчесності.*

*Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перескладання. Якщо ви не впевнені, чи підпадають зроблені вами запозичення під визначення плагіату, будь ласка, проконсультуйтеся з викладачем.*

*Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у ЗНУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел. Посилання на такі ресурси, як Wikipedia, бази даних рефератів та письмових робіт (Studopedia.org та подібні) є неприпустимим. Рекомендовані бази даних для пошуку джерел:*

*Електронні ресурси Національної бібліотеки ім. Вернадського: <http://www.nbu.gov.ua>*

*Цифрова повнотекстова база даних англomовної наукової періодики JSTOR: <https://www.jstor.org/>*

### Використання комп'ютерів/телефонів на занятті

*Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). Будь ласка, не забувайте активувати режим «без звуку» до початку заняття.*

*Під час виконання заходів контролю (термінологічних диктантів, контрольних робіт, іспитів) використання гаджетів заборонено. У разі порушення цієї заборони роботу буде анульовано без права перескладання.*

### Комунікація

*Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є Moodle.*

*Важливі повідомлення загального характеру – зокрема, оголошення про терміни подання контрольних робіт, коди доступу до сесій у CiscoWebex та ін. – регулярно розміщуються викладачем на форумі курсу. Для персональних запитів використовується сервіс приватних повідомлень. Відповіді на запити студентів подаються викладачем впродовж трьох робочих днів. Для оперативного отримання повідомлень про оцінки та нову інформацію, розміщену на сторінці курсу у Moodle, будь ласка, переконайтеся, що адреса електронної пошти, зазначена у вашому профайлі на Moodle, є актуальною, та регулярно перевіряйте папку «Спам».*

*Якщо за технічних причин доступ до Moodle є неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, направте електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу [a.n.oleynick@gmail.com](mailto:a.n.oleynick@gmail.com). У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.*

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2025-2026 н.р.** доступний за адресою: [https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj\\_viddil/1635.ukr.html](https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/1635.ukr.html).

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ



**НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.** Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ <https://lnk.ua/gk4x2wkVy>.

**ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН.** Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Процедура повторного вивчення визначається [Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: https://lnk.ua/9MVwgEpVz](https://lnk.ua/9MVwgEpVz).

**ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.** Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://lnk.ua/EYNg6GpVZ>.

Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

**ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА.** Телефон довіри практичного психолога **Марті Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

**УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ** Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**

Електронна адреса: [v\\_banakh@znu.edu.ua](mailto:v_banakh@znu.edu.ua)

Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

**РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.** Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

### РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА:** <https://library.znu.edu.ua/>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

**СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ):** <https://moodle.znu.edu.ua/>.

Посилання для відновлення паролю: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

**ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ:** <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.