

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

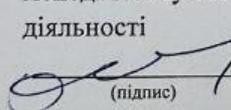
(назва навчальної дисципліни)

Блоку освітніх компонентів вільного вибору студента в межах спеціальності
підготовки магістра
денної та заочної форм здобуття освіти
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

Протокол № 1 від "28" серпня 2025 р.
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності


(підпис) _____ (ініціали, прізвище) _____

2025 рік



HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Зв'язок з викладачем (викладачами):

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

E-mail: 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, бй корп. ЗНУ, ауд. 108 (1^й поверх)

1. Опис навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «*HR-менеджмент в умовах економіки знань*» є засвоєння здобувачами вищої освіти специфіки управління людськими ресурсами в контексті пріоритетності інтелектуального капіталу, оволодіння сучасними HR-технологіями та інструментами, формування стратегічного мислення щодо розвитку та утримання талантів, та засвоєння системи методів управління знаннями в організації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «*HR-менеджмент в умовах економіки знань*» є:

- зрозуміти сучасну парадигму HR-менеджменту як ключового фактора створення конкурентних переваг в економіці знань;
- формування рефлексії щодо стратегічної ролі HR в управлінні інтелектуальним капіталом, формуванні корпоративної культури, що сприяє інноваціям, та етичних вимірів управління талантами;
- засвоїти основні поняття і категорій стратегічного HR-менеджменту, а також усвідомити актуальні виклики, пов'язані з управлінням знаннями, мотивацією та розвитком висококваліфікованих фахівців;
- набути вмінь застосування сучасних принципів, методів та інструментів HR (включно з HR-аналітикою та e-HRM);
- виробити навички формування власної стратегії управління талантами при аналізі нагальних проблем бізнесу; використовувати аналітичний, системний та інноваційний потенціал HR-менеджменту для вирішення практичних, методологічних та стратегічних проблем у фаховій діяльності.

«*HR-менеджмент в умовах економіки знань*» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким **програмним компетентностям**:

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

«*HR-менеджмент в умовах економіки знань*» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі **програмні результати навчання (ПРН)**:

ПН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПН3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями;

ПН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

Курс «*HR-менеджмент в умовах економіки знань*» розкриває стратегічні основи та роль управління людьми, виходячи за рамки суто адміністративних та операційних аспектів кадрової роботи. Він зосереджений на розвитку аналітичного мислення та стратегічного бачення у майбутніх HR-менеджерів, дозволяючи їм усвідомити, як управління талантами та знаннями



впливає на конкурентоспроможність організації та які нові виклики виникають у процесі цифровізації та глобалізації.

Курс дає можливість:

- глибше зрозуміти сутність HR-менеджменту як стратегічної бізнес-функції, а не лише як набору операційних завдань;
- сформуванню рефлексії щодо ролі HR у формуванні інтелектуального капіталу (що є ключовим активом), аналітичних підходів (як вимірювати ефективність HR) та ціннісних орієнтирів (які цінності лежать в основі корпоративної культури);
- засвоїти ключові поняття та категорії управління знаннями, розвитку талантів, HR-аналітики та бренду роботодавця;
- набути навичок застосування стратегічних HR-моделей, методів та функцій для вирішення складних управлінських дилем;
- розвинути здатність формувати власну HR-стратегію при аналізі нагальних бізнес-проблем та використовувати аналітичний, системний та інноваційний потенціал для вирішення практичних, методологічних та ціннісних проблем у професійній діяльності.

Необхідні навчальні компоненти (пререквізити, кореквізити і постреквізити):

Методологія наукових досліджень у галузі менеджменту, Інформаційно-аналітичне забезпечення в менеджменті, Менеджмент організацій за видами господарської діяльності, Менеджмент бізнес-процесів, Управління проектами, Кваліфікаційна робота магістра.

Паспорт навчальної дисципліни

Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	вибіркова	
Семестр	3 -й	-
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість годин	90	
Лекційні заняття	12 год.	-
Практичні заняття	12 год.	-
Самостійна робота	62 год.	-
Консультації	Консультації: вівторок 16:00 - очний формат: 108 кабінет 6 навчальний корпус, кафедра бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД - дистанційний формат: Zoom meeting https://us02web.zoom.us/j/9512325238?pwd=RzZOObEpMenNBOExGTHprRkNtVXlMUT09 Meeting ID: 951 232 5238 Passcode: 278601	
Вид підсумкового семестрового контролю:	залік	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=11389	

2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання



Компетентності / результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
Компетентності		
здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	<ul style="list-style-type: none"> - розв'язання HR-кейсів з етичними дилемами (упередженість при наймі, конфіденційність даних, справедливе звільнення). - Дискусії та дебати на теми (етика використання ШІ в рекрутингу, Diversity & Inclusion). - Моделювання ситуацій (проведення "етичної" співбесіди, медіація конфлікту). 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - аналіз кейсів (письмовий/усний, оцінка обґрунтованості рішень); - участь у дискусіях (активність, якість аргументів); - виконання письмових завдань на тему етичних аспектів менеджменту; - самооцінка/взаємооцінка / рецензування доробок колег.
здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - самостійне вивчення літератури; - лекції-бесіди (про моделі інтелектуального капіталу, сучасні теорії мотивації). - аналітичні семінари (аналіз ринку праці, деконструкція HR-стратегій компаній). - проблемно-орієнтоване навчання (декомпозиція проблеми "плинність талантів"). - вправи на синтез (побудова карт компетенцій на основі аналізу посад). 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - контрольні запитання/тести на розуміння категорій; - звіт про самостійну роботу; - рефлексивний звіт; - презентації (аналіз та синтез трендів в HR); - виконання письмових завдань на тему саморозвитку, навчання впродовж життя.
здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації	<ul style="list-style-type: none"> - лекції-бесіди та обговорення управлінських концепцій; - проблемно-орієнтоване навчання (завдання на виявлення сутності проблем); - семінари-дискусії; - мозковий штурм. 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - контрольні запитання/тести на розуміння категорій; - презентації аналізу та синтезу концепцій; - письмові аналітичні завдання.
здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми	<ul style="list-style-type: none"> - проектна робота у малих групах; - розбір кейсів; - воркшопи з прийняття рішень; - ситуаційне моделювання; - тренінги з лідерства, наставництва та коучингу. 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - контрольні запитання/тести на розуміння категорій; - письмові завдання на аналіз проблем та пропозицію рішень; - практичні завдання.
здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - лекції-бесіди та обговорення управлінських концепцій; - проблемно-орієнтоване навчання (завдання на виявлення сутності проблем); - семінари-дискусії; - рольові ігри (проведення оціночного інтерв'ю, надання зворотного зв'язку). - мозковий штурм. 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - контрольні запитання/тести на розуміння категорій; - презентації аналізу та синтезу концепцій; - письмові аналітичні завдання.
програмні результати навчання:		
критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах	<ul style="list-style-type: none"> - аналітичні практичні заняття (розбір статей з HR-аналітики, кейсів); - симуляційні ігри (моделювання кризових ситуацій – вибір інструментів реагування). - дискусії. 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - критичний аналіз наукових джерел; - захист практичних завдань; - екзаменаційні завдання (демонстрація здатності обирати та обґрунтовувати інструменти).
проєктувати ефективні системи управління організаціями	<ul style="list-style-type: none"> - групові проєкти та презентації - семінари-дискусії (активна участь в обговореннях) - рольові ігри (імітація ділових зустрічей) 	<ul style="list-style-type: none"> - бліц-опитування; - усні презентації; - участь у дискусіях; - письмові завдання;



	- залучення до вебінарів	- індивідуальні співбесіди.
планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	- командні проектні роботи - групові вправи на стратегування; - тренінги з міжособистісної комунікації та конфлікт-менеджменту - аналіз прикладів лідерства	- бліц-опитування; - оцінка групової роботи; - 360-градусна оцінка (взаємна оцінка членів команди); - імітаційні ігри/ситуації.
забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу	- навчальні семінари з тайм-менеджменту та кар'єрного планування; - самостійна робота (моніторинг трендів, проходження коротких онлайн-курсів). - регулярна рефлексія (аналіз власної продуктивності, ведення щоденника).; - виконання самостійних завдань; - регулярна рефлексія.	- бліц-опитування; - захист індивідуального плану професійного розвитку; - оцінка виконання самостійних завдань; - самозвіт про тайм-менеджмент; - портфолію досягнень.

3. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Тема 1. Парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами: від індустріальної до економіки знань.

Фундаментальна трансформація функції управління людськими ресурсами (УЛР) зумовлена переходом від індустріальної моделі економіки до економіки знань, орієнтованої на знання. Історична еволюція: від кадрового адміністрування до стратегічного партнерства (модель Ульріха), де знання визнаються ключовим фактором виробництва, а людський капітал – головним активом. Виклики сучасного середовища (концепція VUCA), вплив цифровізації, демографічних змін (теорія поколінь) та глобалізації. Фактори, що обумовлюють необхідність розвитку нових компетенцій у HR-фахівців, впровадження гнучких (Agile) підходів в УЛР та зосередженості на етичних аспектах управління талантами і зміні психологічного контракту.

Тема 2. Людський та інтелектуальний капітал як стратегічні активності організації

Сутність понять людський капітал (індивідуальні знання, навички та мотивація, за концепціями Беккера і Шульца) та інтелектуальний капітал (колективна цінність організації, за Едвінссоном), що включає структурний та реляційний капітал. Методи оцінки нематеріальних активів (Тобіна) та ролі HR-аналітики у їх вимірюванні. Основи управління знаннями (модель SECI Нонаки і Takeuchi), процеси створення, кодифікації та передачі знань, а також концепція організації, що навчається (за Сенге). Роль УЛР у культивуванні обміну знаннями та запобіганні їх втраті.

Змістовий модуль 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Тема 3. Управління талантами: залучення, розвиток та утримання знань працівників

Стратегічне управління талантами як інтегрований процес, що охоплює весь життєвий цикл співробітника. Процес побудови бренду роботодавця та формування привабливої ціннісної пропозиції роботодавця (ЦПР). Сучасні методи рекрутингу (із застосуванням штучного інтелекту (ШІ) та соціального сорсингу) та забезпечення позитивного досвіду кандидата. Специфіка мотивації працівників знань (за Д. Пінком: автономія, майстерність, мета), важливість структурованої цифрової адаптації та проактивні стратегії утримання. Аналіз причин звільнення (вихідні інтерв'ю), проведення регулярних "інтерв'ю для утримання" та підтримку зв'язків з колишніми співробітниками (мережі випускників).

Тема 4. Розвиток компетенцій та системи корпоративного навчання

Розбудова систем корпоративного навчання та розвитку (HiP), що базуються на стратегічних моделях компетенцій (професійних, особистісних, цифрових) та аналізі потреб. Архітектура сучасних навчальних екосистем, зокрема систем управління навчанням (СУН) та платформ навчального досвіду (LXP), що підтримують перехід до самокерованого навчання. Формати розвитку за моделлю "70-20-10" (через досвід, соціальне та формальне навчання), коучинг, менторство та стратегічні програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Програми розвитку лідерства, планування наступництва (кадрового резерву) та методи оцінки ефективності навчання (модель Кіркпатріка).

Тема 5. Управління ефективністю та системи мотивації в економіці знань

Управління ефективністю: від традиційної щорічної атестації (з її фокусом на оцінці) до гнучких підходів, зосереджених на розвитку. Сучасні методології, такі як цілі та ключові результати (ЦКР) та концепція діалоги, зворотний зв'язок та визнання (ДЗВ). Підкреслюється важливість культури постійного зворотного зв'язку (вкл. оцінку



360 градусів) та фокус на сильних сторонах. Теорії мотивації, релевантні для працівників знань (теорія самодетермінації), та побудова систем сукупної винагороди, що поєднують матеріальні стимули (грейди, бонуси) та нематеріальні (визнання, гнучкість, розвиток) для підвищення залученості (вимірюваної через індекс eNPS) та утримання персоналу.

Змістовий модуль 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR ТА АНАЛІТИКА ПЕРСОНАЛУ

Тема 6. Цифрові HR-технології та автоматизація HR-процесів

Цифрова трансформація УЛР, в контексті сучасного ландшафту технологій: від базових інформаційних систем управління персоналом (ІСУП) до комплексних систем управління людським капіталом (УЛК) та спеціалізованих інструментів (напр., Систем відстеження кандидатів (СКК)). Застосування ШІ в рекрутингу, Роботизованій автоматизації процесів (РАП) для рутинних завдань та порталам самообслуговування, що оптимізують час HR-відділу для стратегічних завдань. Кібербезпека та конфіденційність персональних даних (регламенти на кшталт GDPR) та етичні аспекти використання ШІ, зокрема упередженості алгоритмів.

Тема 7. Аналітика персоналу: data-driven підходи в управлінні персоналом

HR-аналітика як інструмент прийняття рішень на основі даних. Рівні аналітичної зрілості: від описової (констатація фактів) до предиктивної (прогнозування) та прескриптивної (рекомендації) аналітики. Ключові HR-метрики у різних сферах (найм, навчання, ефективність, залученість), джерела та якість даних. Практичне застосування прогнозних моделей (напр., прогнозування "ризиків звільнення"), побудова HR-панелей (дашбордів) та навичка "розповіді на основі даних". Методологічні виклики (розрізнення кореляції та причинно-наслідкового зв'язку) та етичні дилеми, пов'язані з алгоритмічною справедливістю.

Змістовий модуль 4. НОВІТНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 8. Організаційна культура, добробут та досвід співробітників

Взаємозв'язок між організаційною культурою (моделі Шейна, Камерона-Куїнна), психологічною безпекою (концепція Едмондсон) та інноваційним потенціалом команди. "Досвіду співробітника" та метод його проектування через картування шляху співробітника, з виділенням "ключових моментів, що мають значення". Поняття комплексного добробуту персоналу, з акцентом на психічному здоров'ї та стратегіях профілактики професійного вигорання. Стратегії різноманітності, рівності та інклюзивності (PPI) як критичний фактор успіху, методи боротьби з несвідомими упередженнями та роль УЛР в етичному управлінні та корпоративній соціальній відповідальності (КСВ).

Тема 9. Майбутнє праці: гібридні моделі, гіг-економіка та гнучкі організації

Ключові тренди, що формують майбутнє роботи, зокрема перехід до гібридних та віддалених моделей. Нові підходи до управління віртуальними командами, виклики "упередження близькості" (proximity bias). Особливості гіг-економіки (економіки тимчасових проєктів) та управління змішаною робочою силою (штатні працівники та фрілансери). Впровадження гнучких (Agile) методологій в УЛР та організаційний дизайн, стратегії перенавчання для підготовки до взаємодії "людина-машина" (вплив ШІ), а також роль HR як агента змін (моделі Коттера, ADKAR) у підтримці організаційної стійкості та адаптивності.

4. Структура навчальної дисципліни

Вид заняття / роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція 1	Тема 1. Парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами: від індустріальної до знаннєвої економіки. 1. Еволюція УЛР: історична ретроспектива від "відділу кадрів" (кадрове адміністрування) до "стратегічного бізнес-партнера" (модель Д. Ульріха). 2. Характеристики економіки знань у порівнянні з індустріальною (ключовий актив: знання vs. капітал). 3. Постать "працівника знань" (за П. Друкером) та трансформація "психологічного контракту" між компанією та співробітником. 4. Аналіз сучасних викликів: концепція VUCA-світу, всеосяжна цифровізація, демографічні зміни (теорія поколінь) та глобалізація. 5. Гнучкі (Agile) підходи в HR як відповідь на зростаючу невизначеність.	2		1 раз на 2 тижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



Самостійна робота	Тема 1. Парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами: від індустріальної до знаннєвої економіки. Фундаментальна трансформація функції управління людськими ресурсами (УЛР) зумовлена переходом від індустріальної моделі економіки до економіки знань, орієнтованої на знання. Історична еволюція: від кадрового адміністрування до стратегічного партнерства (модель Ульріха), де знання визнаються ключовим фактором виробництва, а людський капітал – головним активом. Виклики сучасного середовища (концепція VUCA), вплив цифровізації, демографічних змін (теорія поколінь) та глобалізації. Фактори, що обумовлюють необхідність розвитку нових компетенцій у HR-фахівців, впровадження гнучких (Agile) підходів в УЛР та зосередженості на етичних аспектах управління талантами і зміні психологічного контракту.	9		1 раз на 2 тижня
Лекція 2	Тема 2. Людський та інтелектуальний капітал як стратегічні активності організації 1. Теорія людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц): інвестиційний підхід до розвитку співробітників. 2. Структура інтелектуального капіталу (за Л. Едвінссоном): людський, структурний (організаційний) та реляційний (клієнтський) капітал. 3. Концепція управління знаннями (Knowledge Management). Модель SECI (Соціалізація, Екстерналізація, Комбінація, Інтерналізація) І. Нонаки та Х. Такеучі. 4. Концепція "організації, що навчається" (за П. Сенге) та роль HR у її побудові. 5. Методи оцінки нематеріальних активів (напр., коефіцієнт Тобіна) та вступ до ролі HR-аналітики у вимірюванні капіталу.	2		1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 2. Людський та інтелектуальний капітал як стратегічні активності організації Методи оцінки нематеріальних активів та ролі HR-аналітики у їх вимірюванні. Основи управління знаннями, процеси створення, кодифікації та передачі знань, а також концепція організації, що навчається. Роль УЛР у культивуванні обміну знаннями та запобіганні їх втрати.	8		1 раз на 2 тижня
Практичне заняття 1	Практичне заняття 1. Діагностика моделі УЛР та ідентифікація інтелектуального капіталу 1. Ключові індикатори, що відрізняють адміністративну модель УЛР від моделі стратегічного бізнес-партнерства (за Д. Ульріхом). 2. Компоненти інтелектуального капіталу (людський, структурний, реляційний). 3. HR-практики, що стимулюють або блокують обмін знаннями (Knowledge Management). 4. Пріоритетні типи інтелектуального капіталу для компаній різних галузей.	2		1 раз на 2 тижня
Лекція 3	Тема 3. Управління талантами: залучення, розвиток та утримання знань працівників 1. Бренд роботодавця: зовнішній (для кандидатів) та внутрішній (для співробітників). 2. Ціннісна пропозиція роботодавця (ЦПР, або EVP): розробка та комунікація ключових переваг. 3. Сучасний рекрутинг: соціальний сорсинг, використання ШІ, роль систем відстеження кандидатів (ATS). 4. Проектування "досвіду кандидата" (Candidate Experience): аналіз шляху та точок контакту.	1		1 раз на 2 тижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	5. Ефективна адаптація (онбординг): відмінність від орієнтації, план 30-60-90 днів, роль менеджера, HR та "бадді" (наставника).			
Самостійна робота	Тема 3. Управління талантами: залучення, розвиток та утримання знань працівників Стратегічне управління талантами як інтегрований процес, що охоплює весь життєвий цикл співробітника. Процес побудови бренду роботодавця та формування привабливої ціннісної пропозиції роботодавця (ЦПР). Аналіз причин звільнення (вихідні інтерв'ю), проведення регулярних "інтерв'ю для утримання" та підтримку зв'язків з колишніми співробітниками (мережі випускників).	4		1 раз на 2 тижня
Практичне заняття 2	Практичне заняття 2. Управління талантами: залучення, розвиток та утримання знань працівників 1. Сутність "ціннісної пропозиції роботодавця" (ЦПР) та її роль як ядра бренду роботодавця. 2. Ключові компоненти ЦПР (винагорода, кар'єра, культура, баланс, середовище). 3. Сегментація ЦПР, аналіз відмінності пропозицій для різних цільових аудиторій (стажер vs. топ-менеджер). 4. Внутрішні та зовнішні методи аналізу ЦПР компанії та її конкурентів.	2		1 раз на 2 тижня
Лекція 4	Тема 4. Розвиток компетенцій та системи корпоративного навчання 1. Компетентнісний підхід: розробка та впровадження моделей компетенцій (професійні, особистісні, лідерські). 2. Архітектура корпоративного навчання: Системи управління навчанням (СУН/LMS) vs. Платформи навчального досвіду (LXP). Перехід до самокерованого навчання. 3. Модель "70-20-10" як філософія розвитку (навчання через досвід, соціальне та формальне). 4. Ключові інструменти розвитку: коучинг, менторство, ротатії, проектна діяльність. 5. Оцінка ефективності навчання (4-рівнева модель Д. Кіркпатріка) та її зв'язок із плануванням наступництва (кадровим резервом).	1		1 раз на 2 тижня
Практичне заняття 3	Практичне заняття 3. Розвиток компетенцій та системи корпоративного навчання 1. Поняття "індивідуальний план розвитку" (ІПР) та його мета в системі управління талантами. 2. Сутність моделі розвитку "70-20-10" та особливості активностей для кожної складової. 3. Відмінності між коучингом, менторством та директивним наставництвом. 4. Етапи коучингової моделі GROW та роль менеджера-коуча на кожному з них.	2		1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 4. Розвиток компетенцій та системи корпоративного навчання Розбудова систем корпоративного навчання та розвитку, що базуються на стратегічних моделях компетенцій (професійних, особистісних, цифрових) та аналізі потреб. Архітектура сучасних навчальних екосистем, зокрема систем управління навчанням та платформ навчального досвіду, що підтримують перехід до самокерованого навчання.	4		1 раз на 2 тижня
Лекція 5	Тема 5. Управління ефективністю та системи мотивації в економіці знань 1. Еволюція управління ефективністю: від традиційної	1		1 раз на 2 тижня



	<p>атестації до безперервного зворотного зв'язку.</p> <ol style="list-style-type: none"> Сучасні методології: цілі та ключові результати (ЦКР/OKR) та їх відмінність від КРІ. Концепція CFR (діалоги, зворотний зв'язок, визнання). Побудова систем сукупної винагороди (Total Rewards): баланс матеріальних (грейди, бонуси) та нематеріальних (визнання, гнучкість) стимулів. Мотивація працівників знань: теорія самодетермінації, концепція "Драйв" Д. Пінка (автономія, майстерність, мета). Управління залученістю (індекс eNPS) та стратегії утримання: проактивні ("stay-інтерв'ю") та реактивні ("exit-інтерв'ю"). 			
Самостійна робота	<p>Тема 5. Управління ефективністю та системи мотивації в економіці знань</p> <p>Управління ефективністю: від традиційної щорічної атестації (з її фокусом на оцінці) до гнучких підходів, зосереджених на розвитку. Сучасні методології, такі як цілі та ключові результати (ЦКР) та концепція діалоги, зворотний зв'язок та визнання (ДЗВ). Підкреслюється важливість культури постійного зворотного зв'язку (вкл. оцінку 360 градусів) та фокус на сильних сторонах. Теорії мотивації, релевантні для працівників знань (теорія самодетермінації), та побудова систем сукупної винагороди, що поєднують матеріальні стимули (грейди, бонуси) та нематеріальні (визнання, гнучкість, розвиток) для підвищення залученості (вимірюваної через індекс eNPS) та утримання персоналу.</p>	7		1 раз на 2 тижня
Лекція 6	<p>Тема 6. Цифрові HR-технології та автоматизація HR-процесів</p> <ol style="list-style-type: none"> Ландшафт HR-Tech: Інформаційні системи (ІСУП/HRIS) vs. Системи управління людським капіталом (HCM). Роботизована автоматизація процесів (РАП/RPA) в HR: автоматизація кадрового діловодства та розрахунку заробітної плати. Портали самообслуговування співробітників (ESS) та менеджерів (MSS) як інструмент оптимізації. Практичне застосування ШІ в HR (окрім рекрутингу): персоналізоване навчання, аналіз настроїв, чат-боти. Етика та безпека: дотримання регламентів захисту даних (GDPR), проблема алгоритмічної упередженості. 	1		1 раз на 2 тижня
Практичне заняття 4	<p>Практичне заняття 4. Цифрові HR-технології та автоматизація HR-процесів</p> <ol style="list-style-type: none"> Ключові відмінності між HRIS (ІСУП), HCM (Системами УЛК) та ATS (Системами відстеження кандидатів). Ідентифікація HR-процесів (окрім рекрутингу та адаптації), що є пріоритетними для автоматизації за допомогою РАП (RPA), та обґрунтувати цей вибір. Основні етичні ризики (упередженість алгоритмів, конфіденційність) при використанні ШІ в рекрутингу. Ключові критерії для вибору HR-технологічної платформи. 	4		1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	<p>Тема 6. Цифрові HR-технології та автоматизація HR-процесів</p> <p>Цифрова трансформація УЛР, в контексті сучасного ландшафту технологій: від базових інформаційних систем управління персоналом (ІСУП) до комплексних систем</p>	6		1 раз на 2 тижня



	управління людським капіталом (УЛК) та спеціалізованих інструментів (напр., Систем відстеження кандидатів (СКК)). Застосування ШІ в рекрутингу, Роботизованій автоматизації процесів (РАП) для рутинних завдань та порталам самообслуговування, що оптимізують час HR-відділу для стратегічних завдань. Кібербезпека та конфіденційність персональних даних (регламенти на кшталт GDPR) та етичні аспекти використання ШІ, зокрема упередженості алгоритмів.			
Лекція 7	Тема 7. Аналітика персоналу: data-driven підходи в управлінні персоналом 1. Рівні аналітичної зрілості: Описова (що сталося?) Діагностична (чому?) Предиктивна (що станеться?) Прескриптивна (що робити?). 2. Ключові HR-метрики та їх інтерпретація: плинність кадрів, вартість найму, час закриття вакансії, рівень залученості, ROI навчання. 3. Навичка "розповіді на основі даних" (Data Storytelling): як візуалізувати дані (HR-дашборди) та презентувати їх керівництву. 4. Практичні приклади предиктивної (прогнозної) аналітики: моделювання "ризиків звільнення" ключових співробітників. 5. Методологічні виклики: забезпечення якості даних, розрізнення кореляції та причинно-наслідкового зв'язку.	2		1 раз на 2 тижня
Практичне заняття 5	Практичне заняття 5. Аналітика персоналу: data-driven підходи в управлінні персоналом 1. Ключові відмінності між HRIS (ІСУП), HCM (Системами УЛК) та ATS (Системами відстеження кандидатів). 2. Ідентифікація HR-процесів (окрім рекрутингу та адаптації), що є пріоритетними для автоматизації за допомогою РАП (RPA), та обґрунтувати цей вибір. 3. Основні етичні ризики (упередженість алгоритмів, конфіденційність) при використанні ШІ в рекрутингу. 4. Ключові критерії для вибору HR-технологічної платформи.	2		1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Тема 7. Аналітика персоналу: data-driven підходи в управлінні персоналом HR-аналітика як інструмент прийняття рішень на основі даних. Рівні аналітичної зрілості: від описової (констатація фактів) до предиктивної (прогнозування) та прескриптивної (рекомендації) аналітики. Ключові HR-метрики у різних сферах (найм, навчання, ефективність, залученість), джерела та якість даних. Практичне застосування прогнозних моделей (напр., прогнозування "ризиків звільнення"), побудова HR-панелей (дашбордів) та навичка "розповіді на основі даних". Методологічні виклики (розрізнення кореляції та причинно-наслідкового зв'язку) та етичні дилеми, пов'язані з алгоритмічною справедливістю.	7		1 раз на 2 тижня
Лекція 8	Тема 8. Організаційна культура, добробут та досвід співробітників 1. Діагностика та розвиток організаційної культури (моделі К. Камерона, Р. Куїнна; модель Е. Шейна). 2. Концепція психологічної безпеки (за Е. Едмондсон) як фундамент для інновацій та ефективної командної роботи. 3. Досвід співробітника (Employee Experience, EX): картування шляху співробітника (Employee Journey)	2		1 раз на 2 тижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	<p>Мар) та "моменти, що мають значення".</p> <p>4. Комплексний підхід до добробуту (Wellbeing): фізичне, психічне та фінансове здоров'я. Роль HR у профілактиці професійного вигорання.</p> <p>5. Стратегії Різноманітності, Рівності та Інклюзивності (PPI / DEI) та боротьба з несвідомими упередженнями.</p>			
Самостійна робота	<p>Тема 8. Організаційна культура, добробут та досвід співробітників</p> <p>Взаємозв'язок між організаційною культурою, психологічною безпекою та інноваційним потенціалом команди. "Досвіду співробітника" та метод його проектування через картування шляху співробітника, з виділенням "ключових моментів, що мають значення".</p> <p>Поняття комплексного добробуту персоналу, з акцентом на психічному здоров'ї та стратегіях профілактики професійного вигорання. Стратегії різноманітності, рівності та інклюзивності.</p>	10		1 раз на 2 тижня
Лекція 9	<p>Тема 9. Майбутнє праці: гібридні моделі, гіг-економіка та гнучкі організації</p> <p>1. Управління в нових реаліях: гібридні та віддалені моделі роботи. Виклики управління ("упередження близькості", ризик "двох класів" співробітників).</p> <p>2. Гіг-економіка (економіка тимчасових проєктів): управління "змішаною" робочою силою (штатні працівники та фрілансери).</p> <p>3. Гнучкі (Agile) організаційні дизайни: перехід від ієрархії до мережових структур (напр., модель Spotify).</p> <p>4. Вплив ШІ на ринок праці: стратегії перенавчання (Reskilling) та підвищення кваліфікації (Upskilling) робочої сили.</p> <p>5. HR як агент змін: застосування моделей управління змінами (напр., модель Коттера, ADKAR) для впровадження HR-ініціатив.</p>	2		1 раз на 2 тижня
Практичне заняття 6	<p>Практичне заняття 6. Майбутнє праці: гібридні моделі, гіг-економіка та гнучкі організації</p> <p>1. Основні моделі гібридної роботи, їхні переваги та недоліки.</p> <p>2. Сутність "упередження близькості" (proximity bias) та його ризики для управління гібридними командами.</p> <p>3. Підтримка психічного здоров'я та профілактики вигорання в гібридних моделях роботи.</p> <p>4. Роль лінійного менеджера у забезпеченні ефективності гібридної політики та добробуту співробітників.</p>	2		1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	<p>Тема 9. Майбутнє праці: гібридні моделі, гіг-економіка та гнучкі організації</p> <p>Ключові тренди, що формують майбутнє роботи, зокрема перехід до гібридних та віддалених моделей. Нові підходи до управління віртуальними командами. Особливості гіг-економіки та управління змішаною робочою силою. Впровадження гнучких методологій в УЛР та організаційний дизайн, стратегії перенавчання для підготовки до взаємодії "людина-машина", а також роль HR як агента змін у підтримці організаційної стійкості та адаптивності.</p>	7		1 раз на 2 тижня
Разом		90		

5. Види і зміст контрольних заходів

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



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.	-
Поточний контроль				
Змістовий модуль 1				
Лекція №1	Тестування за змістовим модулем 1	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом лекції №1.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> Еволюція УІР: історична ретроспектива від "відділу кадрів" (кадрове адміністрування) до "стратегічного бізнес-партнера" (модель Д. Ульріха). Характеристики економіки знань у порівнянні з індустріальною (ключовий актив: знання vs. капітал). Постать "працівника знань" (за П. Друкером) та трансформація "психологічного контракту" між компанією та співробітником. Аналіз сучасних викликів: концепція VUCA-світу, всеосяжна цифровізація, демографічні зміни (теорія поколінь) та глобалізація. Гнучкі (Agile) підходи в HR як відповідь на зростаючу невизначеність. <p>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	5
Лекція №2	Тестування за змістовим модулем 1	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом лекції №2.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> Теорія людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц): інвестиційний підхід до розвитку співробітників. Структура інтелектуального капіталу (за Л. Едвінсоном): людський, структурний (організаційний) та реляційний 	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 20. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а 	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		<p>(клієнтський) капітал.</p> <p>3. Концепція управління знаннями (Knowledge Management). Модель SECI (Соціалізація, Екстерналізація, Комбінація, Інтерналізація) І. Нонаки та Х. Такеучі.</p> <p>4. Концепція "організації, що навчається" (за П. Сенге) та роль HR у її побудові.</p> <p>5. Методи оцінки нематеріальних активів (напр., коефіцієнт Тобіна) та вступ до ролі HR-аналітики у вимірюванні капіталу.</p> <p>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	<p>саме:</p> <p>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 №1	Практична робота 1	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом змістового модулю 1.</p> <p>1. Ключові індикатори, що відрізняють адміністративну модель УЛР від моделі стратегічного бізнес-партнерства (за Д. Ульріхом).</p> <p>2. Компоненти інтелектуального капіталу (людський, структурний, реляційний).</p> <p>3. HR-практики, що стимулюють або блокують обмін знаннями (Knowledge Management).</p> <p>Пріоритетні типи інтелектуального капіталу для компаній різних галузей.</p> <p><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 5 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p>	5
Змістовий модуль 2				
Лекція №3-5	Тестування за змістовим модулем 2	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом лекції №3-5.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <p>1. Бренд роботодавця: зовнішній (для кандидатів) та внутрішній (для співробітників).</p> <p>2. Ціннісна пропозиція роботодавця (ЦПР, або EVP): розробка та комунікація ключових переваг.</p> <p>3. Сучасний рекрутинг: соціальний сорсинг, використання ШІ, роль систем відстеження кандидатів (ATS).</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	5



		<p>4. Проектування "досвіду кандидата" (Candidate Experience): аналіз шляху та точок контакту.</p> <p>5. Ефективна адаптація (онбординг): відмінність від орієнтації, план 30-60-90 днів, роль менеджера, HR та "бадді" (наставника).</p> <p>6. Компетентнісний підхід: розробка та впровадження моделей компетенцій (професійні, особистісні, лідерські).</p> <p>7. Архітектура корпоративного навчання: Системи управління навчанням (СУН/LMS) vs. Платформи навчального досвіду (LXP). Перехід до самокерованого навчання.</p> <p>8. Модель "70-20-10" як філософія розвитку (навчання через досвід, соціальне та формальне).</p> <p>9. Ключові інструменти розвитку: коучинг, менторство, ротації, проектна діяльність.</p> <p>10. Оцінка ефективності навчання (4-рівнева модель Д. Кіркпатріка) та її зв'язок із плануванням наступництва (кадровим резервом).</p> <p>11. Еволюція управління ефективністю: від традиційної атестації до безперервного зворотного зв'язку.</p> <p>12. Сучасні методології: цілі та ключові результати (ЦКР/OKR) та їх відмінність від KPI. Концепція CFR (діалоги, зворотний зв'язок, визнання).</p> <p>13. Побудова систем сукупної винагороди (Total Rewards): баланс матеріальних (грейди, бонуси) та нематеріальних (визнання, гнучкість) стимулів.</p> <p>14. Мотивація працівників знань: теорія самодетермінації, концепція "Драйв" Д. Пінка (автономія, майстерність, мета).</p> <p>15. Управління залученістю (індекс eNPS) та стратегії утримання: проактивні ("stay-інтерв'ю") та реактивні ("exit-інтерв'ю").</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	
<p>Практичне заняття №2</p>	<p>Практична робота 2</p>	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом</p>	<p>Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів</p>	<p>5</p>



		<p>змістового модулю 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> Сутність "ціннісної пропозиції роботодавця" (ЦПР) та її роль як ядра бренду роботодавця. Ключові компоненти ЦПР (винагорода, кар'єра, культура, баланс, середовище). Сегментація ЦПР, аналіз відмінності пропозицій для різних цільових аудиторій (стажер vs. топ-менеджер). Внутрішні та зовнішні методи аналізу ЦПР компанії та її конкурентів. <p><i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>(не зараховано); – 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>	
Практичне заняття №3	Практична робота 3	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом змістового модулю 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> Поняття "індивідуальний план розвитку" (ІПР) та його мета в системі управління талантами. Сутність моделі розвитку "70-20-10" та особливості активностей для кожної складової. Відмінності між коучингом, менторством та директивним наставництвом. Етапи коучингової моделі GROW та роль менеджера-коуча на кожному з них. <p><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 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – 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>	5
Змістовий модуль 3				
Лекція №6-7	Тестування за змістовим модулем 3	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом лекції №6-7.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ландшафт HR-Tech: Інформаційні системи (ІСУП/HRIS) vs. Системи управління людським капіталом (НСМ). Роботизована автоматизація процесів (РАП/РРА) в HR: автоматизація кадрового діловодства та розрахунку заробітної плати. Портали самообслуговування співробітників (ESS) та менеджерів (MSS) як інструмент оптимізації. 	<p>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.</p> <p>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	5



		<p>4. Практичне застосування ІІІ в HR (окрім рекрутингу): персоналізоване навчання, аналіз настроїв, чат-боти.</p> <p>5. Етика та безпека: дотримання регламентів захисту даних (GDPR), проблема алгоритмічної упередженості.</p> <p>1. Рівні аналітичної зрілості: Описова (що сталося?) Діагностична (чому?) Предиктивна (що станеться?) Прескриптивна (що робити?).</p> <p>2. Ключові HR-метрики та їх інтерпретація: плинність кадрів, вартість найму, час закриття вакансії, рівень залученості, ROI навчання.</p> <p>3. Навичка "розповіді на основі даних" (Data Storytelling): як візуалізувати дані (HR-дашборди) та презентувати їх керівництву.</p> <p>4. Практичні приклади предиктивної (прогнозна) аналітики: моделювання "ризиків звільнення" ключових співробітників.</p> <p>5. Методологічні виклики: забезпечення якості даних, розрізнення кореляції та причинно-наслідкового зв'язку.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>		
Практичне заняття №4	Практична робота 4	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом змістового модулю 3.</p> <p>1. Ключові відмінності між HRIS (ІСУП), HCM (Системами УЛК) та ATS (Системами відстеження кандидатів).</p> <p>2. Ідентифікація HR-процесів (окрім рекрутингу та адаптації), що є пріоритетними для автоматизації за допомогою РАП (RPA), та обґрунтувати цей вибір.</p> <p>3. Основні етичні ризики (упередженість алгоритмів, конфіденційність) при використанні ІІІ в рекрутингу.</p> <p>4. Ключові критерії для вибору HR-технологічної платформи.</p> <p><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 5 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p>	5



<p>Практичне заняття №5</p>	<p>Практична робота 5</p>	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом змістового модулю 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ключові відмінності між HRIS (ІСУП), HCM (Системами УЛК) та ATS (Системами відстеження кандидатів). 2. Ідентифікація HR-процесів (окрім рекрутингу та адаптації), що є пріоритетними для автоматизації за допомогою РАП (RPA), та обґрунтувати цей вибір. 3. Основні етичні ризики (упередженість алгоритмів, конфіденційність) при використанні ШІ в рекрутингу. 4. Ключові критерії для вибору HR-технологічної платформи. <p><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 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – 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>	<p>5</p>
<p>Змістовий модуль 4</p>				
<p>Лекція №8</p>	<p>Тестування за змістовим модулем 4</p>	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом лекції №8.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика та розвиток організаційної культури (моделі К. Камерона, Р. Куїнна; модель Е. Шейна). 2. Концепція психологічної безпеки (за Е. Едмондсон) як фундамент для інновацій та ефективної командної роботи. 3. Досвід співробітника (Employee Experience, EX): картування шляху співробітника (Employee Journey Map) та "моменти, що мають значення". 4. Комплексний підхід до добробуту (Wellbeing): фізичне, психічне та фінансове здоров'я. Роль HR у профілактиці професійного вигорання. 5. Стратегії Різноманітності, Рівності та Інклюзивності (PPI / DEI) та боротьба з несвідомими упередженнями. <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 – 20. 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>5</p>
<p>Лекція №9</p>	<p>Тестування за змістовим модулем 4</p>	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом лекції</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 20.</p>	<p>5</p>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		<p>№9.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управління в нових реаліях: гібридні та віддалені моделі роботи. Виклики управління ("упередження близькості", ризик "двох класів" співробітників). 2. Гіг-економіка (економіка тимчасових проєктів): управління "змішаною" робочою силою (штатні працівники та фрілансери). 3. Гнучкі (Agile) організаційні дизайни: перехід від ієрархії до мережових структур (напр., модель Spotify). 4. Вплив ШІ на ринок праці: стратегії перенавчання (Reskilling) та підвищення кваліфікації (Upskilling) робочої сили. 5. HR як агент змін: застосування моделей управління змінами (напр., модель Коттера, ADKAR) для впровадження HR-ініціатив. <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</p>	
Практичне заняття №6	Практична робота 6	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 за матеріалом змістового модулю 4.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні моделі гібридної роботи, їхні переваги та недоліки. 2. Сутність "упередження близькості" (proximity bias) та його ризики для управління гібридними командами. 3. Підтримка психічного здоров'я та профілактики вигорання в гібридних моделях роботи. 4. Роль лінійного менеджера у забезпеченні ефективності гібридної політики та добробуту співробітників. <p><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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 6-10 балів (зараховано). <p><i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i></p>	5
Усього поточний контроль	12			60
Підсумковий контроль				
Залік	Підсумковий тест	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3). Теоретичне</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. 1 правильна відповідь оцінюється 0.4 бали.</p> <ul style="list-style-type: none"> – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% 	20

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		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>	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>	
	Практичне завдання	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 1, РН 3, РН 5, РН 11 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 задач 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).	20
Усього підсумковий контроль	2			40

**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 акаунт 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 1-5) – 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 поза аудиторної 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 акаунт 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 копійливий 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 поза аудиторної 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.

Поза аудиторна 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 контролі, - 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://e.surl.li/uoqtjo>).

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 заліку: 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/uldbyv>):

- 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)*;
- 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)		
E	60 – 69 (достатньо)	3 (задовільно)	Не зараховано
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	
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. Денежніков, 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. Островецьков 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>
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. Лутай 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).
7. 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>
8. Малтис 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>
9. 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.
10. 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>.
11. 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>.
12. 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>
13. 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).
14. 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).
15. 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).
16. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
17. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
18. 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>
19. 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>
20. Cheliadinova N., Kudelya V. HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION. *Market Infrastructure*. 2022. No. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22> (date of access: 28.07.2025).

Інформаційні ресурси

1. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): сайт. URL: <http://www.wbcsd.org>.
2. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative – GRLI) URL: www.grli.org
3. Декларація Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці URL: 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
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 вважаються: 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.nbuv.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 неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, направте електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу 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 2025-2026 н. р. доступний за адресою: <https://tinyurl.com/yckze4jd>.

НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ. Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмій (атестації, заліки, іспити та інші форми контролю) 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://tinyurl.com/y9tve4lk>.

ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН, ВІДРАХУВАННЯ. Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (в 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. Порядок повторного вивчення визначається Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: <https://tinyurl.com/y9pkmmp5>. Підстави та процедури відрахування студентів, у тому числі за невиконання навчального плану, регламентуються Положенням про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів у ЗНУ: <https://tinyurl.com/yeds57la>.

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://tinyurl.com/57wha734>. 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

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



академічних стипендій у ЗНУ: <https://tinyurl.com/yd6bq6p9>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://tinyurl.com/y9r5dpwh>.

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: vbanakh@znu.edu.ua

Гаряча лінія: Тел. [\(061\) 227-12-48](tel:(061)227-12-48)

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. Якщо вам потрібна спеціалізована допомога, будь ласка, зателефонуйте (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://tinyurl.com/ydhcsagx>.

РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА: <http://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 (MOODLE): <https://moodle.znu.edu.ua>

Якщо забули пароль/логін, направте листа з темою «Забув пароль/логін» за адресою: moodle.znu@znu.edu.ua.

У листі вкажіть: прізвище, ім'я, по-батькові українською мовою; шифр групи; електронну адресу.

Якщо ви вказували електронну адресу в профілі системи Moodle ЗНУ, то використовуйте 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/>