ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова НМР ВСП «ІІНО КНУБА»
_____ Дмитро ПРУСОВ
від «26» травня 2026 р.

КАРТА ДИСЦИПЛІНИ (СИЛАБУС)

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

1) Шифр за ОПП: ВК
2) Навчальний рік: 2026/2027
3) Освітній рівень: другий рівень вищої освіти (магістр)
4) Форма навчання: денна/заочна
5) Компонента спеціальності: вибіркова
6) Семестр: 2,3
7) Викладач (розробник карти): доктор філософії (PhD) з економіки, старший дослідник, доцент кафедри девелопменту та просторового планування ВСП «ІІНО КНУБА» Коморна Оксана Михайлівна Корпоративна адреса електронної пошти: oksanakkom@gmail.com Посилання на сторінку викладача на сайті ВСП «ІІНО КНУБА»: https://iino.knuba.edu.ua/2017-08-27-11-33-37/kafedry/kafedra-ekonomiky-menedzhmentu-ta-upravlinnia-terytoriiamy?view=article&id=2157:komorna-oksana-mikhajlivna&catid=2
8) Мова навчання: українська
9) Пререквізити (дисципліни-попередники, які необхідно вивчити, щоб слухати цей курс): Для вивчення дисципліни здобувачі повинні мати базові знання з менеджменту, економіки та організації діяльності підприємств і організацій, а також загальне розуміння основ трудових відносин та нормативно-правового регулювання трудової діяльності. Зміст дисципліни передбачає використання наявних управлінських знань і практичного досвіду здобувачів для аналізу кадрових ситуацій, оцінювання HR-процесів та обґрунтування управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.
10) Мета курсу: формування у здобувачів другого (магістерського) рівня сучасного управлінського мислення, системи теоретичних знань і практичних компетентностей у сфері стратегічного та операційного HR-менеджменту, здатності аналізувати потреби організації в людських ресурсах, розробляти та обґрунтовувати HR-рішення, оцінювати їх результативність і враховувати правові, етичні, організаційні та цифрові аспекти управління персоналом.

Основні завдання дисципліни:

- розуміння сучасних концепцій, моделей і функцій HR-менеджменту;
- аналіз взаємозв'язку бізнес-стратегії, кадрової політики та HR-стратегії;
- визначення потреби організації в персоналі та планування людських ресурсів;
- формування профілю посади, організація пошуку, добору та відбору працівників;
- побудова систем адаптації та онбордингу;
- застосування сучасних методів оцінювання персоналу й управління результативністю;
- розроблення систем мотивації, навчання, розвитку та утримання працівників;
- використання HR-аналітики та KPI для прийняття управлінських рішень;
- орієнтування у нормативно-правових засадах трудових відносин і HR-документообігу;
- розвиток навичок аналізу HR-кейсів, оцінювання ризиків і підготовки практичних управлінських рішень.

11) Структура курсу:

	Лекції, год	Практичне заняття, год	Лабораторні заняття, год	Курсовий проект/ курсова робота РГР/ контрольна робота	Самостійна робота здобувача, год	Форма підсумкового контролю
	24/14	24/14	-	Контрольна робота	132/152	залік
	Сума годин:			180		
	Загальні кількість кредитів ЄКТС:			6,0		

12) Зміст курсу: (окремо для кожної форми занять – Л/Пр/Лаб/ КР/СРС)

Лекції: -24 год.

Тема 1. Сутність, значення та зміст HR-менеджменту.
Тема 2. Стратегічний HR-менеджмент.
Тема 3. Місце HR-менеджменту в системі управління підприємств та організацій.
Тема 4. Кадрова політика організації.
Тема 5. Планування людських ресурсів в організаціях. Аналіз і опис посад.
Тема 6. Організація набору та відбору працівників.
Тема 7. Адаптація та онбординг персоналу.
Тема 8. Оцінювання та розвиток персоналу організації.
Тема 9. Управління результативністю та мотивація персоналу.
Тема 10. Навчання та розвиток персоналу.
Тема 11. Трудові відносини та HR-документообіг.
Тема 12. Інформаційне забезпечення та HR-аналітика.

Практичні заняття: - 24 год.

Заняття 1. HR-діагностика організації та визначення проблеми.
Заняття 2. Вирівнювання HR-стратегії з цілями організації.
Заняття 3. Аналіз ролей HR-служби та взаємодії з керівниками.
Заняття 4. Аудит кадрової політики організації.
Заняття 5. Розроблення профілю посади та вимог до кандидата
Заняття 6. Побудова процедури рекрутингу та відбору.
Заняття 7. Проєктування програми адаптації та онбордингу.
Заняття 8. Побудова системи оцінювання персоналу.
Заняття 9. KPI та мотиваційна модель працівника.
Заняття 10. Індивідуальний план розвитку працівника.
Заняття 11. HR-кейс: трудові відносини та кадрова процедура.
Заняття 12. HR-аналітика та управлінське рішення.

Лабораторні: -

Контрольна робота: КР виконується за індивідуальним варіантом і складається з двох частин: теоретико-аналітичного питання та практичного кейсу. Теми контрольної роботи не повторюють теми самостійної роботи: вони передбачають інтеграцію кількох HR-функцій, аналіз проблемної ситуації та обґрунтування управлінського рішення.

1. Стратегічна роль HR-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності організації.
2. Вирівнювання HR-стратегії з бізнес-стратегією: механізми та показники результату.
3. Управління HR-ризиками в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
4. Цифрова трансформація HR-функції та зміна ролі HR-фахівця.
5. HR-аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень.
6. Стратегічне управління талантами та критичними компетентностями.
7. Employee Value Proposition як інструмент залучення та утримання працівників.
8. Управління результативністю: перехід від формального оцінювання до Performance Management.
9. Побудова системи KPI кадрової політики організації.
10. Роль керівника підрозділу у реалізації HR-політики.
11. Управління організаційними змінами та роль HR-функції.
12. Організаційна культура як фактор результативності HR-політики.
13. HR у гібридному та цифровому робочому середовищі.
14. Етичні ризики та відповідальний HR-менеджмент.
15. Утримання ключових працівників в умовах дефіциту компетентних кадрів.
16. Формування кадрового резерву та планування наступності.
17. Оцінювання ефективності HR-функції за системою комплексних показників.
18. Баланс інтересів працівників і роботодавця як управлінська проблема.
19. HR-менеджмент у проєктно-орієнтованих організаціях.
20. Інтегрована HR-модель для організації, що перебуває на етапі структурних змін.

Практична частина контрольної роботи: рекомендований тип кейсу

Практична частина контрольної роботи передбачає виконання ситуаційного HR-кейсу, сформованого на основі опису діяльності організації та кількісних і якісних HR-показників за два періоди.

Приклад кейсу. Здобувачу надається опис організації та набір HR-показників за два періоди. Наприклад: чисельність персоналу — 250 осіб; добровільна плинність персоналу зросла з 8 % до 17 %; середній час закриття вакансії збільшився з 24 до 41 дня; частка працівників, які взяли участь у навчанні, зменшилася з 48 % до 29 %.

За результатами аналізу здобувач повинен:

1) визначити ключові HR-проблеми організації;
2) встановити можливі причинно-наслідкові зв’язки між виявленими проблемами та змінами HR-показників;
3) запропонувати комплекс обґрунтованих HR-заходів;
4) визначити не менше п’яти KPI для контролю результативності запропонованих заходів;
5) обґрунтувати очікуваний управлінський ефект від їх реалізації.

Кейс може адаптуватися до специфіки організації, професійної діяльності та індивідуального варіанта контрольної роботи здобувача.

Самостійна робота студента: – 132/152 год.

Самостійна робота спрямована на систематичне опрацювання навчального матеріалу, поглиблення теоретичних знань і формування практичних умінь. Рекомендовані форми: опрацювання джерел; підготовка коротких аналітичних записок; порівняльні таблиці; аналіз HR-кейсів; розрахунок HR-метрик; підготовка фрагментів HR-документів; міні-дослідження за матеріалами реальної або змодельованої організації.

1. Еволюція концепцій HR-менеджменту та сучасна роль HR-функції.
2. Людина як носій людського та соціального капіталу організації.
3. Ціннісні орієнтації працівників і їхній вплив на трудову поведінку.
4. Організаційна культура та її взаємозв'язок із HR-процесами.
5. HR як фактор конкурентоспроможності організації.
6. Системний підхід до управління людськими ресурсами.
7. Основні підсистеми HR-менеджменту.
8. Моделі HR-менеджменту в сучасних організаціях.
9. Порівняння концепцій personnel management та human resource management.
10. Історичні етапи розвитку HR-менеджменту.
11. Зарубіжний досвід HRM та можливості його адаптації.
12. Формальні та неформальні групи в організації.
13. Чинники ефективності командної роботи.
14. Організація робочих місць і сучасні форми організації праці.
15. Ролі та компетентності HR-фахівця.
16. Організаційна структура HR-служби.
17. Функції сучасної HR-служби.
18. HR-business partner як сучасна роль HR.
19. Кадрове планування: завдання та принципи.
20. Методи прогнозування потреби в персоналі.
21. Планування чисельності персоналу.
22. Планування внутрішнього переміщення та резерву.
23. Профіль посади та модель компетентностей.
24. Поняття добору, відбору та рекрутингу.
25. Джерела залучення кандидатів.
26. Методи первинного скринінгу.
27. Методи інтерв'ювання кандидатів.
28. Candidate Experience та його значення.
29. Професійна орієнтація та адаптація працівників.
30. Onboarding та його ключові етапи.
31. Поняття та цілі оцінювання персоналу.
32. Критерії оцінювання працівників.
33. Методи оцінювання персоналу.
34. Помилки та упередження під час оцінювання.
35. 360-degree feedback: можливості та обмеження.
36. Поняття Performance Management.
37. Відмінності KPI та OKR.
38. Матеріальна та нематеріальна мотивація.
39. Total Rewards як комплексний підхід до винагороди.
40. Професійне навчання працівників.
41. Upskilling і reskilling.
42. Індивідуальний план розвитку.
43. Оцінювання ефективності навчання.
44. Основи трудових відносин.
45. HR-документообіг.
46. Захист персональних даних у HR-процесах.
47. HRIS та цифровізація HR-функції.
48. Основні HR-метрики.
49. Плинність персоналу, абсентеїзм і залученість.
50. HR-аналітика як основа управлінських рішень.

13) Рекомендовані джерела

Основна та додаткова література:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
3. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
4. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
5. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навч. посіб. / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, К. П. Драмарецька, В. В. Голік. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
6. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
7. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
8. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
10. Balanovska T., Orekhivskyi V. Human Resources Management : textbook. Kyiv : NPE Yamchynskyi O. V., 2020. 173 p.
11. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.
12. Чудовська В.А., Коморна О.М. Самойлова І.І., Роль кадрового забезпечення у відтворенні людського капіталу підприємств будівельної галузі. Економічний простір. 2025. № 200. С. 256-261. doi.org/10.30838/EP.200.256-261
13. Горенський О.М., Коморна О.М. Антикризове управління в системі запобігання банкрутства підприємства. Економічний дискурс. 2025. № 1-2. С.108–115.
URL: http://ed.pdatu.edu.ua/

Нормативно-правове забезпечення:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19.
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18.
3. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08.
4. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-%D0%B2%D1%80.
5. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17.
6. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17.
7. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17.
8. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5207-17.

Інформаційні ресурси:

1. CIPD. Chartered Institute of Personnel and Development. URL: https://www.cipd.org.
2. SHRM. Society for Human Resource Management. URL: https://www.shrm.org.
3. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org.
4. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. URL: https://naqa.gov.ua.
5. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

14) Система оцінювання навчальних досягнень (розподіл балів)

Складова оцінювання	Максимум, балів	Основні форми/критерії
Практичні заняття	30	виконання практичних завдань; аналіз HR-кейсів; обґрунтування управлінських рішень; участь у дискусіях та практичних вправах
Самостійна робота	20	аналітичні записки, HR-метрики, порівняльні завдання, міні-дослідження, фрагменти HR-документів та інші завдання, визначені викладачем
Контрольна робота	20	теоретико-аналітична частина та практичний HR-кейс; логічність аналізу, обґрунтованість рішень, використання KPI
Підсумковий контроль (залік)	30	перевірка досягнення результатів навчання за дисципліною; теоретичні та ситуаційні завдання
Разом	100	

15) Умови допуску до підсумкового контролю:

- відвідування лекцій;
- виконання передбачених силабусом практичних завдань;
- виконання контрольної роботи у встановлений строк;
- виконання завдань самостійної роботи, передбачених силабусом;
- дотримання вимог академічної доброчесності.

16) Політика щодо академічної доброчесності: розуміння здобувачами вищої освіти норм академічної доброчесності (вимог щодо оригінальності текстів та допустимого відсотку співпадінь).

Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей); посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

17) Примітки:

Затверджено на засіданні кафедри девелопменту та просторового планування
Протокол від «21» травня 2026 р. за №02/05

Схвалено Науково-методичною радою ВСП «ІІНО КНУБА»
Протокол від «25» травня 2026 р. за № 11