

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

ЗАТВЕРДЖЕНО
Факультет аграрного менеджменту
«18» червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»**

Галузь знань Д Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність D3 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

Факультет аграрного менеджменту

Розробники: Тетяна БАЛАНОВСЬКА, завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського кандидат економічних наук, професор
Кристина ДРАМАРЕЦЬКА, доцент кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського, кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2026 р.

Опис навчальної дисципліни «HR-менеджмент»

«HR-менеджмент» є обов'язковою навчальною дисципліною, метою якої є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок щодо здійснення управління людськими ресурсами в організації. Завдання навчальної дисципліни - теоретична і практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань формування кадрової політики та системи управління людськими ресурсами організації; застосування сучасних підходів до визначення потреби в людських ресурсах, організації набору і відбору працівників на посади та формування успішної команди; оцінювання та професійного розвитку працівників, цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти		
Ступінь вищої освіти	<i>бакалавр</i>	
Галузь знань	<i>D Бізнес, адміністрування та право</i>	
Спеціальність	<i>D 3 Менеджмент</i>	
Освітня програма	<i>Менеджмент міжнародного бізнесу</i>	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)		
Форма контролю	<i>екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	Форма здобуття вищої освіти	
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	2	-
Семестр	3	-
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>	<i>- год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	<i>- год.</i>
Лабораторні заняття	<i>- год.</i>	<i>- год.</i>
Самостійна робота	<i>60 год.</i>	<i>- год.</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>4 год.</i>	-

1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Мета - формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок здійснення управління людськими ресурсами в організації.

Перелік навчальних дисциплін, які передують вивченню – «Мікроекономіка», «Менеджмент», «Теорія організації».

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

2. Програма та структура навчальної дисципліни «HR-менеджмент»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
Змістовий модуль 1. Система управління людськими ресурсами організації									
Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організацій	1		2	2	30				
Тема 2. Управління людськими ресурсами як соціальна система	2		2	2					
Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами організації	3		2	2					
Тема 4. Планування людських ресурсів в організаціях	4		2	2					
Тема 5. Організація набору та відбору працівників	5-6/ 5-7		4	6					
Тема 6. Організація діяльності та функції служби HR-менеджменту	7/8		2	2					
Разом за модулем 1		60	14	16	30				
Змістовий модуль 2. Ефективне управління людськими ресурсами організації									
Тема 7. Формування колективу організації	8/9		2	2	30				
Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	9/10		2	2					
Тема 9. Оцінювання людських ресурсів в організації	10-11/ 11		3	2					
Тема 10. Управління розвитком і рухом людських ресурсів організації	11-12/ 12		3	2					
Тема 11. Управління процесом вивільнення людських ресурсів	13		2	2					
Тема 12. Соціальне партнерство в організації	14		2	2					
Тема 13. Ефективність управління людськими ресурсами організації	15		2	2					
Разом за модулем 2		60	16	14	30				
Усього годин		120	30	30	60				
Курсова робота		-	-	-	-				
Усього годин		120	30	30	60				

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організацій	2
2	Тема 2. Управління людськими ресурсами як соціальна система	2
3	Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами організації	2
4	Тема 4. Планування людських ресурсів в організаціях	2
5	Тема 5. Організація набору та відбору працівників	4
6	Тема 6. Організація діяльності та функції служби HR-менеджменту	2
7	Тема 7. Формування колективу організації	2
8	Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	2
9	Тема 9. Оцінювання людських ресурсів в організації	3
10	Тема 10. Управління розвитком і рухом людських ресурсів організації	3
11	Тема 11. Управління процесом вивільнення людських ресурсів	2
12	Тема 12. Соціальне партнерство в організації	2
13	Тема 13. Ефективність управління людськими ресурсами організації	2
	Разом	30

4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Семінарське заняття 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організацій	2
2	Семінарське заняття 2. Управління людськими ресурсами як соціальна система	2
3	Семінарське заняття 3. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами організації	2
4	Практичне заняття 1. Планування людських ресурсів в організаціях	2
5	Семінарське заняття 4. Організація набору та відбору працівників	2
6	Практичне заняття 2. Організація набору та відбору працівників	4
7	Практичне заняття 3. Організація діяльності та функції служби HR-менеджменту	2
8	Семінарське заняття 5. Формування колективу організації	2
9	Практичне заняття 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу	2
10	Практичне заняття 5. Оцінювання людських ресурсів в організації	2
11	Семінарське заняття 6. Управління розвитком і рухом людських ресурсів організації	2
12	Практичне заняття 6. Управління процесом вивільнення людських ресурсів	2
13	Семінарське заняття 7. Соціальне партнерство в організації	2
14	Семінарське заняття 8. Ефективність управління людськими ресурсами організації	2
	Разом	30

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Самостійна робота 1	30
2	Самостійна робота 2	30
	Разом	60

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:
(вибрати необхідне чи доповнити)

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- захист практичних робіт.

7. Методи навчання (вибрати необхідне чи доповнити):

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
Змістовий модуль 1. Система управління людськими ресурсами організації		
Семінарське заняття 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організацій	ПРН 9, 11, 14 Розуміти місце та значення управління людськими ресурсами у системі менеджменту організацій.	5
Семінарське заняття 2. Управління людськими ресурсами як соціальна система	Знати основні поняття та категорії управління людськими ресурсами;	5
Семінарське заняття 3. Кадрова політика і стратегія управління людськими ресурсами організації	принципи та методи управління людськими ресурсами; джерела набору персоналу в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні; методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;	5
Практичне заняття 1. Планування людських ресурсів в організаціях	особливості діяльності та функції служби HR-менеджменту.	10
Семінарське заняття 4. Організація набору та відбору працівників	Вміти формувати кадрову політику та стратегію управління людськими ресурсами організації; здійснювати планування людських ресурсів організації;	5
Практичне заняття 2. Організація набору та відбору працівників	організовувати набір та відбір працівників на посади; складати та аналізувати резюме кандидата на вакантну посаду;	10
Практичне заняття 3. Організація діяльності та функції служби HR-менеджменту	проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію.	10
Самостійна робота 1		20
Модульна контрольна робота 1		30
Всього за модулем 1		100

Змістовий модуль 2. Ефективне управління людськими ресурсами організації		
Семінарське заняття 5. Формування колективу організації	ПРН 9, 10, 11, 14 Розуміти значення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та потребу формування успішної команди. Знати технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання працівників; особливості проведення атестації працівників; суть професійного розвитку та методи професійного навчання людських ресурсів; особливості процесу планування і розвитку кар'єри та роботи з кадровим резервом. Вміти робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та формування успішної команди; здійснювати оцінювання працівників організації; складати та реалізувати план заходів щодо розвитку людських ресурсів організації; визначати ефективність управління людськими ресурсами організації.	5
Практичне заняття 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу		10
Практичне заняття 5. Оцінювання людських ресурсів в організації		10
Семінарське заняття 6. Управління розвитком і рухом людських ресурсів організації		5
Практичне заняття 6. Управління процесом вивільнення людських ресурсів		10
Семінарське заняття 7. Соціальне партнерство в організації		5
Семінарське заняття 8. Ефективність управління людськими ресурсами організації		5
Самостійна робота 2		20
Модульна контрольна робота 2		30
Всього за модулем 2		100
Навчальна робота		$(M1 + M2)/2 * 0,7 \leq 70$
Екзамен		30
Всього за курс		$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$

8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перекладання	Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перекладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності	Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Користування мобільними пристроями допускається лише з дозволу викладача під час онлайн-тестування та підготовки практичних завдань. Самостійні роботи у вигляді доповідей, презентацій повинні мати коректні текстові посилання на використані інформаційні джерела.
Політика щодо відвідування	Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально в дистанційному режимі (у онлайн формі за погодженням із деканом факультету і лектором курсу).

9. Навчально-методичне забезпечення:

1. Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «HR-менеджмент» (на навчальному порталі НУБіП України eLearn - <https://elearn.nubip.edu.ua/grade/edit/tree/index.php?id=953>).
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Балановська Т. І., Драмарецька К.П. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Київ, 2025. 216 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
6. Balanovska T., Orekhivskiy V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskiy O.V., 2020. 173 p.

10. Рекомендовані джерела інформації

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
2. Балановська Т. І., Драмарецька К.П. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Київ, 2025. 216 с.
3. Балановська Т.І., Драмарецька К.П., Гоголя О.П. Формування команди ризик-менеджменту підприємств в умовах дефіциту людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-1> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7587>
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 (31). С. 97-106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391>
5. Балановська Т.І., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О. Інноваційні формати взаємодії бізнесу та закладів професійної освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 4(56). С. 831-852. DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-831-852](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-831-852) URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/40274>
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
8. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівці: Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
9. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
10. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
11. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник / Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281с.
12. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ: МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
13. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
14. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
15. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
16. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
17. Balanovska T., Cherednichenko O., Stepasyuk L., Yurchenko O., Dramaretska K., Baranovska O. Development of human capital in the context of the emerging creative economy. *Economics and Business Management*. 2024. Vol. 15(4). Pp.61-184. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/4.2024.161>
URL: <https://economicscience.com.ua/uk/journals/t-15-4-2024>
18. Balanovska T., Orekhivskiy V. Human Resources Management. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskiy O.V., 2020. 173 p.
19. Duginets A., Shvydanenko O., Busarieva T., Balanovska T., Gogulya O. Specific modern features of the transformation of the knowledge component of TNC. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2(49). Pp.384–397. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4017>
20. Voznuk A., Kubitskyi S., Balanovska T., Dorofyeyev O., Chip L. Synergetic simulation of managing processes in educational sphere in the contest of temporary self-ruled managerial target teams application. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 3(44), 317–327. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3749>