

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Проректор з науково-педагогічної  
роботи та розвитку



С.М. Кваша

2021 р.

**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО:**

на засіданні вченої ради факультету аграрного  
менеджменту

Протокол № 10 від «9» червня 2021 р.

Декан факультету \_\_\_\_\_ А. Д. Остапчук

на засіданні кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

Протокол № 14 від 27.05.2021 р.

Завідувач кафедри

Т. І. Балановська

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Рівень вищої освіти	Третій (освітньо-науковий) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-наукова програма	«Менеджмент»
Гарант ОНП	Балановська Тетяна Іванівна
Розробник:	кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. проф. Й.С.Завадського <b>Балановська Тетяна Іванівна</b>

**Київ - 2021**

## 1. Опис навчальної дисципліни

### УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

(назва)

Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь		
Галузь знань	07 Управління та адміністрування	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітньо-наукова програма	Менеджмент	
Освітній рівень	Третій (освітньо-науковий)	
Освітній ступінь	Доктор філософії	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	вибіркова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Форма контролю	Екзамен	
Показник навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання		
	Денна, вечірня форма навчання	Заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	2	2
Семестр	3	3
Лекційні заняття	20	20
Практичні, семінарські заняття	30	30
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	100	100
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	5	5

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Метою дисципліни** є формування у здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок щодо здійснення управління людськими ресурсами в організації.

**Завдання навчальної дисципліни** полягає у формуванні у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про управління людськими ресурсами в організації, знань щодо формування кадрової політики та управління людськими ресурсами організації, сучасних технологій управління людськими ресурсами та набуття навичок і вмінь практичного їх застосування у процесах набору і відбору працівників на посади, формування дієвого колективу, оцінювання та професійного розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

У результаті вивчення дисципліни здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії повинен:

**знати:** основні поняття та категорії управління людськими ресурсами; сучасні підходи до управління людськими ресурсами в організації; особливості діяльності та функції служб управління людськими ресурсами; джерела набору персоналу в організацію, методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади; етапи відбору персоналу в організацію; сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та потребу формування успішної команди; технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу; особливості проведення атестації працівників; суть професійного розвитку працівників; особливості управління персоналом в органах публічної влади.

**вміти:** формувати кадрову політику та стратегію управління людськими ресурсами організації; забезпечувати процес управління людськими ресурсами необхідною інформацією та документацією; визначати та обґрунтовувати потребу в людських ресурсах; організовувати набір та відбір працівників на посади; складати та аналізувати резюме кандидата на вакантну посаду; проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію; формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним; робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та формування успішної команди; здійснювати оцінювання персоналу організації; складати та реалізовувати план заходів щодо розвитку людських ресурсів організації.

### **Набуття компетентностей:**

#### ***загальні компетентності (ЗК):***

ЗК2. Здатність до критичного мислення, пошуку, опрацювання, генерування нових складних ідей, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами.

ЗК7. Здатність до безперервного саморозвитку та самовдосконалення.

#### ***спеціальні (фахові) компетентності (СК):***

СК3. Здобуття глибинних знань з менеджменту, зокрема розуміння теоретичних і практичних проблем, історії розвитку та сучасного стану наукових знань, критичного аналізу основних концепцій, оволодіння науковою термінологією.

СК4. Набуття універсальних навичок дослідника у сфері менеджменту, зокрема застосовувати сучасні інформаційні технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення для наукових розробок та впровадження проектів, аналізу інформації з різних джерел, прийняття управлінських рішень, управління людськими ресурсами, управління процесами інноваційного розвитку тощо.

#### ***програмні результати навчання (ПРН):***

ПРН2. Організовувати та проводити оригінальні наукові дослідження з менеджменту на відповідному фаховому рівні з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми, досягати наукових результатів, що

створюють нові знання для розв'язання актуальних проблем теорії та практики.

ПРН3. Демонструвати навички самостійного виконання наукового дослідження, критичного та гнучкого мислення, відкритості до нових знань, оцінювати результати автономної роботи, нести відповідальність за особистий професійний розвиток та навчання інших.

ПРН9. Обирати та використовувати загально-наукові та спеціальні методи наукових досліджень у сфері менеджменту.

ПРН12. Ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на рівні підприємств, секторів національної економіки, саморозвиватися і самовдосконалюватися, нести відповідальність за достовірність і новизну власних наукових досліджень та ухвалення рішень, вміти мотивувати співробітників рухатися до спільної мети.

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації.**

Зміст основних понять управління людськими ресурсами. Система управління людськими ресурсами в організації та основні її складові (підсистеми). Поняття та значення кадрової політики в організації. Сутність стратегії управління людськими ресурсами. Організація діяльності та функції служб управління людськими ресурсами (HR-management).

### **Тема 2. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні людськими ресурсами.**

Сутність компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Компетенція і компетентність. Класифікація компетентностей в управлінській діяльності. Цифрова компетентність та цифрове робоче місце. Модель компетенцій. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.

### **Тема 3. Планування людських ресурсів в організаціях.**

Поняття планування людських ресурсів. Чинники, що впливають на визначення потреби у персоналі. Методи визначення потреби організації в людських ресурсах.

### **Тема 4. Організація набору та відбору персоналу.**

Суть та основні етапи підбору працівників в організацію. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду. Поняття та етапи відбору персоналу в організацію. Проведення співбесіди з кандидатами на вакантну посаду. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору. Адаптація працівника та її види.

### **Тема 5. Формування колективу організації.**

Колектив як соціальна група. Згуртованість трудового колективу. Роль керівника та менеджера з персоналу (HR-manager) у формуванні колективу. Формування успішної команди. Суть командоутворення.

### **Тема 6. Оцінювання людських ресурсів організації.**

Оцінювання людських ресурсів у сучасній організації. Критерії та методи оцінювання персоналу. Атестація працівників організації. Сучасні технології оцінки діяльності працівників організації.

### **Тема 7. Управління розвитком людських ресурсів організації.**

Суть професійного розвитку людських ресурсів. Мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників. Складники освіти дорослих згідно законодавства України. Суть безперервного професійного розвитку.

Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників. Принципи та методи професійного навчання працівників. Сучасні технології професійного розвитку людських ресурсів організації. Управління діловою кар'єрою працівників. Формування та розвиток кадрового резерву.

### **Тема 8. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади.**

Система управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Основні засади формування та функціонування служби управління персоналом в органах публічної влади. Рада управління людськими ресурсами. Особливості організації набору та відбору персоналу в органи публічної влади. Оцінювання та мотивація персоналу в органах публічної влади. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади.

### Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин											
	Денна, вечірня форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
Тема 1. Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації.	16	2	2			12	16	2	2			12
Тема 2. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні людськими ресурсами.	16	2	2			12	16	2	2			12
Тема 3. Планування людських ресурсів в організаціях.	16	2	4			10	16	2	4			10
Тема 4. Організація набору та відбору персоналу.	38	6	6			26	38	6	6			26
Тема 5. Формування колективу організації.	16	2	4			10	16	2	4			10
Тема 6. Оцінювання людських ресурсів організації.	16	2	4			10	16	2	4			10
Тема 7. Управління розвитком людських ресурсів організації.	16	2	4			10	16	2	4			10
Тема 8. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади.	16	2	4			10	16	2	4			10
Разом	150	20	30			100	150	20	30			100

**4. Теми семінарських занять**  
(не передбачено навчальним планом)

**5. Теми практичних занять**

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	Управління людськими ресурсами у системі менеджменту організації.	2
2	Компетентнісний підхід та його використання в управлінні людськими ресурсами.	2
3	Планування людських ресурсів в організаціях.	4
4	Організація набору та відбору персоналу.	6
5	Формування колективу організації.	4
6	Оцінювання людських ресурсів організації.	4
7	Управління розвитком людських ресурсів організації.	4
8	Управління людськими ресурсами в органах публічної влади.	4
	<b>Разом</b>	<b>30</b>

**6. Теми лабораторних занять**  
(не передбачено навчальним планом)

**7. Контрольні запитання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань аспірантів**

**Контрольні запитання**

1. Які основні поняття характеризують управління людськими ресурсами?
2. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
3. Що таке «система управління людськими ресурсами» та які підсистеми вона включає?
4. Як змінюються функції управління людськими ресурсами відповідно до стадій розвитку організацій?
5. Що таке «кадрова політика організації»?
6. Що розуміють під стратегією управління людськими ресурсами?
7. Розкрийте роль служби управління людськими ресурсами в організації.
8. Які функції служб управління людськими ресурсами?
9. Розкрийте суть компетентнісного підходу.
10. Розкрийте суть понять «компетенція» і «компетентність».
11. Які є види компетентності?
12. Розкрийте суть цифрової компетентності.
13. Розкрийте суть цифрового робочого місця.
14. Розкрийте суть моделі компетенцій.
15. Які цілі формування моделей компетенцій в організаціях?
16. Що розуміють під плануванням людських ресурсів?
17. Які чинники впливають на потребу організації в людських ресурсах?
18. Які є методи визначення потреби організації в людських ресурсах?
19. Розкрийте суть підбору персоналу.
20. Які основні етапи підбору працівників?
21. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
22. Яку інформацію повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду?
23. Які основні методи пошуку персоналу?
24. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
25. Які є технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду?
26. Що таке резюме? Яку воно повинно містити інформацію?

27. Яку інформацію аналізують під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду?
28. Охарактеризуйте різновиди попередньої співбесіди.
29. Які є типи і види співбесіди?
30. Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?
31. Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
32. Розкрийте суть рекрутингу і рекрутування як особливого виду послуг у підборі персоналу.
33. Які виділяють етапи працевлаштування?
34. Які документи подаються при працевлаштуванні?
35. Що таке трудовий договір?
36. Які є обов'язкові та додаткові умови трудового договору?
37. Який за строком може бути трудовий договір згідно чинного законодавства?
38. Які строки випробування при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства?
39. Розкрийте сутність адаптації працівників. Які її цілі?
40. Розкрийте суть понять «соціальна група», «колектив», «група».
41. Які ключові ознаки колективу?
42. Що розуміють під згуртованістю трудового колективу?
43. Які є чинники групової згуртованості?
44. Які є ролі працівників у колективі?
45. Розкрийте поняття «команда».
46. Які основні відмінності між групами і командами?
47. Розкрийте суть командоутворення.
48. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
49. Які є загальні характеристики високоефективних команд?
50. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
51. Які основні завдання оцінки роботи персоналу організації?
52. Які є види ділового оцінювання персоналу підприємства?
53. Які цілі оцінки результатів діяльності персоналу?
54. Які етапи процесу оцінки роботи персоналу?
55. Які є критерії оцінювання персоналу?
56. Які є методи оцінки персоналу?
57. Розкрийте суть атестації працівників.
58. Які етапи проведення атестації працівників?
59. Розкрийте суть Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу.
60. Розкрийте суть технології Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.
61. Розкрийте суть технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.
62. Розкрийте суть поняття «професійний розвиток».
63. Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
64. Які є складники освіти дорослих згідно законодавства України?
65. Які види післядипломної освіти згідно законодавства України?
66. Розкрийте суть безперервного професійного розвитку.
67. Хто здійснює управління у сфері професійного розвитку працівників?
68. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку людських ресурсів?
69. Що включає система управління професійним розвитком?
70. Розкрийте суть поняття «професійне навчання».
71. Розкрийте суть формального і неформального професійного навчання.
72. Які є методи професійного навчання?



73. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
74. Розкрийте суть поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
75. Що включає процес планування і розвитку кар'єри?
76. Що таке кадровий резерв?
77. Які етапи формування кадрового резерву?
78. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
79. Які є сучасні методи розвитку персоналу підприємства?
80. Які особливості управління людськими ресурсами в органах публічної влади?

### **Тести для визначення рівня засвоєння знань здобувачами**

1. ....— це цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.
  - а) підбір персоналу;
  - б) відбір персоналу;
  - в) набір персоналу;
  - г) оцінювання персоналу.
2. ....— документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.
  - а) трудовий договір;
  - б) посадова інструкція;
  - в) колективний договір;
  - г) статут.
3. .... - система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.
  - а) підбір персоналу;
  - б) відбір персоналу;
  - в) набір персоналу;
  - г) оцінювання персоналу.
4. .... — це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.
  - а) підбір персоналу;
  - б) відбір персоналу;
  - в) набір персоналу;
  - г) оцінювання персоналу.
5. .... - спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.
  - а) анкета;
  - б) рекламне оголошення;
  - в) резюме;
  - г) посадова інструкція.

6. .... – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями.

- а) анкетування;
- б) тестування;
- в) резюме;
- г) співбесіда;

7. .... - це фахівець з підбору персоналу; людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

- а) менеджер;
- б) рекрутер;
- в) інспектор з кадрів;
- г) маркетолог.

8. Угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін:

- а) колективний договір;
- б) трудовий договір;
- в) контракт;
- г) угода сторін.

9. Обов'язкові умови трудового договору (передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним):

- а) місце роботи, оплата праці, строк дії трудового договору;
- б) місце роботи, трудова функція, оплата праці, строк дії трудового договору;
- в) місце роботи, трудова функція, оплата праці;
- г) місце роботи, трудова функція, випробування, оплата праці, строк дії трудового договору.

10. Додаткові умови трудового договору (можуть бути ініційовані як роботодавцем, так і особою, яка працевлаштовується):

- а) випробування, установлення індивідуального режиму робочого часу;
- б) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність;
- в) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність, установлення індивідуального режиму робочого часу;
- г) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність, установлення індивідуального режиму робочого часу, строк дії трудового договору.

11. .... - це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

- а) рекрутингова агенція;
- б) кадрова агенція;
- в) агенція з працевлаштування;
- г) служба зайнятості.

12. .... – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

- а) група;
- б) колектив;
- в) команда;
- г) організація.

13. .... - це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.

- а) група;
- б) колектив;
- в) команда;
- г) соціальна група.

14. ....- це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) вимогам посади або робочого місця.

- а) атестація працівників;
- б) оцінювання персоналу;
- в) підбір персоналу;
- г) рекрутинг.

15. .... - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.

- а) атестація працівників;
- б) оцінювання персоналу;
- в) підбір персоналу;
- г) рекрутинг.

16. .... – це діяльність, яка включає в себе підбір, розвиток та утримання на місці праці унікальних талановитих людей, які здатні досягати виняткових результатів у бізнесі.

- а) управління персоналом;
- б) управління людськими ресурсами;
- в) талант-менеджмент (Talent Management);
- г) управління професійним розвитком персоналу.

17. .... - це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

- а) безперервна освіта;
- б) професійний розвиток;
- в) професійне навчання;
- г) безперервний професійний розвиток;

18. ....- це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.

- а) наставництво;
- б) менторство;
- в) коучинг;
- г) тренінг.

19. ....- різновид наставництва; це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою

керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

- а) buddying;
- б) менторство;
- в) коучинг;
- г) тренінг.

20. ....— певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

- а) компетентність;
- б) компетенція;
- в) цифрова компетентність;
- г) ключові компетентності.

## 8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

*Залежно від джерела знань:* словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

*За характером пізнавальної діяльності:* пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

*За місцем в навчальній діяльності:*

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу,

обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації.

## **9. Форми контролю**

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у здобувачів вищої освіти ступеня доктор філософії в Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 24 травня 2017 року, протокол № 11 із внесеними змінами Вченою радою НУБіП України 29 травня 2020 р., протокол №10, видами контролю знань здобувачів вищої освіти ступеня доктор філософії є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу і має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу, отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, що можна оцінити чисельно.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

Семестровий екзамен - це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік - це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння аспірантом теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік - це форма контролю, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння аспірантом програми навчальної дисципліни, педагогічної практики.

Аспіранти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу.

Зміст екзаменів і заліків визначається робочими програмами дисциплін.

## **10. Розподіл балів, які отримують здобувачі**

Оцінювання знань здобувачів вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у здобувачів вищої освіти ступеня доктор філософії в Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України від 24.05.2017 р., протокол №11 із внесеними змінами Вченою радою НУБіП України від 29 травня 2020 р., протокол №10.

Таблиця 1. Співвідношення між рейтингом здобувача вищої освіти і національними оцінками

Рейтинг аспіранта, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	зараховано
60-73	задовільно	зараховано
0-59	незадовільно	незараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни  $R_{\text{дис}}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи  $R_{\text{НР}}$  (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{АТ}} \quad (2)$$

## 11. Методичне забезпечення

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва 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., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
4. Balanovska T., Orekhivskyi V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskyi O.V., 2020. 173 p.

## 12. Рекомендована література

### Основна

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва 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., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
5. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
6. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом. навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
9. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

10. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
11. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
12. Управління персоналом в умовах децентралізації/ За заг.ред. В.М.Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
13. Balanovska T., Orekhivskiy V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskiy O.V., 2020. 173 p.

#### **Допоміжна**

1. Балабанова Л. В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Донецьк, 2010. 191с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432 с.
5. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293с.
6. Кадрова політика і державна служба: навчальний посібник. / Серьогін С. М. та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
7. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / Л. Савицька, В. Тарнавський, Ю. Наврузов та ін.; голов. ред. Н. Черепухіна. Київ, 2002. 300 с.
8. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
9. Якокка Ли Карьера менеджера. Пер. с англ. Минск: Попурри, 2014. 548 с.

#### **13. Інформаційні ресурси**

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к /96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
3. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
4. Національний класифікатор України „Класифікатор професій” ДК 003:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 року № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
5. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»: Наказ Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03/sp:side:max15?sp=:side:max15&lang=uk>
6. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
7. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>.
8. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

9. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>
10. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93>
11. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF>
12. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF>
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 оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
15. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>
16. Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF>
17. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 р. № 1571. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF>
18. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
19. Про реєстрацію наказів щодо особового складу: Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 19.10.2005 р. № 09-487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-487203-05?lang=uk>
20. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
21. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF>
22. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
23. Про трудові книжки працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1993 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF>
24. Рада управління людськими ресурсами. Національне агентство України з питань державної служби: вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/rada-upravlinnya-lyudskimi-resursami>