



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
УКРАЇНИ ІМЕНІ П. Л. ШУПИКА
СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
« ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»**

Галузь знань	28 «Публічне управління та адміністрування»
Шифр та назва спеціальності	281 «Публічне управління та адміністрування»
Назва освітньо-професійної програми	Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий) рівень
Кафедра	Публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Статус навчальної дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	вибіркова
Форма навчання	очна, заочна
Викладачі	
Прізвище, ім'я, по батькові	Малахова Тетяна В'ячеславівна
Посада	професор кафедри
Науковий ступінь, вчене звання	доктор наук з державного управління, професор
Електронна адреса	t.malakhova@nuozu.edu.ua
Телефон	066 401 21 27
Посилання на профіль викладача	https://orcid.org/0009-0001-1113-5723 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58950305900 https://www.webofscience.com/wos/author/record/53349786
Консультації	Вівторок 10.30-11.50

Загальна інформація про дисципліну

Анотація до дисципліни	Навчальна дисципліна «Персонал-технології в публічному управлінні» є важливою складовою формування профілю фахівця у галузі публічного управління та адміністрування, спрямованою на набуття глибоких знань та практичних навичок у сфері управління людським капіталом та розвитку лідерського потенціалу
Мета дисципліни	формування у здобувачів вищої освіти системних теоретичних знань та прикладних навичок у сфері HR-менеджменту та стратегічного лідерства, здатності розробляти, впроваджувати та оцінювати сучасні персонал-технології для забезпечення ефективного функціонування та розвитку організацій (установ) публічного сектору
Завдання дисципліни	– вивчення теоретико-методологічних засад та еволюції управління персоналом, HR-менеджменту та теорій лідерства; – аналіз кадрової політики та механізмів розробки HR-стратегії в організаціях публічного та приватного секторів; – дослідження сутності, моделей та технологій стратегічного лідерства в публічному управлінні; – опанування сучасними технологіями HR-планування, залучення (рекрутингу), відбору та адаптації персоналу; – дослідження механізмів формування та розвитку організаційної культури і ефективного командоутворення; – аналіз фінансових (системи оплати праці, грейдинг) та нефінансових (мотивація, залученість) механізмів управління персоналом; – формування навичок оцінювання, атестації персоналу, управління результативністю (Performance Management) та розвитку кар'єри; – вивчення технологій управління талантами, формування кадрового резерву та розвитку лідерського потенціалу; – опанування методами управління конфліктами, стресом та забезпечення кадрової безпеки в організації.
Пререквізити	Навчальна дисципліна «Публічне управління у сфері національної безпеки» базується на вивченні дисципліни «Гносеологічні, аксіологічні, праксеологічні аспекти публічного управління».
Постреквізити	Отримані знання можуть бути використані при підготовці кваліфікаційної роботи та практичної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

Компетентності, формуванню яких сприяє дисципліна	Загальні компетентності: ЗК 2. Здатність переосмислювати наявне та створювати нове цілісне знання та/або професійну практику і розв’язувати значущі соціальні, наукові, культурні, етичні та інші проблеми. Спеціальні (фахові) компетентності: СК 4. Здатність визначати, науково обґрунтовувати та критично оцінювати стратегічні напрями розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та на рівні організації. СК 6. Здатність стратегічно мислити, планувати й організовувати роботу дослідницьких колективів з вирішення наукових і науково-освітніх завдань, формувати навички управління в умовах змін та невизначеності. СК 7. Здатність здійснювати суспільні комунікації, розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування. СК 9. Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні технології, в тому числі адміністративно-управлінські, інформаційно-комунікаційні в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності.
Обсяг дисципліни	Загальний обсяг дисципліни: 3 кредити ЄКТС (90 годин). В тому числі: денна форма навчання: лекції – 40 годин, практичні заняття – 36 годин, самостійна робота – 14 годин; заочна форма навчання: лекції – 12 годин, практичні заняття – 10 годин, самостійна робота – 68 години.
Форма підсумкового контролю	Залік
Строки викладання дисципліни	Дисципліна може викладатися у 3-4 семестрі

Програма дисципліни

Назви тем

- | | |
|----|---|
| 1. | Сутність, еволюція та стратегічна роль HR-менеджменту |
| 2. | Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного лідерства |

3.	Кадрова політика та HR-стратегія в організації
4.	Організаційна поведінка, корпоративна культура та командування
5.	HR-планування, залучення та відбір персоналу
6.	Адаптація, навчання та розвиток персоналу
7.	Система мотивації, компенсацій та винагород
8.	Оцінювання, атестація та управління результативністю персоналу
9.	Управління кар'єрою, талантами та кадровим резервом

Самостійна робота здобувача освіти

№ з/п	Зміст самостійної роботи Напрями виконання індивідуальних завдань
1.	Проаналізувати еволюцію підходів до управління та визначити стратегічну роль HR-менеджера в сучасній організації.
2.	Проаналізувати ключові теорії лідерства та їх практичне застосування в публічному управлінні.
3.	Визначити взаємозв'язок між загальною стратегією організації та HR-стратегією. Проаналізувати складові та механізми формування HR-бренду роботодавця.
4.	Охарактеризувати рівні корпоративної культури та проаналізувати етапи розвитку команди і командні ролі.
5.	Охарактеризувати сучасні технології рекрутингу (Digital-рекрутинг) та проаналізувати переваги й недоліки ключових методів відбору.
6.	Визначити особливості сучасних підходів до навчання та розробити програму онбордингу (адаптації) для нового співробітника в публічній установі.
7.	Охарактеризувати механізми матеріальної та нематеріальної мотивації. Розкрити сутність та інструменти управління залученістю персоналу (Employee Engagement).
8.	Розкрити сутність та інструменти управління результативністю (Performance Management). Проаналізувати методи оцінювання (MBO, KPI, «360 градусів»).
9.	Охарактеризувати механізми управління талантами (Talent Management) та технології формування кадрового резерву в організації.
10.	Проаналізувати механізми управління конфліктами (за К. Томасом) та визначити ключові складові кадрової безпеки в організації, особливо в умовах цифрової трансформації.

Самостійна робота являється елементом Навчально-методичного комплексу дисципліни, затверджується кафедрою, підлягає щорічному перегляду з метою дотримання принципів академічної доброчесності здобувачами вищої освіти. Список завдань надається здобувачам на першому занятті з певної теми. Самостійна робота з дисципліни виконується у формі розв’язання задач. Для здобувачів заочної форми навчання перевіркою підготовки в міжсесійний період являється контрольна робота (індивідуальна залікова робота). Усі завдання самостійної роботи мають бути виконані та здані (надіслані) викладачеві за день до проведення залікового заняття. Розмір шкали ЄКТС за навчальною дисципліною дорівнює 100 балам, а мінімальна позитивна оцінка починається з 61 балу.

Організація навчання

Навчальні технології та форми і засоби навчання

На лекціях чітко та зрозуміло структурується матеріал; зосереджується увага здобувачів на проблемних питаннях; наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань; звертаються до зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем; заохочуються здобувачі до критичного сприймання нового матеріалу замість пасивного конспектування; використовуються наочні матеріали, схеми, таблиці, моделі, графіки; використовуються технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, слайди тощо.

На практичних заняттях запроваджуються різні навчальні технології: розгорнута бесіда, обговорення проблем, дискусії; вирішення ситуаційних вправ; розв’язання проблемних питань; мозковий штурм; кейс-методи; презентації; аналіз конкретної ситуації; робота в малих групах; рольові та ділові ігри; банки візуального супроводження; письмовий контроль знань; індивідуальне та групове опитування; перехресна перевірка завдань з наступною аргументацією виставленої оцінки тощо.

Самостійну роботу здобувача викладач планує разом зі здобувачем, але виконує її здобувачем за завданнями та під методичним керівництвом і контролем викладача; зміст самостійної роботи за темами визначається робочою програмою навчальної дисципліни.

Методи навчання

Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:

- словесні (лекція-монолог, лекція-діалог, проблемна-лекція);
- наочні (презентація, демонстрування; опорних сигналів; опорних конспектів);
- практичні методи (вправи; практичні завдання; спостереження).

Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

- метод проблемного викладу матеріалу;
- моделювання життєвих ситуацій;
- мозковий штурм;
- метод опори на життєвий досвід;
- навчальної дискусії;
- навчально-наукова проектна робота у форматі індивідуальної та командної роботи.

Методи контролю й самоконтролю за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності:

- усного контролю;
- письмового контролю;
- самоконтролю та взаємоконтролю;
- рецензування відповідей.

Список рекомендованих джерел

Основна література:

1. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. / О.М. Руденко, С.В. Штурхецький, О.В. Шершньова, Н.В. Філіпова. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 124 с. URL: https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/4_hr-menedzhment-u-publicnomu-upravlinni.pdf
2. HR-менеджмент: конспект лекцій / уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7e377591-c3fd-4969-952e-34cdae83e5b0/content>
3. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96c9ee56-12f3-4917-b8a5-2a6f770e05a4/content>
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). Kogan Page. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
5. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications. URL: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership__Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership__Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf)
6. HR-менеджмент та стратегічне лідерство: [метод. вказівки для самост. вивчення] / укладач: О. В. Грідін; ДБТУ. Харків: [б. в.], 2024. 172 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/a079e905-0d1c-42f6-aba0-5c0fcf20370a>
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10004>
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 467 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp->

content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf

9. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson. URL: <https://studylib.net/doc/27545589/dessler-human-resource-management---16e--gary-dessler--de>.

10. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О. та ін. Розвиток лідерства / за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с. URL:

<http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA.pdf>

Додаткова література:

11. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL

https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf

12. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. / Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с. URL: https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/4_hr-menedzhment-u-publichnomu-upravlinni.pdf

13. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060687.pdf>

14. Новікова М.М., Швед А.Б. HR-менеджмент: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. 111 с. URL:

https://eprints.kname.edu.ua/60921/1/2021%D0%9B%D0%BF%D0%B5%D1%87_%D0%9A%D0%9B_%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D0%B4%20HR-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf

15. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 279 с. URL:

<http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=7393>

16. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>

17. Михайлов А.М. Управління персоналом. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів 3 курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 Менеджмент освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Суми: ШНАУ. – 2014. 66 с. URL: <https://newlibrary.snau.edu.ua/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=f0f787a38ba2963fe9e4d1b7d3ba26df>

18. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2010. 192 с. URL:

[%A2%D0%92%D0%9E%20%D0%A2%D0%90%20%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9B%D0%86%20%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9E%D0%A2%D0%98%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%95%D0%A0%D0%90.pdf](#)

19. Малахова Т.В. Особливості організації роботи посадових осіб і службовців місцевого самоврядування в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Хмельницький: ХНТУ. 2022. С. 64-71.

20. Малахова Т.В. Розвиток управлінських компетенцій менеджера в системі місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 15-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції від 06 грудня 2024 р. / за наук. ред. проф. О.В. Чепелюк, В.Д. Філіппової, В.М. Демченка. Хмельницький : Херсонський національний технічний університет, 2024. С.22-25

21. Малахова Т.В. Вплив емоційного інтелекту на професійну реалізацію керівника в сучасному організаційному середовищі. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи*: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю. 25 лютого 2025 року. Том 2. Хмельницький, 2025 рік / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 2. С.297-300. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15083674>

Інформаційні ресурси:

22. Фундамент HR. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-foundation/>

23. Лідерство у команді: Становлення лідера. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership/>

24. HURMA: Блог та ресурси. URL: <https://hurma.work/blog/>

25. HR-спеціаліст. Як працювати HR-спеціалістом і знаходити найкращі кадри. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/hr-specialist?page=1>

26. Human Resources. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=hr>

Загальна схема оцінювання

Сума балів	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	Пояснення
100 балів		залік/іспит	
90 – 100	A	зараховано/оцінка	відмінне виконання
82 – 89	B		вище середнього рівня
75 – 81	C		загалом хороша робота
68 – 74	D		непогано
61 - 67	E		виконання відповідає

				мінімальним критеріям	
	35 – 60	FX	не зараховано	необхідне перескладання	
	1 - 34	F		необхідне повторне вивчення дисципліни	
Сума балів за всі види навчальної діяльності	Шкала ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		Нарахування балів	Бали нараховуються наступним чином:
		для іспиту	для заліку		Оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за 100-бальною шкалою. Підсумкова оцінка курсу навчальної дисципліни є сумою рейтингових оцінок (балів), одержаних за окремі оцінювані форми навчальної діяльності: поточне та підсумкове тестування рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час аудиторних занять та самостійної роботи; оцінка (бали) за виконання практичних індивідуальних завдань. Підсумкова оцінка виставляється після повного вивчення навчальної дисципліни, що виводиться як сума проміжних оцінок за змістові модулі.
90-100	A	Відмінно	зараховано		
82-89	B	Добре			
75-81	C				
68-74	D	Задовільно			
61-67	E				
35-60	FX	Незадовільно з можливістю повторного складання			
1-34	F	Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано		

Політика опанування дисципліни

Здобувач вищої освіти зобов'язаний:

- 1) виконувати вимоги освітньої програми та досягати визначених для відповідного рівня вищої освіти результатів навчання:
 - не пропускати заняття без поважної причини та не запізнюватися;
 - брати активну участь в освітньому процесі, вести конспекти лекцій, практичних занять, готувати теоретичний та практичний матеріал, виконувати передбачені курсом вправи та тестові завдання;
 - здійснювати самостійну підготовку до занять згідно з затвердженим планом;

- відпрацьовувати пропущені заняття (лекції, практичні, семінарські) у вигляді рефератів, презентацій інших видів робіт згідно з темою заняття під час консультацій викладача за розкладом кафедри не пізніше завершення семестру;
- складати згідно з графіком поточний модульний контроль (ІНДЗ, контрольна робота) з дисципліни;

2) дотримуватись академічної доброчесності:

- самостійно виконувати навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилатись на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримуватись норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надавати достовірну інформацію про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

За порушення академічної доброчесності (плагіат, фальсифікація, списування, обман тощо) здобувачі освіти можуть бути притягнені до академічної відповідальності:

- повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит, залік тощо);
- повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми;
- відрахування з Університету.