



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ІМЕНІ П. Л. ШУПИКА

СИЛАБУС ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО»

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Шифр та назва спеціальності	D4 Публічне управління та адміністрування
Назва освітньо-професійної програми	Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) 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

Пт. 14:00-15:20

Загальна інформація про освітній компонент

Анотація до освітнього компонента

Компонент «HR-менеджмент та стратегічне лідерство» 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 освітнього компонента

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 освітнього компонента

- 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 командування;
- 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

Компонент базується на знаннях дисциплін «Публічна служба та управління людськими ресурсами», «Стратегічне управління та управління змінами».

Постреквізити	Освітній компонент є базою для вивчення навчальних дисциплін зазначеної програми, а також при підготовці кваліфікаційної роботи та практичної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.
Компетентності, формуванню яких сприяє освітній компонент	Загальні компетентності: ЗК 01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК 04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні. Спеціальні (фахові) компетентності: СК 01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв’язувати конфлікти СК 07. Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування. СК 08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК 10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
Обсяг освітнього компонента	Загальний обсяг освітнього компонента: 4 кредити ЄКТС (120 годин). В тому числі: денна форма навчання: лекції – 12 годин, практичні заняття – 28 годин, самостійна робота – 80 годин; заочна форма навчання: лекції – 8 годин, практичні заняття – 12 годин, самостійна робота – 100 годин.
Форма підсумкового контролю	Залік
Строки викладання освітнього компонента	Компонент викладається у 2 семестрі
Програма компонента	
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
10.	Digital HR, управління конфліктами та кадрова безпека

Самостійна робота здобувача освіти

№ з/п	Зміст самостійної роботи
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 (МВО, 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 є елементом Навчально-методичного комплексу освітнього компонента, 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 проєктна 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-publichnomu-upravlinni.pdf
2. HR-менеджмент: конспект лекцій / уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КІП 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., Кононець 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%20%D1%82%D0%B0%20%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: КПІ 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%20%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%20%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. Середя; 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: СНАУ. – 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: <https://library.nusta.edu.ua/depositary/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%9B%D0%86%D0%94%D0%95%D0%A0%D0%A>

[1%D0%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: 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.
		для іспиту	для заліку		
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 освітнього компонента

Здобувач вищої освіти зобов'язаний:

- 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.