

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**

Факультет туризму

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

HR-менеджмент

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Освітня програма: Курортна справа
Спеціальність: J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»
Галузь знань: J «Транспорт та послуги»

Затверджено на засіданні кафедри
Протокол № 8 від 16.12.2025

м. Івано-Франківськ – 2025

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	HR-менеджмент
Викладач	Новосьолов Олександр Васильович
Контактні дані	alexandr.novosiolov@cnu.edu.ua
Освітній рівень	Магістр
Статус дисципліни	Вибіркова
Курс/семестр	2/3
Розподіл за видами занять та годинами навчання	Лекції – 10/6 год. Семінарські заняття – 20/4 год. Самостійна робота – 60/80 год.
Мова викладання	Українська
Посилання на сайт дистанційного навчання	https://d-learn.pnu.edu.ua/course/subscription/through/url/3f788556c31b609161c4

2. Опис дисципліни
<p>Мета курсу: є підготовка студентів до ефективного управління співробітниками, персоналом, тобто формування у студентів цілісного і логічно-послідовного комплексу теоретичних знань про сутність управління людськими ресурсами підприємств та організацій і практичних умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання. Формування теоретичних знань і практичних навичок і умінь, які дозволяють менеджерам підвищувати конкурентоспроможність організації за рахунок зростання командної взаємодії.</p> <p>Цілі курсу: сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; місця і ролі курсу в системі менеджменту і формуванні якостей HR-менеджера; вивчити HR теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні, оволодіння фаховими компетентностями, що формуються під час вивчення дисциплін</p> <p>Завдання курсу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – засвоєння предмету, завдання і змісту дисципліни; – оволодіти теоретико-методологічними основами HR менеджменту; – вивчити історію становлення і розвитку підходів у HR-менеджменті, технології й методи управління персоналом; – знати системи оплати праці, види матеріального і морального заохочування, шляхи їх удосконалення; – розуміти принципи кадрової політики, форми і методи планування й організації роботи з кадрами; – знати систему фахового просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного росту керівників і спеціалістів; – володіти психологічними і технологічними основами підбору і перевірки персоналу; – розуміти зміст і послідовність дій HR-менеджера в процесі розробки кадрової політики і стратегії підприємства, планування й організації управління персоналом; – вивчити нормативну базу трудових відносин в Україні. <p>– вміння керувати розробкою HR стратегії організації, плануванням і прогнозуванням кадрової роботи, визначенням чисельності і складу працівників, задоволенням їх потреб;</p>

- здатність аналізувати ефективність і привабливість для працівників різних форм і методів мотивування активної трудової поведінки: грошового стимулювання; не грошових форм заохочення працівників; організаційних та соціально-психологічних методів мотивування;
- спроможність планувати потреби структурних підрозділів у навчанні персоналу та витрати на розвиток персоналу;
- здатність організовувати професійний відбір працівників на вакантні робочі місця, складання планів і програм ділової кар’єри для молодих перспективних фахівців;
- володіння елементарними навичками оцінювання професійних, ділових та особистих якостей претендентів на вакантні посади;
- здатність удосконалювати методи заохочення працівників до активної трудової поведінки, ініціативної, творчої праці;
- спроможність ефективно використовувати сучасні інформаційні технології в управлінні персоналом;
- здатність формувати і вести банк даних щодо внутрішнього і зовнішнього резерву кандидатів на вакантні робочі місця;
- вміння розробляти документацію із виробничої та соціальної адаптації новоприйнятих працівників, розвитку персоналу;
- спроможність аналізувати статистичну інформацію, наукові публікації, практичний досвід підприємств у галузі управління персоналом.

4. Програмні компетентності та результати навчання

Компетентності:

- ЗК1. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- ЗК2. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- ЗК3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей
- ЗК4. Здатність працювати в команді.
- ЗК5. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.
- СК 2. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування особливостей створення та функціонування суб’єктів курортного господарства. .
- СК 6. Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами
- ЗК7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.
- ЗК8. Здатність працювати в міжнародному контексті
- СК 10. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб’єктів готельного та ресторанного бізнесу.
- СК 11. Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного, ресторанного та курортного господарства. СК
- 12. Здатність інтегрувати знання та розв’язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.
- СК 13. Здатність визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності

Програмні результати навчання:

- ПРН 1. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб’єктів готельного, ресторанного та курортного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.
- ПРН 7. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб’єктів готельно-ресторанного та курортного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

ПРН 8. Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

ПРН 9. Організовувати та управляти установами та організаціями санаторно-курортного типу у невизначених умовах.

ПРН 12. Визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності.

3. Структура курсу

№	Тема	Результати навчання	Розподіл годин		
			Лекції	Семінари	Сам/роб
1.	Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції	Сутність поняття «людські ресурси (HR)». Походження терміну «HR», історичний огляд аспектів його формування. Визначення понять «працівники» та «персонал». Сфери використання HR менеджменту. Основні HR-функції. Визначені основні HR-функції, представлена їх детальна характеристика. Роль HR-департаменту на підприємстві. Роль та місія HR-департаменту. Стандартний склад HR-служби на підприємстві.	1	2	8
2.	Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом	Аналіз роботи з персоналом. Сутність аналізу. Мета та базові аспекти праці. Головні підходи до аналізу роботи з персоналом. Види HR-аналізу. Проектування роботи з персоналом. Сутність проектування. Основні методи проектування роботи з персоналом. Переваги та мотивуючі аспекти проектування.	1	2	8
3.	Тема 3. Планування потреби та набір персоналу	Процес HR-планування. Сутність планування. Взаємозв'язок основних категорій персоналу із їх стратегічними потребами, що мають враховуватися при плануванні. Структура процесу HR-планування. Основні етапи планування. Фактори, що впливають на вибір роботи. Визначено	1	4	8

		фактори для кожного рівня процесу пошуку роботи. Індивідуальні характеристики шукачів роботи. Сутність та роль рекрутингу. Мета рекрутингу. Види рекрутингу, їх переваги та недоліки. Засоби найму персоналу. Джерела рекрутингу. Найбільш поширені проблеми найму працівників.			
4.	Тема 4. Відбір та розстановка кадрів	Відбір персоналу. Сутність відбору персоналу. Його мета та процедура проведення. Важливість та нагальність ефективного та результативного процесу відбору персоналу. Методи відбору персоналу. Типи інтерв'ю, особистісні тести, біографічні дані, тести когнітивних здібностей, ділові кейси, психологічні тести, самооцінка, асесмент центри. Розстановка кадрів. Сутність розстановки кадрів. Основна інформація, що надається під час проведення розстановки кадрів. Принципи розстановки кадрів. Найбільш поширені проблеми, що виникають в процесі розстановки персоналу.	1	2	8
5.	Тема 5. Управління результативністю персоналу	Сутність та цілі управління результативністю. Тракткування терміну «Performance management» або «PM». Основні цілі управління результативністю персоналу. Критерії вимірювання результативності персоналу. Перелік критеріїв вимірювання результативності та визначення їх сутності. Підходи до виміру результативності. Різноманітні підходи до	1	2	7

		виміру результативності. Порівняльна характеристика деяких з них. Зворотній зв'язок управління результативністю. Способи підвищення результативності з точки зору персоналу.			
6.	Тема 6. Вивільнення та утримання працівників	6. Вивільнення працівників. Принципи справедливості вивільнення. Регулювання дисципліни. Розвиток лояльності персоналу. Програми підтримки працівників. Основи аутплейсменту. Управління плинністю кадрів. Управління добровільною та примусовою плинністю кадрів. Система штрафів. Процес нарахування штрафів. Поведінковий аспект. Психологічний аспект. Система заохочень. Процес нарахування заохочень. Моніторинг нарахування заохочень.	2	4	7
7	Тема 7. Лідерство	Сутність лідерства. Моделі лідерства. Якості справжнього лідера. Стилi лідерства. Лідерство та менеджмент. Бачення, цілі та стратегії лідерства. Місія компанії, менеджера, окремого працівника. Стратегічні цілі. Стратегії. Критерії успіху. Оцінка результатів. Отримання зворотного зв'язку. Тайм-менеджмент як функція лідерства. Сутність тайм-менеджменту. Принципи управління власним часом. Креативне мислення. Основні креативні техніки. Поради для менеджерів, як мислити креативно. Делегування повноважень. Особливості делегування. Напрямки делегування.	1	2	7

8	Тема 8. Управління кар'єрою	Концепція кар'єри. Сутність кар'єри. Модель розвитку кар'єри. Стадії кар'єри. Системи планування кар'єри. Компоненти системи. Роль працівників, менеджерів та компанії у процесі планування кар'єри. Основні аспекти розвитку кар'єри. Соціалізація та орієнтація. Дуальна кар'єра. Поєднання роботи та сім'ї. Втрата роботи. Вихід на пенсію.	2	2	7
5. Організація навчання					
Обсяг навчальної дисципліни					
Вид заняття			Загальна кількість		
лекції			10/6 годин		
семінарські			20/4 годин		
самостійна робота			60/80 годин		
Ознаки навчальної дисципліни					
Семестр		Спеціальність		Курс (рік навчання)	
		J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»			
				Нормативний / вибірковий вибіркова	
6. Система оцінювання навчальної дисципліни					
Загальна система оцінювання курсу		Оцінювання здійснюється за національною та ECTS шкалою на основі 100-бальної системи. (п. 8.3. Види контролю «Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника» (Наказ ректора № 417 від 03.07.2023 р.). Загальні 100 балів включають: Загальні 100 балів включають: 30 балів – поточний контроль (семінарські заняття), 30 балів – тестовий контроль, 40 балів – індивідуальна робота			
Вимоги до письмових робіт		Робота виконується на певну тему обсягом не більше 2 сторінок і з вказанням використаних джерел			
Семінарські заняття		Оцінюються у 100-бальній шкалі			
Умови допуску до підсумкового контролю		Отримання інтегральних результатів до останнього заняття – 25 балів.			
Підсумковий контроль (залік)		Розраховується та виставляється викладачем і оголошується на останньому семінарському занятті як сума зданих залікових змістових модулів			
7. Політика навчальної дисципліни					
Академічна доброчесність		Атмосферу довіри, взаєморозуміння, взаємоповаги потрібно будувати щоденно. Політика ректорату спрямована на академічну доброчесність, прозорість та законність діяльності. Задля цього розроблено та			

	впроваджено «Положення про запобігання академічному плагіату та іншим порушенням академічної доброчесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника», «Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника», «Кодекс честі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника» і опубліковано їх на сайті. В університеті академічна доброчесність передбачається за замовчуванням. Це означає, що всі здані роботи є результатом вашої розумової праці та творчості. Якщо ви подали роботу когось іншого, повністю або частково, без належного цитування, завдання буде оцінене в 0 балів (без права перездачі).
Відвідування занять	Відпрацювання пропущених занять відбувається у перший день за графіком консультацій викладача з навчальної дисципліни, за винятком поважної причини у студента (документальне підтвердження) згідно «Порядку організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (п. 4)».
Неформальна освіта	Є можливість отримати додаткові бали, пройшовши онлайн-курси на платформах Prometheus, Coursera, EdEra, які мають узгоджуватися попередньо з викладачем відповідно до «Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти, в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника».

6. Ресурсне забезпечення

Рекомендована література

Базова

1. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Базалійська Н., Чернушкіна О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239-247.
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Базалійська Н., Чернушкіна О. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 66. С. 39-48.
3. Базалійська Н., Кошонько О. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 22-31.
4. Чупріна М., Жалдак Г. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць випуск. 2020. № 5. С. 107-119.

Допоміжна

5. Гугул О. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194-198.
6. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37–41.

7. Економічний словник / Й. Завадський, Т. Осовська, О. Юшкевич. Київ: КОНДОР, 2006. 356 с.
8. Короленко С. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53-60
9. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава: ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1. 2013. С. 143-147.
10. Люта Г. Павленко І. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С.298 – 303.
11. Михайлова Л., Гуроров О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури. 2015, 234 с.
12. Набатова О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011, nr 6, с.58 – 66.
13. Погорелова Т. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

Інформаційні ресурси

14. Граждан О.Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> (
15. Довгаль О. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_91.
16. Закон України «Про інноваційну діяльність». «Відомості Верховної Ради України (ВВР)», 2002, № 36.
17. Погребняк, А. Ю. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. – Електронні текстові дані. 2018. Вип. 12. [Електронний ресурс]: Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

7. Політика навчальної дисципліни

Академічна доброчесність	<p>Атмосферу довіри, взаєморозуміння, взаємоповаги потрібно будувати щоденно. Політика ректорату спрямована на академічну доброчесність, прозорість та законність діяльності. Задля цього розроблено та впроваджено «Положення про запобігання академічного плагіату», «Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності», «Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Стефаника» і опубліковано їх на сайті. Викладеними в цих документах принципами (відповідальності, справедливості, академічної свободи, взаємоповаги, безпеки і добробуту, законності) та правилами поведінки студентів і працівників університету, які базують на відповідних законах, й керується кафедра готельно-ресторанної та курортної справи у своїй діяльності. В університеті діє «Гаряча лінія» з ректором, «Телефон довіри», більшість вступних іспитів проводиться за комп'ютерно-тестовими технологіями, а іспит за допомогою онлайн-трансляції можна переглядати у реальному часі. Діяльність кафедри, ректорату з питань запобігання та виявлення корупції здійснюється на основі чинного законодавства України. В університеті академічна доброчесність передбачається за замовчуванням. Це означає, що всі здані роботи є результатом вашої розумової праці та творчості. Якщо ви подали роботу когось іншого, повністю або частково, без належного цитування, завдання не буде прийняте і буде оцінене в 0 балів (без права перездачі).</p>
---------------------------------	---

Пропуски занять	Відпрацювання пропущених занять відбувається у перший день за графіком консультацій викладача з навчальної дисципліни, за винятком поважної причини у студента (документальне підтвердження).
Виконання завдання пізніше встановленого терміну	Завдання, виконані після зазначеного терміну для виконання, не перевіряються, тобто оцінюються в 0 балів, за винятком поважної причини у студента (документальне підтвердження).
Невідповідна поведінка під час заняття	Вирішується згідно чинного законодавства України, Статуту університету. Під час дистанційного навчання у викладача є прохання щодо ввімкнених відео під час онлайн-конференцій.
Додаткові бали	Виставляються під час семінарських занять за участь у Kahoot (переможні місця), участь у конференції з відповідною тематикою чи відповіді на додаткові питання.
Неформальна освіта	Зараховуються, як підсумковий контроль, результати онлайн курсів на платформах Coursera, Prometheus, EdEra, які відповідають програмі навчальної дисципліни.

Викладач



Новосолов О.В.