


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан факультету економіки
та управління

Андрій КОЦУР
« 04 » 10 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з науково-педагогічної
роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« 04 » 10 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх
технологій

Святослав ПИТЕЛЬ
« 04 » 10 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: «Управління персоналом»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	I	2	32	14	5	6	93	150	Екзамен, 2
Заочна	I	2	8	4	-	-	138	150	Екзамен, 2

Тернопіль – 2024

Робоча програма розроблена доцентами кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу І. Д. Ілляш та А. С. Коцуром.



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 5 від 1.10 2024 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 Менеджмент, протокол № 3 від 2.10 2024 р.

Голова групи забезпечення
спеціальності
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП
канд. екон. наук, доцент



Світлана ПРОХОРОВСЬКА

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Стратегічне управління людськими ресурсами»

1. Опис дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»

Дисципліна «Стратегічне управління людськими ресурсами»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: вибіркова дисципліна Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма: «Управління персоналом»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – магістр	Лекції: <i>Денна – 32 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 14 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: <i>Денна – 93 год.</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Тренінг, КПЗ: <i>Денна – 6 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин: Денна форма навчання 2 семестр – 10 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета й завдання вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Мета дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» полягає у засвоєнні теоретичних і практичних основ управління людськими ресурсами.

2.2. Завдання вивчення дисципліни:

- ✓ формування стійких знань зі стратегічного управління людськими ресурсами;
- ✓ набуття навичок та вмінь самостійно аналізувати витрати на персонал та здійснювати їх бюджетування;
- ✓ вивчення взаємозв'язку між стратегією розвитку і стратегією управління людськими ресурсами;
- ✓ осмислення організаційних та функціональних стратегій управління людськими ресурсами;
- ✓ ознайомлення зі стратегічними можливостями лідерства, команди і організації та процесом стратегічного управління людськими ресурсами;
- ✓ вивчення зарубіжного досвіду досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами та можливостями його застосування в Україні.

3. Зміст дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Методологічні основи здійснення стратегічного управління людськими ресурсами

Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами

Визначення стратегічного управління людськими ресурсами. Цілі стратегічного управління людськими ресурсами. Обґрунтування стратегічного управління людськими ресурсами. Підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Еволюція стратегічного управління людськими ресурсами та характеристика її сучасного етапу. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, предмет наукових досліджень, мистецтво і практика. Мета, предмет, цілі та завдання навчальної дисципліни. Місце дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» в системі інших дисциплін управлінського циклу.

Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

Поняття стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія та політика управління людськими ресурсами. Сфери політики управління людськими ресурсами та їх узгодженість з кадровою стратегією. Ключові концепції стратегії управління людськими ресурсами. Стратегічна відповідність та її типи. Внутрішня та зовнішня відповідність. Вертикальна та горизонтальна відповідність. Фактори, що визначають тип і зміст стратегії управління людськими ресурсами. Найважливіші складові стратегії управління людськими ресурсами.

Тема 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

Кадрова служба в стратегічному управлінні людськими ресурсами. Роль кадрової служби в розробці кадрової політики і кадрової стратегії. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління.

Організаційна структура кадрової служби сучасної організації. Посадові обов'язки працівників кадрової служби. Спеціалісти служби управління персоналом як стратегічні партнери. Бюджетування витрат на управління персоналом. Формування стратегічного мислення менеджера з персоналу. Оцінка діяльності кадрової служби в сучасних умовах.

Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами

Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами. Концепції конкурентних переваг, ключових компетенцій та стратегічної відповідності, їх вплив на підходи до управління людськими ресурсами. Відповідність ділової і кадрової стратегії. Досягнення відповідності ділової і кадрової стратегії у різних типах організацій. Методика забезпечення стратегії відповідності і гнучкості.

Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації

Сутність та необхідність стратегічного аналізу людських ресурсів. Етапи та елементи стратегічного аналізу людських ресурсів організації. Аналіз зовнішніх можливостей та загроз. Оцінка ситуації на ринку праці та перспектив його розвитку. Діагностика сильних і слабких сторін людських ресурсів організації. Система показників для діагностики сильних і слабких сторін людських ресурсів організації. Обґрунтування відповідності стану та перспектив розвитку людських ресурсів організації стратегічним цілям та завданням її розвитку.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. Реалізація стратегічного управління людськими ресурсами

Тема 6. Стратегічні можливості лідерства, команди і організації

Поняття стратегічного лідерства. Типи лідерства. Трансформаційні та трансакційні лідери. Стили керівництва та їх характеристика. Тестування лідерських властивостей в контексті стратегічного управління. Команда і командоутворення. Стадії розвитку команди та оцінка її готовності до стратегічних змін. Роль команд у стратегічному управлінні організацією. Діагностика організації на готовність до впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами

Сутність процесу стратегічного управління людськими ресурсами. Етапи та елементи стратегічного управління людськими ресурсами. Місія розвитку організації та її людських ресурсів. Формування стратегії управління людськими ресурсами. Основні постулати формування стратегії управління людськими ресурсами. Методи розробки стратегії управління людськими ресурсами. Забезпечення цілісності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами. Значення і необхідність реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Складання стратегічних планів організації. Система планів розвитку людських ресурсів. Бар'єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами та напрями їх подолання. Оцінка ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Тема 8. Організаційні стратегії: управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин

Поняття стратегії організаційного розвитку. Цілі та завдання стратегій організаційного розвитку. Стратегії підвищення організаційної ефективності, розвитку організаційних процесів, організаційної трансформації. Стратегії управління культурою. Аналіз та оцінка культури організації та її людських ресурсів. Поняття соціально-психологічного клімату та його роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Стратегії управління організаційними змінами. Процес стратегічних змін та його стадії. Опір організаційним змінам, його причини та шляхи подолання. Моделі організаційних змін. Роль служби управління людськими ресурсами в плануванні та реалізації стратегій змін. Стратегії розвитку трудових відносин. Розробка позитивного психологічного контракту. Розробка і реалізація стратегії відданості. Програми розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, інтересу до праці, довіри у міжособистісних стосунках.

Тема 9. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами: стратегічне планування людських ресурсів, стратегічний розвиток людських ресурсів, стратегія винагороди

Поняття функціональних стратегій управління людськими ресурсами. Цілі та завдання функціональних стратегій управління людськими ресурсами. Стратегічне планування людських ресурсів. Визначення стратегічної потреби організації в людських ресурсах. Наявні та бажані компетенції, шляхи подолання відстані між ними. Модель стратегічного планування людських ресурсів. Комплекс дій щодо реалізації стратегічного плану управління людськими ресурсами. Стратегії розвитку людських ресурсів. Необхідність інвестування в людський капітал та оцінка його ефективності. Відповідність стратегії розвитку людських ресурсів загальній стратегії організації. Різновиди стратегії винагороди. Поняття стратегічної мотивації. Стратегічні стимули. Моделювання компенсаційного пакету працівника відповідно до стратегічних цілей та завдань.

Теми 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації.

Життєвий цикл організації та його складові. Специфіка руху робочої сили на різних стадіях життєвого циклу організації. Цілі та завдання кадрових стратегій на різних стадіях життєвого циклу організації. Підбір, утримання та звільнення персоналу. Супроводження процесів звільнення персоналу. Особливості мотивації персоналу на різних стадіях життєвого циклу організації. Специфічні умови стратегій управління людськими ресурсами в українських організаціях.

Тема 11. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління людськими ресурсами та його ефективність. Оцінка стратегічного внеску служби управління людськими ресурсами в результати діяльності організації. Показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний та соціальний аспекти ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. Методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. Західний досвід досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами та можливості його застосування в Україні.

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»

4.1. Денна форма навчання

		Кількість годин					Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг	Самостійна робота	
Змістовий модуль 1. Методологічні основи здійснення стратегічного управління людськими ресурсами.							
1	Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами	2	1	2	3	6	Тести, питання, реферати, завдання
2	Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами.	2	1			9	
3	Тема 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами.	2	1			9	
4	Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами.	2	1			9	
5	Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації.	4	2			6	
Змістовний модуль 2. Реалізація стратегічного управління людськими ресурсами							
6	Тема 6. Стратегічні можливості лідерства, команди і організації	4	2	2	3	9	Тести, питання, реферати, завдання
7	Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами.	4	2			9	
8	Тема 8. Організаційні стратегії: управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин.	4	1			9	
9	Тема 9. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами.	2	1	1	9		
10	Теми 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації.	2	1		9		
11	Тема 11. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.	4	1		9		
	Всього	32	14	5	6	93	

Структура залікового кредиту дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»

4.2. Заочна форма навчання

		Кількість год.		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Методологічні основи здійснення стратегічного управління людськими ресурсами.				
1	Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами	2	2	12
2	Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами.			12
3	Тема 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами.	12		
4	Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами.	12		
5	Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації.	12		
Змістовний модуль 2. Реалізація стратегічного управління людськими ресурсами				
6	Тема 6. Стратегічні можливості лідерства, команди і організації	2	2	12
7	Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами.			12
8	Тема 8. Організаційні стратегії: управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин.	2		14
9	Тема 9. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами.			14
10	Теми 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації.			14
11	Тема 11. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.			12
	Всього	8	4	138

5. Тематика практичних занять.

Змістовий модуль 1. Методологічні основи здійснення стратегічного управління людськими ресурсами.

Практичне заняття 1.

Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами.

Мета: Вивчити цілі та основні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Визначення стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Цілі стратегічного управління людськими ресурсами. Обґрунтування стратегічного управління людськими ресурсами.
3. Підходи до стратегічного управління людськими ресурсами. Еволюція стратегічного управління людськими ресурсами та характеристика її сучасного етапу. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, предмет наукових досліджень, мистецтво і практика.

4. Мета, предмет, цілі та завдання навчальної дисципліни. Місце дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» в системі інших дисциплін управлінського циклу.

Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

Мета: Засвоїти поняття, ключові концепції стратегії та політики управління людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Поняття стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія та політика управління людськими ресурсами.

2. Сфери політики управління людськими ресурсами та їх узгодженість з кадровою стратегією.

3. Ключові концепції стратегії управління людськими ресурсами. Стратегічна відповідність та її типи. Внутрішня та зовнішня відповідність.

4. Вертикальна та горизонтальна відповідність. Фактори, що визначають тип і зміст стратегії управління людськими ресурсами.

5. Найважливіші складові стратегії управління людськими ресурсами.

Практичне заняття 2.

Тема 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами.

Мета: Усвідомити та засвоїти стратегічну роль, функції, організаційну структуру, посадові обов'язки працівників служби управління людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Кадрова служба в стратегічному управлінні людськими ресурсами. Роль кадрової служби в розробці кадрової політики і кадрової стратегії. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління.

2. Організаційна структура кадрової служби сучасної організації. Посадові обов'язки працівників кадрової служби.

3. Спеціалісти служби управління персоналом як стратегічні партнери.

4. Бюджетування витрат на управління персоналом. Формування стратегічного мислення менеджера з персоналу.

5. Оцінка діяльності кадрової служби в сучасних умовах.

Тема 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами.

Мета: Вивчити взаємозв'язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами, умови досягнення їх відповідності.

Питання для обговорення:

1. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами.

2. Концепції конкурентних переваг, ключових компетенцій та стратегічної відповідності, їх вплив на підходи до управління людськими ресурсами.

3. Відповідність ділової і кадрової стратегії. Досягнення відповідності ділової і кадрової стратегії у різних типах організацій.

4. Методика забезпечення стратегії відповідності і гнучкості.

Практичне заняття 3.

Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації

Мета: Вивчити сутність, етапи стратегічного аналізу людських ресурсів організації, засвоїти особливості діагностики сильних і слабких сторін людських ресурсів організації.

Питання для обговорення:

1. Сутність та необхідність стратегічного аналізу людських ресурсів.

2. Етапи та елементи стратегічного аналізу людських ресурсів організації.

3. Аналіз зовнішніх можливостей та загроз.

4. Оцінка ситуації на ринку праці та перспектив його розвитку.

5. Діагностика сильних і слабких сторін людських ресурсів організації.

6. Система показників для діагностики сильних і слабких сторін людських ресурсів організації.

7. Обґрунтування відповідності стану та перспектив розвитку людських ресурсів організації стратегічним цілям та завданням її розвитку.

Змістовний модуль 2. Реалізація стратегічного управління людськими ресурсами

Практичне заняття 4.

Тема 6. Стратегічні можливості лідерства, команди і організації.

Мета: Вивчити стратегічні можливості лідерства, команди у стратегічному управлінні організацією.

Питання для обговорення:

1. Поняття стратегічного лідерства. Типи лідерства. Трансформаційні та трансакційні лідери.
2. Стилi керівництва та їх характеристика. Тестування лідерських властивостей в контексті стратегічного управління.
3. Команда і командоутворення. Стадії розвитку команди та оцінка її готовності до стратегічних змін. Роль команд у стратегічному управлінні організацією.
4. Діагностика організації на готовність до впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

Практичне заняття 5.

Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами

Мета: Усвідомити сутність, етапи, місію, методи, значення і необхідність реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Сутність процесу стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Етапи та елементи стратегічного управління людськими ресурсами.
3. Місія розвитку організації та її людських ресурсів. Формування стратегії управління людськими ресурсами. Основні постулати формулювання стратегії управління людськими ресурсами.
4. Методи розробки стратегії управління людськими ресурсами. Забезпечення цілісності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами.
5. Значення і необхідність реалізації стратегії управління людськими ресурсами.
6. Складання стратегічних планів організації. Система планів розвитку людських ресурсів.
7. Бар'єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами та напрями їх подолання.
8. Оцінка ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Практичне заняття 6.

Тема 8. Організаційні стратегії: управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин

Мета: Засвоїти сутність організаційних стратегій та їхнього впливу у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Поняття стратегії організаційного розвитку. Цілі та завдання стратегій організаційного розвитку.
2. Стратегії підвищення організаційної ефективності, розвитку організаційних процесів, організаційної трансформації.
3. Стратегії управління культурою. Аналіз та оцінка культури організації та її людських ресурсів.

4. Поняття соціально-психологічного клімату та його роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Стратегії управління організаційними змінами. Процес стратегічних змін та його стадії.

5. Опір організаційним змінам, його причини та шляхи подолання. Моделі організаційних змін.

6. Роль служби управління людськими ресурсами в плануванні та реалізації стратегій змін.

7. Стратегії розвитку трудових відносин.

8. Розробка позитивного психологічного контракту.

9. Розробка і реалізація стратегії відданості.

10. Програми розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, інтересу до праці, довіри у міжособистісних стосунках.

Тема 9. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами.

Мета: Засвоїти сутність функціональних стратегій та їхнього впливу у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Поняття функціональних стратегій управління людськими ресурсами.

2. Цілі та завдання функціональних стратегій управління людськими ресурсами.

3. Стратегічне планування людських ресурсів.

4. Визначення стратегічної потреби організації в людських ресурсах. Наявні та бажані компетенції, шляхи подолання відстані між ними.

5. Модель стратегічного планування людських ресурсів. Комплекс дій щодо реалізації стратегічного плану управління людськими ресурсами.

6. Стратегії розвитку людських ресурсів.

7. Необхідність інвестування в людський капітал та оцінка його ефективності.

8. Відповідність стратегії розвитку людських ресурсів загальній стратегії організації.

9. Різновиди стратегії винагороди.

10. Поняття стратегічної мотивації. Стратегічні стимули.

11. Моделювання компенсаційного пакету працівника відповідно до стратегічних цілей та завдань.

Практичне заняття 7.

Тема 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації.

Мета: Засвоїти стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації.

Питання для обговорення:

1. Життєвий цикл організації та його складові.

2. Специфіка руху робочої сили на різних стадіях життєвого циклу організації.

3. Цілі та завдання кадрових стратегій на різних стадіях життєвого циклу організації.

4. Підбір, утримання та звільнення персоналу.

5. Супроводження процесів звільнення персоналу.

6. Особливості мотивації персоналу на різних стадіях життєвого циклу організації.

7. Специфічні умови стратегій управління людськими ресурсами в українських організаціях.

Тема 11. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами

Мета: Вивчити особливості та показники оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

Питання для обговорення:

1. Стратегічне управління людськими ресурсами та його ефективність.

2. Оцінка стратегічного внеску служби управління людськими ресурсами в результати діяльності організації.

3. Показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

4. Економічний та соціальний аспекти ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.
5. Методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.
6. Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.
7. Західний досвід досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами та можливості його застосування в Україні.

6. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Стратегічне управління людськими ресурсами» для студентів включає такі форми: підготовка до практичних занять; підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань; виконання аналітичних завдань; критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою; розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем; підготовка індивідуальних завдань; підготовка до екзамену.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання.

Обов'язковим завданням при вивченні дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» для кожного студента є підготовка індивідуального завдання, яке включає 2 наступні завдання.

Завдання 1 (теоретичний блок).

1. Написати доповідь (есе) згідно з тематикою самостійної роботи (вибір згідно з порядковим номером студента у списку групи).

Завдання 2. (теоретико-прикладний блок).

2. Провести стратегічний аналіз людських ресурсів організації (базою для аналізу є дані організації, у якій студент проходить переддипломну практику).

Кожне завдання оцінюється залежно від повноти розкриття теми завдання та змісту відповіді згідно з критеріями оцінювання. Загальна оцінка за самостійну роботу визначається середнє арифметичне за виконання 2-х завдань, котрі оцінюються за 100-бальною шкалою.

Тематика самостійної роботи студентів
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підходи та показники оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах. 2. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами підприємства. 3. Концептуальні засади стратегічного управління людськими ресурсами. 4. Кадрова політика як основна форма стратегії управління людськими ресурсами. 5. Стратегічна роль служби управління персоналом у побудові ефективної стратегії управління людськими ресурсами. 6. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегії управління людськими ресурсами. 7. Управління змінами у контексті побудови ефективної стратегії управління людськими ресурсами. 8. Лідерство як фактор, інструмент та загроза стратегічного управління людськими ресурсами. 9. Можливості управління соціально-психологічним кліматом у закладі освіти за допомогою стратегічного управління людськими ресурсами. 10. Розвиток програм комунікацій та подолання конфліктів як складова стратегічного управління людськими ресурсами закладу освіти. 11. Механізм вдосконалення компенсаційного пакету працівника як елемент стратегічного управління людськими ресурсами. 12. Анаптація персоналу у закладі освіти як елемент стратегічного управління людськими ресурсами. 13. Розвиток персоналу у закладі освіти як елемент стратегічного управління людськими ресурсами. 14. Стратегічний підхід до побудови планів індивідуального розвитку працівників закладу освіти. 15. Економічні та соціальні параметри вимірювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. 16. Вибір стратегії управління людськими ресурсами залежно від етапу життєвого циклу організації. 17. Стратегічне вивільнення персоналу організації як складова управління людськими ресурсами. 18. Планування чисельності персоналу у стратегічному управлінні людськими ресурсами. 19. Стратегія підбору та відбору персоналу за умов кадрового голоду.

20. Стратегічні підходи до планування та розстановки персоналу за умов нестачі людських ресурсів.
21. Вибір стратегії набору персоналу залежно від етапу життєвого циклу організації.
22. Побудова стратегії управління людськими ресурсами за умов невизначеності та війни.
23. Ризики та загрози стратегічному управлінню персоналом організації за умов функціонування під час війни.
24. Стратегічні переваги та недоліки управління людськими ресурсами великих та дрібних організацій.
25. Іноземний досвід побудови ефективної стратегії управління людськими ресурсами.
26. Особливості стратегування людських ресурсів закладу освіти.
27. Складові аналізу стратегічного управління людськими ресурсами організації.
28. Критерії ефективності побудови стратегії управління людськими ресурсами.
29. Вплив організаційної культури на формування стратегії управління людськими ресурсами.
30. Інклюзивні аспекти у стратегічне управління людськими ресурсами за сучасних умов.

Практичне завдання до самостійної роботи

1. Провести стратегічний аналіз людських ресурсів організації за основними напрямками:

- етап життєвого циклу організації;
- стан розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами
- стратегічні аспекти управління культурою, змінами, розвитком трудових відносин
- стратегічного внеску служби управління людськими ресурсами в результати діяльності організації
- оцінити ефективність стратегічного управління людськими ресурсами організації.

Базою для аналізу є дані організації, у якій студент проходить переддипломну практику.

Завдання самостійної роботи студентів повинні бути виконані згідно з вимогами, оформлено у вигляді окремого файлу за згаданою вище структурою та бути здані не пізніше 10 тижня навчання на перевірку керівнику дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами».

7. Організація і проведення тренінгу

Тематика: проведення аналізу та оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в організації.

Метою тренінгу з дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» є формування у студентів навичок аналізу та оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в організації.

Проведення тренінгу дозволяє забезпечити практичне засвоєння теоретичних знань, отриманих у процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами», виробити у студентів навички аналізування ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в організації.

Порядок проведення тренінгу:

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття та розподіл студентів на підгрупи.

2. Організаційна частина: одержання студентами завдань, визначенні правил проведення тренінгу, створення робочого настрою у колективі. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді бланків документів, таблиць.

3. Практична частина здійснюється шляхом виконання завдань у підгрупах з тематики питань теми тренінгу, виявлення проблемних питань.

4. Підведення підсумків. Обговорення результатів виконаних завдань, виступи студентів по кожній з підгруп, обмін думками з питань, які виносились на тренінг.

Загальна оцінка студента за роботу під час тренінгу визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання завдань на тренінгу.

Назва тренінгу	Завдання
Вступна частина	Представлення тематики тренінгу: «Стратегічний аналіз людських ресурсів організації. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами»
Організаційна частина	Вивчення роздаткового матеріалу для ознайомлення зі змістом та суттю аналітичних завдань
Практична частина	Проаналізувати основні показники розвитку людських ресурсів організації. Визначити слабкі та сильні сторони розвитку людських ресурсів організації та можливості їх удосконалення завдяки стратегуванню. Проаналізувати стан розробки стратегії управління людськими ресурсами в організації. Запропонувати можливості покращення існуючої стратегії управління людськими ресурсами.
Підведення підсумків	Формування конкретних і загальних висновків щодо аналізованих тем дослідження
Оцінка ефективності тренінгу	Отримання відгуків від студентів щодо розуміння та усвідомлення процедури аналізу, показників та отриманих результатів

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, презентації;
- інші види індивідуальних та групових робіт;
- екзамен.

Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів і перескладання: для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції факультету за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо академічної доброчесності: використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів заборонено.

Політика щодо відвідування: відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу та дозволу дирекції факультету.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою Університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи здобувачів, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу здобувача, запровадження здорової конкуренції між здобувачами у навчанні і розвитку творчих їх здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістових

модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

За бальною шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється наступним чином:

90 – 100 балів – 5 (відмінно)

75 – 89 балів – 4 (добре)

60 – 74 балів – 3 (задовільно)

до 60 балів – 2 (незадовільно).

За окремими формами контролю знань здобувачів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці.

Критерії оцінювання знань здобувачів за формами контролю

Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
	Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1. УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та вміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній
Вміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ				
Самостійність відповідей	самостійність	недостатня самостійність	за допомогою викладача	відсутня самостійність
Вміння використання теоретичного матеріалу в змінній постановці тесту	відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	правильна робота з кількома помилками	значна кількість недоліків, виконання задовольняє мінімальні критерії	потрібно додатково попрацювати для отримання позитивної оцінки
3. ВИКОНАННЯ МОДУЛЬНИХ ТА ТРЕНІНГОВИХ ЗАВДАНЬ				
Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
Самостійність розв'язку	самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків за допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
Наявність узагальнених	наявні,	наявні	наявні	відсутні

висновків	обґрунтова-ні			
РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ				
▪ Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
▪ Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
▪ Самостійність розв'язку	Самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
▪ Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
▪ Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
4. САМОСТІЙНА РОБОТА				
Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
Використання нових літературних джерел	використовуються достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
Відповідність оформлення роботи вимогам	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) навчальної дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

для екзамену:

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4
20 %	20%	5 %	15 %	40%
Поточне оцінювання: Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять. Опитування проводиться з тем 1-11. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Модульна контрольна робота проводиться з 1-11 тем і включає: теоретичне завдання 1- макс. 30 балів; теоретичне завд. 2- макс. 30 балів; управлінська ситуація – макс. 40 балів	Тренінг Оцінка Визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих за виконання 4-х завдань. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою	Самостійна робота Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 2-х завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою.	Екзамен Включає відповідь на 2 теоретичних запитання – макс. 30 балів за кожне; практичне завдання – макс. 40 балів.

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-39	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ з/п	Найменування	Номер теми
1.	Технічне забезпечення: мультимедійний проектор, ноутбук, проєкційний екран.	1-11
2.	Базове програмне забезпечення: ОС Windows. Стандартне програмне забезпечення базових інформаційних технологій: MS Office (Word, Excel, PowerPoint). Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Google Chrome, Viber тощо).	1-11
3.	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності).	1-11
4.	Комунікаційне програмне забезпечення Zoom для проведення занять в режимі on-line (за необхідності).	1-11

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Андріїв Н. М. Розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 102-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)_19)
2. Безтелесна Л. І. Соціально-економічна доцільність застосування маркетингу персоналу в стратегічному управлінні підприємством. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 265-278.
3. Бившева Л. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_1_22
4. Бірбіренко С. С. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 62-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_13
5. Бондарчук Л. В. Особливості системного стратегічного управління персоналом Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_21
6. Водолажська Т. О. Систематизація видів стратегій управління персоналом за типом трудового колективу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 41-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_5
7. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 95-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_13

8. Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_6_6
9. Доронін А. В., Михайленко Д. Г., Доронін С. А. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. нац. авіац. ін-т". Харків : НАУ ХАІ, 2021. 287 с.
10. Думанська, К. С. Механізм стратегованого управління успішною діяльністю промислових компаній в умовах глобалізації : монографія. Хмельницький : Приватна друкарня, 2020. 339 с.
11. Спіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 12-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_4)
12. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38
13. Зеркаль А. В. Управління розвитком комерційної свідомості персоналу на підприємствах : монографія; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. 318 с.
14. Зливков В. Сучасні тренінгові технології: інтегративний підхід : посібник Київ : Лисенко М. М. вид., 2020. 207 с.
15. Климчук А. О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 99-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_3_22
16. Ковальська К. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_36
17. Козак В. С. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_6_31
18. Леськів Г. З. Самоменеджмент : навч. посіб; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 279 с.
19. Малтиз В. В. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства, *Молодий вчений*. 2020. № 3(2). С. 233-236.
20. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16
21. Ольмезова І. К. Управління персоналом як складова стратегії підприємства *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 17(2). С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)_8)
22. Островський І. А. Стратегічне антикризове управління персоналом: закордонний досвід досліджень *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_27
23. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12
24. Романюк Л. М. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21
25. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_13
26. Степура Т. Розвиток людського потенціалу в умовах кваліфікації економіки України : монографія. Умань : Сочінський М. М., 2021. 599 с.

27. Стратегічне управління : навч. посіб для студентів; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Дріант, 2018. 270 с.
28. Фандеєва А. Є. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємств : монографія; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2021. 235 с.
29. Хортюк В. В. Стратегія управління персоналом. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 127-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_24_84
30. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2021. 394 с.
31. Чиж В. І. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern economics*. 2021. № 26. С. 160-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_26_26
32. Шматько Н. М Креативне мислення і генерація ідей у контексті стратегічного управління персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_21
33. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page Publishers.
34. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
35. Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
36. Anderson, Mason. (2024). Strategic Human Resource Management and Employee Engagement in Australia. *International Journal of Strategic Management*. 3. 22-33. 10.47604/ijsm.2731.
37. Caylan, Senay. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. 10.4018/979-8-3693-1155-4.ch003.
38. Arora, Sakshi & Warne, D. & Dahiya, Monika. (2023). Theory and Concept of Strategic Human Resources Management. 10.4018/978-1-6684-7494-5.ch011.
39. Abdulwanis, Abdulhakim & Tan, Fatma. (2023). Horizontal and Vertical Dimension of Strategic Human Resources Management. *The International Journal of Business & Management*. 10.24940/theijbm/2023/v11/i11/BM2311-019.
40. Kalvakolanu, Sripathi & Xxx, Kdv & Srinivas, Ved & Rani, Ridhi. (2023). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF ORGANISATIONAL STRATEGIES. 16. 239-249.
41. Lasanthika Sajeevanie, Thuduwege. (2021). Strategic Human Resource Management. https://www.researchgate.net/publication/349251626_Strategic_Human_Resource_Management.