

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету економіки
та управління

Андрій КОЦУР

« 29 » 08 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

« 29 » 08 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх
технологій

Святослав ПИТЕЛЬ

« 29 » 08 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ»

ступінь вищої освіти – магістр

галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право

спеціальність – D 3 Менеджмент

освітньо-професійна програма «Управління персоналом

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

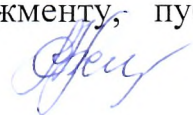
Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Залік
Денна	1	2	32	14	5	6	93	150	2
Заочна	1	2	8	4	–	–	138	150	2

Тернопіль – 2025

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на другому(магістерському) рівні за спеціальністю D 3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 8 від 26.06.2025 р.).

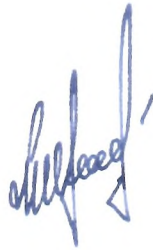
Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Світлана ПРОХОРОВСЬКА



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 28.08.2025 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП
канд. екон. наук, доцент



Світлана ПРОХОРОВСЬКА

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ»

1. Опис дисципліни «Управління розвитком персоналу»

Дисципліна – Управління розвитком персоналу	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань - D Бізнес, адміністрування та право	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів - 4	Спеціальність - D 3 Менеджмент	Рік підготовки: денна – 1 заочна - 1 Семестр: денна – 2 заочна – 2,3
Кількість змістових модулів - 1	Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Лекції: денна – 32 год. заочна - 8 год. Практичні заняття: денна – 14 год. заочна – 4 год.
Загальна кількість годин - 150	Ступінь вищої освіти - магістр	Самостійна робота денна – 93 год тренінг – 6 год заочна - 132 год Індивідуальна робота – 5 год.
Тижневих годин: д.ф.н. – 10 год., аудиторних - 3 год.		Вид підсумкового контролю – залік

2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Управління розвитком персоналу».

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення дисципліни «Управління розвитком персоналу» є формування у студентів: базової системи знань щодо розвитку персоналу і його складових та його місця в загальній системі управління ним; умінь та компетенцій стосовно планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу в умовах сучасних викликів.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- розуміти сутність і значення управління розвитком персоналу в стратегії управління організацією;
- вміти визначати потреби організації у професійному розвитку персоналу;
- розробляти проекти розвитку персоналу
- вміти визначати базові мотиватори та демотиватори до навчання та саморозвитку на особистісному рівні
- вміти формування індивідуальну освітню траєкторію працівника.
- розуміти взаємозв'язок елементів ринку освітніх послуг;
- аналізувати ринок освітніх послуг з метою вибору найкращого варіанта задоволення потреб у розвитку персоналу;
- визначати цілі оцінки персоналу в системі його розвитку; розробляти плани та відповідні заходи за результатами атестації працівників;
- визначати можливу траєкторію професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців,
- розуміти сутність атестації й сертифікація персоналу як методів його розвитку;
- опанувати значення планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу організації;
- обґрунтовувати пропозиції щодо посилення бренду організації у сфері соціального розвитку персоналу;
- розробляти пропозиції щодо використання різних засобів і заходів для стимулювання зацікавлених сторін до розвитку персоналу.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

Здатність до визначення і аналізу потреб організації щодо навчання, кар'єрного зростання, підвищення професійного рівня, набуття нових знань та інтелектуального розвитку персоналу (СК 13);

Здатність розробляти навчальні плани і програми розвитку працівників, обґрунтовувати форми і методи навчання; планувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу організації (СК14).

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

- Передумовами успішного вивчення дисципліни “Управління розвитком персоналу” є наявність у студентів глибоких, стійких та системних знань з навчальних курсів «Менеджмент», «Управління командами», «Технології управління персоналом», «HR-аналітика».

2.5. Результати навчання.

ПРН16. Проводити моніторинг ринку освітніх послуг, прогнозувати та визначати потреби у навчанні та розвитку персоналу й застосовувати їх на практиці;

ПРН17. Вміти оцінювати результати власної роботи і нести відповідальність за особистий професійний розвиток, складати індивідуальні плани розвитку працівників, враховуючи результати оцінки особистих та професійних здібностей.

3. Програма навчальної дисципліни «Управління розвитком персоналу» **Дисципліна «Управління розвитком персоналу» включає два змістових модулі:**

Змістовий модуль 1. Методологія оцінювання професійного розвитку персоналу

Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації

Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації. Зміст розвитку персоналу як соціально-економічної категорії. Переваги від наявності системи розвитку персоналу для організації. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу. Модель компетенцій як результат структурно-функціонального аналізу.

Тема 2. Організація розвитку персоналу знанієбазованої організації

Етапи та моделі організаційного розвитку персоналу. Роль організаційної культури у розвитку персоналу.

Особливості функціонування знанієбазованої організації.

Тема 3 Управління проектом розвитку персоналу в організації.

Поняття проекту розвитку персоналу та його види. Проект та його характеристики. Зміст проекту розвитку персоналу. Ознаки класифікації та види проектів з розвитку персоналу. Програми та плани розвитку персоналу. Розробка проекту розвитку персоналу. Складові процеси проекту розвитку персоналу та їх наповнення. Управління проектом розвитку персоналу та його сутність. Планування розвитку персоналу. Поняття планування розвитку працівників. Необхідність планування розвитку співробітників. Види планування розвитку персоналу. Форми організації планування. План індивідуального розвитку співробітника.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу

Людський капітал. Сутнісна характеристика та класифікація людського капіталу. Класифікація людського капіталу. Інвестиції в людський капітал як необхідний захід його розвитку. Види інвестицій в людський капітал. Сутність та класифікація витрат на розвиток персоналу. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу. Економічний підхід до оцінки “витрати-вигоди”. Соціальна ефективність при оцінці “витрати-вигоди” професійного навчання

Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу.

Визначення поточної і перспективної потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку. Причини виникнення потреби в кадрах. Можливості прогнозування. Методи визначення професійного та кваліфікаційного складу робітників на підприємстві. Порядок балансових розрахунків потреби в робітничих кадрах за професіями і джерелами її забезпечення. Особливості розрахунку структури фахівців в розрізах спеціальностей та рівнів кваліфікації.

Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу

Управління системою загальної середньої освіти. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти. Закон України “Про професійно-технічну освіту”. Принципи державної політики у галузі вищої освіти. Освітні й освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою. Структура післядипломної освіти

Тема 7. Інтелектуальний капітал працівника . Мотивація до навчання та інструменти саморозвитку

Сутність та складові інтелектуального капіталу працівника. Андрагогіка, специфіка навчання дорослих. Теорія поколінь. Підходи до навчання представників різних поколінь. Переніали. Стилi навчання: теоретик, прагматик, спостерігач, практик. Пізнавальні спроможності дорослого: запам'ятовування, застосування, забування. Декларативна, операційна та емоційна пам'ять. Фактори ефективного засвоєння нових знань. Цикл Колба в навчанні дорослих. Форми активності дорослих за різних підходів та методів навчання. Компетентнісний підхід в навчанні дорослого.. Мотивація до навчання: особистісні, корпоративні та демографічні чинники впливу. Базові мотиватори та демотиватори до навчання та саморозвитку на особистісному рівні. Формування індивідуальної освітньої траєкторії працівника.

Тема 8. Маркетинг освітніх послуг

Сутність та складові маркетингу освітніх послуг. Взаємозв'язок елементів ринку освітніх послуг. Основні характеристики освітніх послуг. Учасники маркетингових відносин освітніх послуг. Функції маркетингу освітніх послуг. Джерела інформації для маркетингу освітніх послуг. Роль посередницьких організацій в працевлаштуванні випускників закладів освіти. Кадрові агенції з працевлаштування. Рекрутингові агентства. Фінансова і кредитна політика щодо надання освітніх послуг.

Тема 9. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

Адаптація персоналу: особливості та види. Етапи адаптації молодих співробітників Роль трудового наставництва у розвитку персоналу. Переваги й недоліки наставництва для різних груп персоналу. Зміст програми адаптації персоналу. Види програм по роботі з молодими співробітниками. Критерії адаптації нових співробітників

Тема 10. Атестація і сертифікація персоналу як методи його розвитку

Сучасні форми атестації персоналу організації. Вихідні дані при атестації персоналу. Проблеми атестації персоналу відносять. Види атестації персоналу.

Процедура проведення атестації персоналу на підприємстві. Основні етапи атестації персоналу підприємства. Методи атестації персоналу. Критерії оцінки працівника

Роль керівника у здійсненні атестації працівників. Особливості проведення атестації державних службовців, педагогічних і наукових працівників. Сертифікація персоналу організації Перевагами сертифікації

Тема 11. Планування і організація професійного навчання робітників організації.

Основні напрями і мета професійного навчання персоналу з робітничих професій. Завдання і функції підприємства щодо організації професійного навчання робітників в умовах ринкової економіки. Організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників на підприємстві. Форми підвищення кваліфікації робітників.

Тема 12. Планування й організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та спеціалістів.

Здійснення планування та організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і спеціалістів на підприємстві в умовах ринкової економіки. Планування навчання персоналу з вищою освітою на виробничо-економічних семінарах. Планування та організація тривалого періодичного підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів на підприємстві. Перепідготовка керівників і спеціалістів підприємства з метою одержання нової спеціальності.роботі та їх зміст. Причини опору персоналу нововведенням. Наслідки опору та методи його подолання.

Тема 13. Планування і організація соціального розвитку персоналу.

Роль та місце управління в плануванні та організації соціального розвитку персоналу підприємства. Соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу. Матеріальне

стимулювання розвитку персоналу на підприємстві. Методи нематеріального стимулювання персоналу в умовах ринкової економіки. Програми професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу. Метод 9 box grid як інструмент для управління талантами.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу в організаціях. Мета та сутність стимулювання розвитку персоналу. Принципи, покладені в основу стимулювання розвитку персоналу, та їх зміст. Етапи процесу стимулювання розвитку співробітників організації. Напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію. Причини, що знижують зацікавленість роботодавців та працівників вкладати кошти у розвиток. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Призначення та напрями нематеріального стимулювання розвитку персоналу. Державна підтримка розвитку персоналу підприємств. Необхідність державної підтримки у сфері розвитку персоналу. Роль держави в активізації процесів розвитку персоналу.

4. Структура залікового кредиту дисципліни
«Управління розвитком персоналу»
(денна форма навчання)

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	ІРС	Тренінг
Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення управління персоналом					
Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації	2	2	6		
Тема 2. Організація розвитку персоналу знаннебазованої організації	2		8		
Тема 3. Управління проектом розвитку персоналу в організації.	2	2	6		
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу	2		8		1
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу	2	2	6		
Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу	2		8		
Тема 7. Інтелектуальний капітал працівника. Мотивація до навчання та інструменти саморозвитку	2	2	6		1
Тема 8. Маркетинг освітніх послуг	2		6	1	
Тема 9. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців	4	2	6	1	1
Тема 10. Атестація і сертифікація персоналу як методи його розвитку	2		8	1	
Тема 11. Планування і організація професійного навчання робітників організації.	2	2	7		1
Тема 12. Планування й організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та спеціалістів.	2		6	1	1
Тема 13. Планування і організація соціального розвитку персоналу.	2	2	6	1	1
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу	4		6		
Всього разом 150 год	32	14	93	5	6

Структура залікового кредиту дисципліни
«Управління розвитком персоналу»
(заочна форма навчання)

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	ІРС	Тренінг
Змістовий модуль 1. Методологія оцінювання та організаційні особливості розвитку персоналу					
			8		
Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації	2		12		
Тема 2. Організація розвитку персоналу знаннебазованої організації			10		
Тема 3 Управління проектом розвитку персоналу в організації.			8		
Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу			12		
Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу			10		
Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу			9		
Тема 7. Інтелектуальний капітал працівника. Мотивація до навчання та інструменти саморозвитку	2	2	9		
Тема 8. Маркетинг освітніх послуг			9		
Тема 9. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців			9		
Тема 10. Атестація і сертифікація персоналу як методи його розвитку	2		9		
Тема 11. Планування і організація професійного навчання робітників організації.	2	2	9		
Тема 12. Планування й організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та спеціалістів.			8		
Тема 13. Планування і організація соціального розвитку персоналу.			8		
Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу			8		
Всього 150 год	8	4	138		

5. Тематика практичних занять

Змістовий модуль 1. Методологія оцінювання та організаційні особливості розвитку персоналу

Практичне заняття 1.

Тема 1. Розвиток працівників як складова управління персоналом організації

Питання для обговорення:

Мета: опанувати сутність розвитку персоналу в умовах сучасних викликів; дослідження основних напрямків розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу.

1. Розвиток персоналу: сутність поняття, мета, завдання та значення для функціонування організації.
2. Система розвитку персоналу організації: принципи та елементи функціонування, основні напрями.
3. Розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу.
4. Формування моделі компетенцій для забезпечення розвитку персоналу

Тема 2. Організація розвитку персоналу знаннєбазованої організації

Мета: визначення сутності та специфіку організаційного розвитку персоналу; дослідження особливостей формування та реалізації організаційної культури підприємства; визначення специфіки функціонування знаннєбазованої організації.

Питання для обговорення:

1. Етапи та моделі організаційного розвитку персоналу.
2. Роль організаційної культури у розвитку персоналу.
3. Особливості функціонування знаннєбазованої організації.

Практичне заняття 2.

Тема 3 Управління проектом розвитку персоналу в організації.

Мета: опанувати зміст проекту розвитку персоналу, складові процеси проекту розвитку персоналу та їх наповнення, складання плану індивідуального розвитку співробітника.

Питання для обговорення:

1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види.
2. Розробка проекту розвитку персоналу.
3. Управління проектом розвитку персоналу.
4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи.
5. План індивідуального розвитку співробітника.

Тема 4. Економічні аспекти розвитку персоналу.

Мета: вивчити сутнісну характеристику людського капіталу, розуміти необхідність інвестування в людський капітал, застосовувати систему показників для оцінки економічної ефективності професійного навчання персоналу

Питання для обговорення:

1. Сутнісна характеристика та класифікація людського капіталу.
2. Інвестиції в людський капітал як необхідний захід його розвитку.
3. Сутність та класифікація витрат на розвиток персоналу.
4. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

Практичне заняття 3.

Тема 5. Прогнозування і планування розвитку персоналу.

Мета: визначення необхідності планування й прогнозування розвитку персоналу; вивчення методів розрахунку потреби в робітниках та фахівцях з вищою освітою; складання балансів потреби в працівниках та джерел її задоволення.

Питання для обговорення:

1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку.
2. Методи визначення професійно-кваліфікаційного складу робітників підприємства.
3. Розрахунок структури фахівців у розрізі спеціальностей і рівнів кваліфікації.

Тема 6. Системи освіти та професійної підготовки персоналу

Мета: виявлення законодавчих засад змісту та структури освіти в Україні, обговорення їх переваг та недоліків.

Питання для обговорення:

1. Управління системою загальної середньої освіти.
2. Організація професійно-технічної освіти, участь підприємств у здійсненні цієї освіти.
3. Управління вищою освітою, підготовка фахівців з вищою освітою.

Практичне заняття 4.

Тема 7. Інтелектуальний капітал працівника . Мотивація до навчання та інструменти саморозвитку

Мета: визначення необхідності нагромадження інтелектуального капіталу працівника, формування індивідуальної освітньої траєкторії працівника.

Питання для обговорення:

1. Сутність та складові інтелектуального капіталу працівника.
2. Андрагогіка, специфіка навчання дорослих.
3. Теорія поколінь. Підходи до навчання представників різних поколінь. Переніали.
4. Стили навчання. Форми активності дорослих за різних підходів та методів навчання.
5. Компетентнісний підхід в навчанні дорослого.
6. Базові мотиватори та демотиватори до навчання та саморозвитку на особистісному рівні.
7. Формування індивідуальної освітньої траєкторії працівника.

Тема 8. Маркетинг освітніх послуг

Мета: визначення сутності та особливостей маркетингу освітніх послуг у сучасних умовах; дослідження ролі посередницьких організацій при працевлаштуванні молоді.

Питання для обговорення:

1. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг.
2. Роль посередницьких організацій в працевлаштуванні випускників навчальних закладів.
3. Сутність та складові маркетингу освітніх послуг

Практичне заняття 5.

Тема 9. Виробнича адаптація молодих робітників і фахівців

Мета: вивчення питань з адаптації персоналу, її видів; визначення необхідності застосування практики наставництва для швидшого й більш якісного виконання посадових обов'язків молодим співробітником; обґрунтування доцільності створення й реалізації програми адаптації персоналу.

Питання для обговорення:

1. Адаптація персоналу: особливості та види.
2. Етапи адаптації молодих співробітників
3. Роль трудового наставництва у розвитку персоналу.
4. Зміст програми адаптації персоналу. Види програм по роботі з молодими співробітниками.

Тема 10.

Атестація і сертифікація персоналу як методи його розвитку

Мета: визначення сутності, видів та методів атестації персоналу; виявлення можливих проблем, що виникають у процесі атестації кадрів; дослідження сутності та необхідності проведення сертифікації персоналу задля підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Питання для обговорення:

1. Сутність атестації персоналу.
2. Методи атестації персоналу.
3. Сертифікація персоналу організації

Практичне заняття 6.

Тема 11. Планування і організація професійного навчання робітників організації.

Мета: ознайомитись з видами і формами професійного навчання, планування підготовки і підвищення кваліфікації робітників

Питання для обговорення:

1. Види, форми і мета професійного навчання робітників.
2. Організація підготовки, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників на підприємстві.
3. Підготовка нових робітників в організації за різними формами навчання.
4. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників.

Тема 12. Планування й організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та спеціалістів.

Мета: вивчити систему організації підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і фахівців

Питання для обговорення:

1. Організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та спеціалістів.
 2. Види навчальних закладів, що здійснюють післядипломну освіту керівників і спеціалістів.
 3. Систематичне самостійне навчання керівників і спеціалістів.
 4. Форми навчання персоналу з вищою освітою.
 5. Планування тривалого періодичного підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.
- Форми професійної перепідготовки керівників.

Практичне заняття 7.

Тема 13. Планування і організація соціального розвитку персоналу.

Мета: з'ясувати місце управління в плануванні та організації соціального розвитку персоналу

Питання для обговорення:

1. Роль та місце управління в плануванні та організації соціального розвитку персоналу підприємства.
2. Соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу.
3. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.
4. Методи нематеріального стимулювання персоналу в умовах ринкової економіки.
5. Програми професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.
6. Метод 9 box grid як інструмент для управління талантами.

Тема 14. Стимулювання розвитку персоналу

Мета: вивчити сутність стимулювання розвитку персоналу, основні етапи, розуміти методи та засоби нематеріального стимулювання розвитку персоналу

Питання для обговорення:

1. Мета та сутність стимулювання розвитку персоналу.
2. Етапи процесу стимулювання розвитку співробітників організації. Напрями стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію.
3. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу.
4. Державна підтримка розвитку персоналу підприємств.
5. Витрати на розвиток персоналу в організації.

6. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Перелік питань для самостійного опрацювання з дисципліни «Управління розвитком персоналу»

Тема та зміст самостійної роботи
Завдання 1
1. Управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах цифровізації. 2. Розвиток персоналу як необхідна умова досягнення стратегічних цілей і забезпечення поточних задач організації. 3. Роль чинного законодавства України в стимулюванні розвитку персоналу підприємства. 4. Стратегія управління організації та її роль у визначенні стратегії розвитку персоналу. 5. Місце планування та організації розвитку персоналу у системі управління персоналом. 6. Концепція адаптивного управління розвитку персоналу організації. 7. Етапи і методи складання проекту розвитку персоналу організації. 8. Організація системи професійного навчання персоналу на великому підприємстві. 9. Форми і методи професійного навчання персоналу та обґрунтування їх вибору в організації. 10. Витрати на розвиток персоналу на підприємстві, їх види та розрахунок. 11. Маркетинг персоналу, його суть і роль у розвитку працівників організації. 12. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу. 13. Джерела інформації з питань розвитку персоналу.

14. Організація підвищення кваліфікації персоналу на великих підприємствах.
15. Обсяги витрат організації на розвиток персоналу і фактори, що їх обумовлюють.
16. Методика визначення ефективності професійного навчання персоналу.
17. Види витрат та професійне навчання персоналу на підприємстві.
18. Соціальна та економічна ефективність професійного навчання персоналу.
19. Система підготовки та перепідготовки персоналу на вітчизняних підприємствах.
20. Методи визначення чисельності та професійного складу робітників в умовах сучасного виробництва.
21. Особливості планування і прогнозування розвитку персоналу в умовах ринкових відносин.
22. Прогнозування додаткової потреби підприємства у персоналі.
23. Організація навчання і підготовка фахівців з вищою освітою.
24. Методи і шляхи покриття потреби організації в персоналі.
25. Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу.
26. Ділова оцінка персоналу, її суть і завдання.
27. Застосування результатів ділової оцінки персоналу в плануванні та організації його розвитку.
28. Взаємодія підприємства з місцевим центром зайнятості щодо стимулювання розвитку персоналу.
29. Атестація керівників і спеціалістів як метод їх оцінювання і розвитку, форми атестації.
30. Процедура проведення атестації персоналу на підприємстві.
31. Особливості проведення атестації державних службовців, наукових і педагогічних працівників.
32. Зарубіжний досвід проведення атестації.
33. Форми підвищення кваліфікації робітників на підприємстві.
34. Організація підготовки і перепідготовки робітників на підприємстві.
35. Планування та організація підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників і спеціалістів на підприємстві.
36. Планування тривалого періодичного підвищення кваліфікації персоналу.
37. Ділова кар'єра та її планування на підприємстві.
38. Службово-кваліфікаційне просування керівників і спеціалістів в організації.
39. Організація кваліфікаційно-професійного просування працівників в організаціях, планування їх ділової кар'єри.
40. Планування і підготовка резерву керівників на підприємстві.
41. Соціальний розвиток персоналу як один із напрямків удосконалення соціальної структури трудового колективу.
42. Підвищення кваліфікаційного і професійного рівня персоналу як форми соціального розвитку персоналу.
43. Шляхи підвищення ефективності соціального розвитку персоналу в організації.
44. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах сучасних викликів.
45. Шляхи матеріального стимулювання розвитку персоналу в організації.
46. Новітні інструменти для управління талантами в організації

Завдання 2

Підготувати індивідуальний план розвитку співробітника в умовах сучасних викликів (за вибором студента)

7. Організація і проведення тренінгу

Організація і проведення тренінгу з дисципліни «Управління розвитком персоналу»

Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

Тема тренінгу: «Управління розвитком персоналу: сучасні інструменти та практики»

Мета тренінгу: Сформувати у студентів розуміння ключових підходів до управління розвитком персоналу, навчити користуватися інструментами планування кар'єри, підвищення кваліфікації та оцінки ефективності персоналу.

Завдання та практичні вправи для вирішення під час тренінгу:

Завдання 1

Аналіз потреб у розвитку персоналу

- визначити, які компетенції потрібні для певної професії чи посади.
- скласти матрицю компетенцій.

Планування навчання та розвитку

- розробити індивідуальний план розвитку для молодого фахівця.
- визначити методи навчання: наставництво, тренінги, онлайн-курси, ротація.

Система оцінювання результатів розвитку

- ознайомитися з методами оцінки (KPI, 360°, атестація).
- скласти приклад звіту з оцінки ефективності працівника після навчання.

Мотивація до розвитку персоналу

- розробити пропозиції щодо нематеріальної мотивації для підвищення залученості персоналу.
- створити коротку презентацію системи мотивації у віртуальній компанії.

Практична вправа 2 «HR-консультант»

- Студенти працюють у групах: одна група виступає як HR-відділ, інша – як «керівники підрозділів».
- Завдання: HR має обґрунтувати, чому потрібні інвестиції у розвиток персоналу, та переконати «керівництво».

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Управління розвитком персоналу» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

Методи навчання:

словесні (лекція, дискусія);
наочні (презентації);
практичні (розв'язання завдань, виконання управлінських ситуацій);
проведення ситуативних, рольових та імітаційних ігор;
самостійна робота студентів поза контролем викладача

Поточна форма оцінювання:

- індивідуальне усне опитування;
- індивідуальне письмове опитування (самостійна робота, тестування);
- презентація командних (групових) проектів;
- презентація результатів самостійної роботи (реферати, есе, презентації).

Проміжна форма оцінювання:

- модульний контроль;

Підсумкова форма оцінювання:

- залік.

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

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління розвитком персоналу» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3
40%	40%	5%	15%
Поточне оцінювання	Модульний контроль	Тренінги	Самостійна робота
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих протягом занять. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Модульний контроль включає 1 теоретичне питання (20 балів) 20 тестів по 2 бали = 40 балів; 1 практичне завдання 40 балів	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 2 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 2 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою

Поточне опитування під час заняття:

- 90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань;
- 75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки;
- 65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки;
- 60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань, допускаючи при цьому суттєві неточності;

- 1–59 балів – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст теоретичних питань.

Підсумкова оцінка за поточне опитування кожного модуля визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час занять в межах кожного модуля.

Тренінг:

- 90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його використовує під час виконання завдань тренінгу, виявляє творчий підхід до виконання завдань;
- 75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при виконанні окремих завдань тренінгу не вистачає достатньої глибини та аргументації його використання, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки, загалом виявляє творчий підхід до виконання завдань;
- 65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та загалом його використовує при виконанні завдань тренінгу, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому суттєві неточності та помилки, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;
- 60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його використовує, недостатньо розкриває зміст завдань тренінгу, допускаючи при цьому суттєві неточності, не виявляє творчого підходу до виконання завдань;
- 1–59 – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст завдань тренінгу, не бере участі у групових завданнях під час проведення тренінгу.

Самостійна робота:

- 90–100 балів – зміст самостійної роботи повністю відповідає встановленим вимогам, містить елементи самостійного дослідження, свідчить про високий рівень опанування навчального матеріалу, студент на високому рівні виявляє творчий підхід до виконання завдань;
- 75–89 балів – зміст самостійної роботи в основному відповідає встановленим вимогам, можуть бути несуттєві недопрацювання за окремими завданнями, свідчить про належний рівень опанування навчального матеріалу, студент належно виявляє творчий підхід до виконання завдань;
- 60–74 балів – поставлені завдання виконані на недостатньому рівні; наведені авторські напрацювання є загальними і слабо обґрунтованими, свідчать про недостатній рівень опанування навчального матеріалу; студент припускається значних помилок у виконанні завдань, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;
- 1–59 балів – завдання практично не виконані; відсутні авторські напрацювання; грубі помилки у вирішенні завдань роботи, що свідчать про низький рівень опанування навчального матеріалу; студент не виявляє творчого підходу до виконання завдань.

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	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)

35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

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

№	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1-14
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-14
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: <i>MS Office</i>	1-14
4.	Телекомунікаційне програмне забезпечення (<i>Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox</i>)	1-14

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
- Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ : НТУУ. «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
- Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
- Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
- Dyakiv O. Employer's social responsibility for staff development. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр КНЕУ. 2018. № 1(15) С. 322-329. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24782/Diakiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Дяків О.П, Шушпанов Д.Г., Прохоровська С.А, Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки* № 3, 2024. С. 73-95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
- Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект [Текст] : монографія; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 282 с.
- Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18..>
- Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23.11.2011. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
- Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2019. Вип. 23. С. 86- 90. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>
- Прохоровська С. А. Вплив соціально-трудових відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 25 Тернопіль.: Економічна думка, 2020. 140-146. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41880>

12. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 73-79 URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/440>
13. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38/2023 С. 16-23 URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>
14. Прохоровська С. А., Рассоха І. В., Демченко Ю. М. Стратегії адаптації вищої освіти до потреб ринку праці в Україні. *Наукові інновації та передові технології* № 5(33) (2024): <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/11388/11447>
15. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. , 2021. 440 с.
16. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
17. Ahmić, Azra & Smajlović, Selma. (2022). Sustainable human resource management relationship with the human resource risk reduction. 22. 65-78. 10.51558/2303-680X.2022.20.2.65. URL: https://www.researchgate.net/publication/371166059_Sustainable_human_resource_management_relationship_with_the_human_resource_risk_reduction
18. Glišović, M. A., Jerotijević, G., Jerotijević, Z. Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*. January 2019, 65(2). 121-133. URL: https://www.researchgate.net/publication/334310227_Modern_approaches_to_employee_motivation.
19. Khuay, Lee & Lionel, Guan & Channuwong, Sukhumpong & Wongmajarapinya, Kulpornpath. (2023). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Advanced Research*. 11. 872-881. DOI: 10.21474/IJAR01/16940. URL: https://www.researchgate.net/publication/371409367_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
20. Li, Shaoxi. (2023). Analysis on the Type of Enterprise Human Resource Management Mode. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 10. 181-183. 10.54097/fbem.v10i2.10903. URL: https://www.researchgate.net/publication/373158028_Analysis_on_the_Type_of_Enterprise_Human_Resource_Management_Mode
21. Mattalatta, Mattalatta & Andriani, Yenny. (2023). Influence of Human Resource Management on Organizational Performance with Talent Management Mediation. *Innovation Business Management and Accounting Journal*. 2. 147-156. 10.56070/ibmaj.v2i3.53. URL: https://www.researchgate.net/publication/372977454_Influence_of_Human_Resource_Management_on_Organizational_Performance_with_Talent_Management_Mediation
22. Chiara, Cappelletti & Diego, Valenti & Mara, Saresella. (2023). Human Resource Management (Human Resource Planning). *Sharia Oikonomia Law Journal*. 1. 49-60. 10.55849/solj.v1i1.69. URL: https://www.researchgate.net/publication/373068881_Human_Resource_Management_Human_Resource_Planning
23. Jafre, Siti & Aljounaidi, Abdoulrahman & Ateik, Alharath & Farea, Mazen & Ali, Muhammad & Kamarulzaman, Ridwan & Yunus, Alwi. (2023). THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES. *European Chemical Bulletin*. 12. 1919-1932. URL: https://www.researchgate.net/publication/372368063_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_PRACTICES
24. Rakesh D, Dr & Muhammed, Mr & N V, Manoj & Abhilash, Mr. (2022). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. URL: https://www.researchgate.net/publication/362429437_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT

25. Panjaitan, Eddy. (2023). Implementing Human Resource Information System (HRIS) for Efficient Human Resource Management. International Journal of Science and Society. 5. 128-139. 10.54783/ijssoc.v5i2.676. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369965056> Implementing Human Resource Information System HRIS for Efficient Human Resource Management
26. Aggarwal, Madhuri & Dutta, Mili & Madaan, Vandana & Pham, Long & Lourens, Melanie. (2023). Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Performance. E3S Web of Conferences. 399. 10.1051/e3sconf/202339907005. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372339197> Impact of Green Human Resource Management on Sustainable Performance
27. Khuzaini, & Irpan, Muhammad & Shaddiq, Syahrial. (2023). Governance of Human Resources Management in the Digital Era. 5. 80-96. 10.32996/jbms.2023.5.3.8. URL: <https://www.researchgate.net/publication/371416559> Governance of Human Resources Management in the Digital Era
28. Human Resources Strategy for 2022-25. Diversity, accountability and respect. ILO. Governing Body, 343rd Session, Geneva, November 2021. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_norm/-/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf
29. Iza Gigauri. (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 4(31). doi: 10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/1438/1485>
30. Iqbal, Shuja & Khalid, Komal & Nur, Andi. (2023). Innovative Human Resource Management for SMEs. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372951107> Innovative Human Resource Management for SMEs