

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
соціальної економіки
Протокол № 6 від 09.12.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи



HR-інновації

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	всі
Спеціальність	всі
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	всі

Статус дисципліни	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробники:

к.е.н., доцент

Ека СТЕПАНОВА

Завідувач кафедри
соціальної економіки

Галина НАЗАРОВА

**Харків
2025**

ВСТУП

Актуальність дисципліни «HR-інновації» зумовлена динамічними змінами на ринку праці, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу сучасних організацій. В умовах глобальної конкуренції, поширення дистанційних форматів роботи та стрімкого технологічного розвитку інноваційні підходи до управління персоналом стають вирішальним чинником підвищення ефективності та стійкості організацій. HR-інновації спрямовані на залучення, розвиток і утримання талантів, формування адаптивної корпоративної культури та підтримку добробуту працівників.

У процесі вивчення дисципліни здобувачі освіти набувають теоретичних знань і практичних навичок щодо впровадження сучасних HR-технологій, використання цифрових інструментів управління персоналом, HR-аналітики даних, розвитку бренду роботодавця та проектування інноваційних систем мотивації. Дисципліна сприяє формуванню стратегічного мислення, креативності, навичок управління змінами, ефективної комунікації та прийняття управлінських рішень у сфері управління людським капіталом.

Метою дисципліни є формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь та компетентностей щодо використання методичного апарату та інструментарію соціальної політики та оволодіння навичками прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах ринкових відносин.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

дослідження інноваційних підходів до оцінювання компетентностей працівників та їх відповідності управлінським і професійним ролям;

аналіз сучасних концепцій і тенденцій управління персоналом, зокрема цифрових та аналітично орієнтованих HR-практик;

вивчення інноваційних методів планування чисельності персоналу, управління робочим часом, залучення талантів і рекрутингу з використанням сучасних HR-технологій;

дослідження застосування HR-інновацій у сфері навчання та розвитку персоналу, зокрема бізнес-тренінгів, електронного навчання та гейміфікації;

розгляд стратегічних та індивідуальних цілей ефективності організації з використанням інноваційних систем управління результативністю (Performance Management);

аналіз командної динаміки, залученості персоналу, співпраці та формування позитивного організаційного й соціально-психологічного клімату із застосуванням сучасних HR-інструментів;

формування навичок стратегічного планування кар'єри та безперервного професійного розвитку в умовах мінливого ринку праці;

підтримка розроблення та впровадження інноваційних систем оплати праці, мотивації та винагороди.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є інноваційне управління персоналом у сучасних організаціях.

Предметом навчальної дисципліни є система знань, методів, інструментів і технологій, спрямованих на розроблення та впровадження HR-інновацій, зокрема цифрових HR-рішень, інноваційних підходів до управління талантами, залученості персоналу, управління результативністю та організаційного розвитку.

Набуті знання й уміння формують підґрунтя для ефективного впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом, розвитку стратегічного мислення та креативності HR-фахівців, налагодження результативної взаємодії з працівниками, командами, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами, планування та реалізації сучасних HR-програм і проєктів, а також підвищення результативності праці, рівня залученості персоналу та адаптивності організації до змін на ринку праці.

Результати навчання та компетентності, що формуються в процесі опанування навчальної дисципліни, наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
Володіти базовими теоретичними та методологічними знаннями з економіки та управління соціально-економічними системами, а також початковими дослідницькими навичками, необхідними для аналізу практичних проблем і застосування сучасних підходів у межах відповідної спеціальності.	Здатність логічно мислити, аналізувати інформацію та узагальнювати отримані результати для розв'язання навчальних і практичних завдань.
	Здатність аналізувати практичні економічні ситуації, застосовуючи елементи дослідницького підходу та сучасні методи економічного аналізу.
Здатність аналізувати соціально-економічні процеси та системи, застосовувати базові моделі й інструменти для пояснення економічних явищ і розв'язання практичних завдань у межах спеціальності.	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Здатність працювати з інформаційними системами та програмним забезпеченням для оброблення й аналізу даних у професійній діяльності.	Здатність використовувати сучасні цифрові технології, бази даних і програмні засоби для аналізу економічних процесів.
Уміти застосовувати економічні знання для розв'язання практичних завдань і участі в проєктах з дотриманням норм інтелектуальної власності.	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
	Здатність працювати над економічними проєктами, брати на себе відповідальність та

	дотримуватися прав інтелектуальної власності.
Уміти знаходити рішення для забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку.	

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Розвиток HR-інновацій на мікрорівні

Тема 1. Сутність та роль HR в сучасному бізнесі

1.1. Об'єкт, предмет, завдання курсу "HR-інновації"

1.2. Сутність поняття "людські ресурси (HR)". Походження терміну "HR", історичний огляд аспектів його формування. Визначення понять "співробітники" та "персонал".

1.3. Основні функції HR. Визначено основні функції HR; представлено їх детальну характеристику.

1.4. Роль відділу HR на підприємстві. Роль та місія відділу HR. Стандартний склад служби HR на підприємстві.

Тема 2. Нормативно-правове забезпечення HR

2.1. Сутність та цілі нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами. Поняття та зміст нормативно-правового забезпечення в управлінні персоналом. Основні цілі правового регулювання в управлінні персоналом. Захист прав працівників та обов'язків роботодавців.

2.2. Нормативно-правові інструменти в управлінні персоналом. Національне трудове законодавство. Міжнародні трудові норми та стандарти. Внутрішні організаційні положення та кадрова політика.

2.3. Роль правового дотримання в ефективному управлінні персоналом. Значення правового дотримання для процесів управління персоналом. Зменшення правових ризиків та трудових спорів. Вплив правового регулювання на ефективність управління персоналом.

Тема 3. Психологічні аспекти розвитку HR сфери

3.1. Сутність та значення психології в розвитку HR. Визначення та роль психології в управлінні персоналом. Вплив психологічних факторів на мотивацію та продуктивність працівників. Внесок психології в організаційну культуру та розвиток.

3.2. Психологічні риси та компетенції працівників. Ключові психологічні риси, що впливають на ефективність роботи (мотивація, стійкість, адаптивність). Важливість емоційного інтелекту та міжособистісних навичок. Психологічні компетенції для командної роботи та лідерства.

3.3. *Методи та інструменти оцінки психологічних аспектів.* Психологічне тестування та оцінювання в HR. Опитування, співбесіди та поведінкові спостереження за працівниками. Інструменти для оцінки мотивації, задоволеності та рівня стресу.

3.4. *Програми психологічної підтримки та розвитку.* Коучинг, наставництво та консультивання працівників. Ініціативи щодо управління стресом та благополуччя. Програми для підвищення залученості, навчання та професійного зростання.

Тема 4. Креативність в контексті HR-інновацій

4.1. *Суть та роль креативності в HR.* Визначення креативності та її значення для розвитку HR. Роль креативних підходів у вирішенні HR-завдань. Внесок креативності в організаційні інновації та конкурентоспроможність.

4.2. *Методи розвитку креативності в HR.* Мозковий штурм, дизайн-мислення та спільне вирішення проблем. Заохочення інноваційного мислення через семінари та навчання. Створення культури, яка підтримує експерименти та генерування ідей.

4.3. *Креативні HR-практики та інновації.* Впровадження інноваційних стратегій рекрутингу, адаптації та утримання персоналу. Використання гейміфікації, цифрових платформ та штучного інтелекту для покращення HR-процесів. Приклади креативних рішень для залучення, мотивації та розвитку співробітників.

Тема 5. Кар'єрний менеджмент.

5.1. *Суть та цілі управління кар'єрою.* Визначення та важливість управління кар'єрою для працівників та організацій. Основні цілі: розвиток, утримання працівників та відповідність організаційній стратегії. Внесок у особистісний ріст та довгостроковий успіх організації.

5.2. *Планування та стратегії розвитку кар'єри.* Індивідуальне планування кар'єри: постановка цілей, оцінка навичок та визначення можливостей. Організаційна підтримка: наставництво, навчання, планування наступництва. Узгодження особистих кар'єрних цілей з потребами організації.

5.3. *Інструменти та методи управління кар'єрою.* Оцінювальні центри, 360-градусний зворотний зв'язок та оцінка ефективності роботи. Програми кар'єрного консультивання, коучингу та розвитку. Моніторинг та оцінка кар'єрного зростання та розвитку навичок.

5.4. *Виклики та тенденції в управлінні кар'єрою.* Адаптація управління кар'єрою до цифрової трансформації та змін на ринку праці. Управління кар'єрними очікуваннями робочої сили різних поколінь. Тенденції: гнучка кар'єра, гіг-економіка, дистанційні та гібридні кар'єрні шляхи.

Тема 6. Performance management

6.1. Сутність та цілі оцінювання ефективності. Тлумачення терміну «Управління ефективністю» або «РМ». Основні цілі управління ефективністю персоналу.

6.2. Критерії вимірювання ефективності персоналу. Перелік критеріїв вимірювання ефективності та визначення їх сутності.

6.3. Підходи до вимірювання ефективності. Різні підходи до вимірювання ефективності. Порівняльна характеристика деяких з них.

6.4. Зворотний зв'язок щодо управління ефективністю. Шляхи підвищення ефективності з точки зору персоналу.

Змістовий модуль 2. Розвиток HR-інновацій на мезо та макро рівні

Тема 7. Кризисний менеджмент та управління змінами.

7.1. Сутність та важливість кризового управління та управління змінами. Визначення кризового управління та управління змінами в організаціях. Важливість передбачення, запобігання та реагування на організаційні кризи. Роль у підтримці стабільності, продуктивності та стійкості.

7.2. Типи та причини організаційних криз. Внутрішні кризи: кадрові конфлікти, фінансові проблеми, операційні збої. Зовнішні кризи: коливання ринку, економічні спади, технологічні збої. Виявлення та оцінка факторів ризику, що впливають на HR та організаційні процеси.

7.3. Стратегії та інструменти управління змінами та кризами. Плани реагування на кризи, планування безперервності бізнесу та заходи на випадок надзвичайних ситуацій. Моделі управління змінами (наприклад, Левіна, Коттера) та рамки впровадження. Комунікаційні стратегії, залучення співробітників та підтримка під час перехідних періодів.

7.4. Роль HR в кризовому управлінні та управлінні змінами. Підтримка співробітників через коучинг, консультування та навчання. Сприяння адаптації до нових ролей, процесів та технологій. Сприяння організаційній стійкості, мотивації та довірі під час змін.

Тема 8. Крос-культурний менеджмент.

8.1. Сутність та важливість міжкультурного менеджменту. Визначення міжкультурного менеджменту та його роль у глобальних організаціях. Вплив культурного розмаїття на комунікацію, командну роботу та прийняття рішень. Важливість культурної обізнаності для ефективної практики управління персоналом та успіху організації.

8.2. Культурні виміри та їх вплив на управління персоналом. Ключові культурні рамки. Вплив національної та організаційної культури на поведінку та мотивацію співробітників. Управління відмінностями в цінностях, ставленнях та стилях роботи в різних культурах.

8.3. *Стратегії та інструменти для ефективного міжкультурного менеджменту.* Міжкультурне навчання, семінари та коучинг для співробітників та менеджерів. Адаптація практик управління персоналом до різноманітного культурного середовища. Сприяння інклюзивності, повазі та співпраці в мультикультурних командах.

Тема 9. Стратегічне управління.

9.1. *The essence and importance of strategic management.* Definition of strategic management and its role in organizational development. Aligning HR strategy with organizational goals and vision. Contribution to long-term competitiveness, growth, and sustainability

9.2. *Strategic planning and HR alignment.* Development of organizational strategy and HR strategic objectives. Workforce planning, talent management, and succession planning. Ensuring HR practices support business priorities and change initiatives

9.3. *Tools and approaches for strategic management.* SWOT analysis, PESTEL analysis, and Balanced Scorecard. Strategic performance measurement and KPIs for HR. Continuous monitoring, evaluation, and adjustment of strategic HR initiatives

Тема 10. Управління знаннями як елемент HR-інновацій

9.1. *Сутність та важливість стратегічного управління.* Визначення стратегічного управління та його роль в розвитку організації. Узгодження HR-стратегії з цілями та баченням організації. Внесок у довгострокову конкурентоспроможність, зростання та сталий розвиток.

9.2. *Стратегічне планування та узгодження HR.* Розробка організаційної стратегії та стратегічних цілей HR. Планування робочої сили, управління талантами та планування наступництва. Забезпечення підтримки HR-практик бізнес-пріоритетів та ініціатив змін.

9.3. *Інструменти та підходи до стратегічного управління.* SWOT-аналіз, PEST-аналіз та збалансована система показників. Стратегічне вимірювання ефективності та KPI для HR. Постійний моніторинг, оцінка та коригування стратегічних HR-ініціатив.

Тема 11. Діджитал менеджмент

11.1. *Суть та значення цифрового управління в HR.* Визначення цифрового управління та його роль в HR-інноваціях. Внесок цифрових інструментів в ефективність, прийняття рішень та досвід співробітників. Важливість інтеграції цифрових технологій у HR-процеси.

11.2. *Цифрові інструменти та платформи в HR.* HR-інформаційні системи (HRIS), хмарні платформи та рішення на основі штучного інтелекту. Інструменти рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності та управління навчанням. Аналіз даних для планування, залучення та моніторингу ефективності робочої сили.

11.3. Стратегії впровадження цифрового управління HR. Розробка дорожньої карти цифрової трансформації для HR. Навчання співробітників та підтримка впровадження цифрових інструментів. Моніторинг, оцінка та постійне вдосконалення цифрових HR-процесів.

Тема 12. Інформаційні технології в системі HR-інновацій

12.1. Роль інформаційних технологій в управлінні персоналом. Автоматизація HR-процесів. Підтримка прийняття рішень. Підбір персоналу та управління талантами. Підвищення ефективності HR та інновацій.

12.2. Види інформаційних технологій в HR-інноваціях. Платформи комунікації та залучення. Відбір кандидатів, персоналізоване навчання, автоматизація процесів. Мобільні HR-додатки, хмарні системи, гейміфікація, інтерактивне навчання.

Перелік практичних (семінарських)/лабораторних занять у курсі наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять

Назва теми та/або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1.	1. Аналіз понять. 2. Вирішення кейсів.
Тема 2. Завдання 2.	1. Аналіз нормативно-правової бази. 2. Вирішення кейсів.
Тема 3. Завдання 3.	1. Вирішення кейсів. 2. Психологічне опитування та рефлексія результатів. 3. Створення списку питань для співбесіди. 4. Семінарське заняття
Тема 4. Завдання 4.	1. Семінарське заняття. 2. Вирішення завдань з розвитку креативності
Тема 5. Завдання 5.	1. Семінарське заняття. 2. Завдання з розвитку кар'єри. 3. Побудова кар'єрного плану особистості
Тема 6. Завдання 6.	1. Вирішення практичних завдань з управління ефективністю. 2. Визначення ключових показників ефективності
Тема 7. Завдання 7.	1. Семінарське заняття. 2. Вирішення завдань з кризового менеджменту 3. Практики з кризового менеджменту
Тема 8. Завдання 8.	1. Аналіз міжкультурної ситуації (кейс). 2. Порівняльний аналіз культур 3. Визначення культурних ризиків
Тема 9. Завдання 9.	1. Кейс «Стратегічний аналіз ситуації». 2. SWOT аналіз 3. Формулювання місії та стратегічних цілей
Тема 10. Завдання 10.	1. Кейс стадії "Втрата знань" 2. Розробка стратегії управління знаннями 3. Практичний кейс "Впровадження системи знань"
Тема 11. Завдання 11.	1. Кейс стадії "Цифрова трансформація" 2. Вибір інструментів цифрового управління 3. Семінарське заняття
Тема 12. Завдання 12	1. Кейс стадії "Цифровізація HR-процесів" 2. HR аналітика та процес прийняття рішень 3. Оцінка ефективності ІТ у сфері HR

Перелік самостійної роботи з курсу наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 12	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 1 - 12	Підготовка до практичних завдань
Тема 3, 4, 5, 7, 11	Підготовка презентацій
Тема 1-12	Написання тестів
Тема 6, 12	Підготовка до контрольних робіт

Кількість годин лекцій, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи вказана в технологічній картці курсу.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання освітнього курсу, для досягнення певних результатів навчання, для активізації навчального процесу передбачається використання таких методів навчання, як:

Словесні (лекції (Теми 1-12)).

Наочні (презентації (Теми 1-12)).

Практичні (практична робота (Теми 1 - 12), дискусія (Теми 3, 4, 5, 7, 11), виконання кейсових завдань (Теми 1, 2, 3, 7, 9, 10, 11, 12)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– *для дисциплін з формою семестрового контролю*

залік: максимал ьна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю
залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи: індивідуальні навчально-дослідні завдання (35 балів), поточні тести контролю (45 балів), письмова контрольна робота (20 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Головна

1. Лопатинський Ю. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Ю. Лопатинський, В. Кіфяк. – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. – 216 с. (<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10468>)
2. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов [та ін.] ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 334 с. (<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45222>)
3. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральньоукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с. (<https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269>)

Додаткова

4. Касьмін Д. С. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища / Д. С. Касьмін, Ю. М. Котельникова // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. - №4 (13). – С. 141–147. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34698>
5. Nazarova G. V. Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development / G. V. Nazarova, V. O. Rudenko // Development Management. – 2023. – Vol. 21. - No. 3. – С. 57 – 65. (<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30715>)
6. Nazarova G. Analysis of tools for evaluating the effectiveness of the personnel adaptation system in the context of the social entrepreneurship / G. Nazarova, E. Stepanova, O. Achkasova and other // Economics of Development. – 2024. - 23(3). – P. 42-55. (<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34081>)
7. Назарова Г. Цифрові hrm-рішення: інноваційні підходи до управління персоналом / Г. Назарова, Е. Степанова // Управління персоналом у системі

менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 22 травня 2025 р. : тези допов. [Електронне видання]. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. - С. 136-137. (<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37048>)

8. Лебединська О. С. Інноваційні технології оцінювання результативності управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки / О. С. Лебединська, О. В. Іванісов, О. В. Ачкасова // Український журнал прикладної економіки та техніки. - 2025. - № 3. - С. 56 - 61. (<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37333>)

9. Мартіянова М. Цифровізація управління персоналом в Україні / М. Мартіянова, В. Лугова, А. Андрієнко та ін. // From Ideas to Solutions: Innovations in Science and Technology : Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference, April 21-23, 2025. - London, United Kingdom). European Open Science Space, 2025. - Р. 126-130. (<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36072>)

10. Горбачова І.В. Інновації у HR-менеджменті: сучасні тенденції та системний підхід міжнародних компаній / І.В. Горбачова, О.В. Аксьонова // Вісник економіки УжНУ. Серія «Економіка». — 2024. — № 50 — С. 37-42) URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/8.pdf

Інформаційні ресурси

11. ПНС навчальної дисципліни "HR інновації". [Електронний ресурс]. – Access mode: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=12094>

12. 10 сучасних методів підбору персоналу URL: <https://hurma.work/blog/top-metodiv-suchasnogo-rekrutingu/>

13. Тренди HR-автоматизації у 2025 році URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-avtomatyzacziyi/>

14. Інновації, адаптація, успіх: шлях HR крізь технологічні зміни URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/innovate-adapt-succeed-hrs-journey-through-tech?tl=uk>