

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
соціальної економіки
Протокол №1 від 01.09.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи


Каріна НЕМАШКАЛО

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	С "Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини"
Спеціальність	С1 "Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізацією С1.01 Економіка)"
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	"Економіка та управління людським капіталом"

Статус дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробник:
к.е.н., доцент



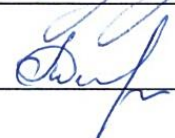
Олег ІВАНІСОВ

Завідувач кафедри
соціальної економіки



Галина НАЗАРОВА

Гарант програми



Світлана МІШИНА

Харків
2025

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин для забезпечення ефективного функціонування як бізнесу в цілому, так і окремих його бізнес – процесів, зокрема, існує гостра потреба оптимального використання та розвитку необхідних ресурсів. Здійснення жодного бізнесу неможливо без розвитку людських ресурсів. Розв’язання практичних завдань пов’язаних з становленням та розвитком економічних відносин в суспільстві, а також подальшим удосконаленням бізнесової діяльності потребує наявності кваліфікованих управлінців, які володіють фундаментальними знаннями в сфері реалізації й подальшого удосконалення процесів, що пов’язані з розвитком людських ресурсів, які передбачають створення умов, що забезпечують оптимальне використання як саме цього ресурсу в цілому, так і кожного окремого працюючого зокрема. Відповідно навчальна дисципліна “Розвиток людських ресурсів” має практичну спрямованість з метою підготовки здобувачів до ефективного розвитку людських ресурсів.

Метою вивчення дисципліни “Розвиток людських ресурсів” є формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення стратегії та політики розвитку людських ресурсів, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого ефективного використання людських ресурсів як на мікро, так і макро рівні.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- ознайомлення зі змістом процесу посилення ролі людських ресурсів як носія інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу;

- ознайомлення із термінологічним апаратом теорії управлінської діяльності у соціокультурній сфері;

- засвоєння нормативно-правових аспектів розвитку людських ресурсів;

- засвоєння основних теоретико-методологічних підходів в рамках сучасного управління та принципів розвитку людських ресурсів;

- з’ясування соціо-психічних закономірностей і особливостей функціонування соціальних спільнот як носіїв інтелектуально-креативного капіталу;

- обґрунтування ефективності розвитку людських ресурсів;

- обґрунтування головної мети управлінської діяльності у широкому розумінні як відтворення та збільшення потенціалу людських ресурсів.

Об’єктом вивчення навчальної дисципліни є процес розвитку людських ресурсів.

Предметом вивчення дисципліни є методичне, інформаційне та організаційне забезпечення розвитку людських ресурсів як на мікро, так і макро рівні.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН1	ІК, ЗК2
РН2	ІК, ЗК3, СК5
РН6	ІК, ЗК1
РН8	ІК, СК13
РН11	ІК, СК5
РН12	ІК, СК5
РН13	ІК, СК5
РН14	ІК, СК5
РН16	ІК, ЗК3, ЗК7, СК5, СК12
РН18	ІК, ЗК1, СК6

де, ІК. Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК7. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК6. Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК12. Здатність до розвитку економічних систем з дотриманням етичних норм та налагодженням крос-культурних комунікацій в процесі управління людським капіталом

СК13. Здатність до економічного розвитку в умовах соціально орієнтованої економіки.

РН1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

РН2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

РН6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння управляти персоналом і працювати в команді.

РН8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

РН11. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.

РН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

РН13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

РН14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

РН16. Організовувати та вести бізнес, налагоджувати крос-культурні комунікації у процесі управління людськими капіталом з дотриманням етичних норм.

РН 18. Обґрунтовувати вибір та успішно застосовувати передові HR-інновації в економіці.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Розвиток людських ресурсів на мікро рівні

Тема 1. Сутність та роль людських ресурсів в економіці.

1.1. Управління людськими ресурсами як функція управління.

Сутність та значення категорії "Управління людськими ресурсами". Функції управління людськими ресурсами. Принципи управління людськими ресурсами.

1.2. Об'єкти та суб'єкти управління людськими ресурсами.

Об'єкт управління людськими ресурсами. Рівні управління людськими ресурсами. Суб'єкт управління людськими ресурсами.

1.3. Еволюція концепцій та етапи управління людськими ресурсами.

Основні концепції управління людськими ресурсами. Етапи управління людськими ресурсами.

1.4. Методи управління людськими ресурсами в сучасному менеджменті.

Адміністративні методи. Економічні методи. Соціально-психологічні методи.

Тема 2. Нормативно-правове забезпечення управління людськими ресурсами

2.1. Нормативно-правова база управління людськими ресурсами.

Конституція України. Кодекс законів про працю України. Закон України «Про колективні договори і угоди». Закон України «Про зайнятість населення». Закон України «Про оплату праці». Закон України «Про охорону праці». Закон України «Про освіту». Закон України «Про пенсійне забезпечення».

2.2. Науково-методичне забезпечення управління людськими ресурсами.

Класифікатор професій ДК 003:2010. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).

2.3. Інформаційна база управління людськими ресурсами.

Інформаційне забезпечення системи управління людськими ресурсами. Вимоги до формування інформаційної бази та особливості її використання.

Тема 3. Психологічні аспекти розвитку людських ресурсів.

3.1. Персонал організації як об'єкт управління та психоаналізу.

Особистість. Типи Особистості. Категорії персоналу та їх психологічний аспект. Психологічні методи управління людськими ресурсами.

3.2. Психологічна характеристика особливості.

Індивід. Властивості індивіда. Сенситивні періоди. Критичні періоди в розвитку індивіда. Характер та його типи. Темперамент та його типи.

Тема 4. Творчий потенціал в контексті розвитку людських ресурсів.

4.1. Креативність як складова творчого потенціалу особистості.

Креативність. Креативність людини. Типи креативності. Креативність в управлінні людськими ресурсами та творчого потенціалу.

4.2. Сутність креативного управління людськими ресурсами.

Сутність та значення категорії “креативне управління”. Завдання креативного управління. Креативні управлінські рішення. Креативна діяльність. Креативні ідеї. Креативний процес та його фази. Ефективність креативного управління людськими ресурсами.

4.3. Мислення і творчий потенціал особистості.

Форми психологічної спрямованості особистості. Етапи творчого процесу. Переваги і недоліки творчої діяльності. Критерії індивідуальної творчості. Талант. Потенціал. Творчий потенціал та його структура. Інтуїція та її етапи.

Змістовий модуль 2. Розвиток людських ресурсів на мезо та макро рівнях

Тема 5. Професійний розвиток людських ресурсів.

5.1. Трудова кар'єра як об'єкт управління.

Сутність та значення категорії “кар'єра”. Мета кар'єри. Типи та критерії вибору кар'єри. Характеристика принципів кар'єрного процесу.

5.2. Особливості формування кар'єрної стратегії.

Кар'єрна стратегія. Мета кар'єрної стратегії. Кар'єрна тактика. Планування кар'єри.

5.3. Кар'єрний розвиток.

Основні елементи кар'єрного розвитку. Важливість кар'єрного розвитку. Виклики кар'єрного розвитку.

5.4. Компетенційний підхід до кар'єрного розвитку.

Основні елементи кар'єри компетенцій. Переваги кар'єри компетенцій. Виклики кар'єри компетенцій.

5.5. Гендерні аспекти побудови кар'єри.

Гендерні відмінності у виборі і розвитку кар'єри.

Тема 6. Оцінка ефективності використання людських ресурсів.

6.1. Сутність та цілі управління ефективністю людських ресурсів.

Сутність та значення управління ефективністю людських ресурсів. Цілі управління ефективністю людських ресурсів. Оцінка управління ефективністю людських ресурсів.

6.2. Критерії вимірювання ефективності управління людськими ресурсів.

Критерії ефективності управління людськими ресурсів. Продуктивність праці. Задоволеність співробітників. Плинність кадрів. Навчання та розвиток. Витрати на управління персоналом. Інновації та креативність. Відповідність стратегії. Управління талантами. Здоров'я та безпека

6.3. Підходи до виміру ефективності управління людськими ресурсів.

Порівняльний підхід до виміру ефективності. Атрибутивний підхід до виміру ефективності. Поведінковий підхід до виміру ефективності. Результативний підхід до виміру ефективності. Якісний підхід до виміру ефективності. Переваги та недоліки підходів до виміру ефективності.

Тема 7. Антикризове управління людськими ресурсами.

7.1. Сутність антикризового управління людськими ресурсами.

Сутність та значення категорії “криза”. Антикризове управління. Мета та завдання антикризового управління. Профілактичне антикризове управління. Надзвичайне антикризове управління.

7.2. Типологія антикризового управління людськими ресурсами.

Стратегії антикризового управління людськими ресурсами. Типи антикризового управління людськими ресурсами. Види антикризового управління людськими ресурсами.

7.3. Роль керівників в умовах антикризового управління.

Характерні риси діяльності ефективного керівника. Вимоги до професійних та психологічних якостей керівника. Методи психологічного впливу на підлеглих. Стили керівництва. Емоційна компетенція керівника. Стратегії гнучкого управління людськими ресурсами.

Тема 8. Міжкультурна ділова комунікація в контексті розвитку людських ресурсів.

8.1. Вплив культури на ділові відносини та управління.

Сутність та значення категорії «культура». Ділова культура. Правила ведення міжнародного бізнесу. Культурний шок та його етапи.

8.2. Міжкультурне ділове спілкування.

Міжкультурні моделі поведінки. Міжкультурна комунікація її об'єкт, предмет, мета та завдання.

8.3. Типологія міжнародної ділової комунікації.

Міжкультурна компетентність. Види міжнародної ділової комунікації. Стратегії покращення міжнародної ділової комунікації.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Практичне заняття 1.	Вирішення ситуативних завдань щодо розв'язання трудових конфліктів та командування.
Тема 2. Практичне заняття 2.	Розгляд практичних ситуацій у сфері нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами.
Тема 2. Семінарське заняття 1.	1. Переваги та недоліки вітчизняної нормативно-правової бази у сфері управління людськими ресурсами. 2. Закордонний досвід нормативно-правового регулювання людських ресурсів.
Тема 3. Практичне заняття 3.	Вирішення практичних завдань з визначення психологічних характеристик особистості.
Тема 4. Практичне заняття 4.	Вирішення ситуативних завдань щодо діагностики творчого потенціалу та креативності.
Тема 5. Практичне заняття 5.	Вирішення практичних завдань щодо побудови кар'єрної стратегії та визначення кар'єрних компетенцій.
Тема 6. Практичне заняття 6.	Розгляд практичних завдань з розрахунку показників ефективності управління людськими ресурсами.
Тема 7. Практичне заняття 7.	Вирішення практичних завдань в рамках використання відповідних антикризових стратегій.
Тема 7. Семінарське заняття 2.	1. Сучасні моделі антикризового управління людськими ресурсами. 2. Сучасні антикризові стратегії управління людськими ресурсами.
Тема 8. Семінарське заняття 3.	1. Особливості європейської ділової культури. 2. Особливості американської ділової культури. 3. Особливості азійської ділової культури.
Тема 8. Практичне завдання 8.	Ділова гра на тему: "Техніка проведення переговорів".

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Управління людськими ресурсами як функція управління. 2. Об'єкти та суб'єкти управління людськими ресурсами. 3. Еволюція концепцій та етапи управління людськими ресурсами. Методи управління людськими ресурсами в сучасному менеджменті. Підготовка до практичного заняття, опрацювання матеріалу щодо розв'язання трудових конфліктів та командування. Розгляд кейсів за темою 1.

Тема 2	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Нормативно-правова база управління людськими ресурсами. 2. Науково-методичне забезпечення управління людськими ресурсами. 3. Інформаційна база управління людськими ресурсами. Підготовка до практичного заняття, опрацювання нормативно-правової бази у сфері управління людськими ресурсами. Підготовка до семінарського заняття. Розгляд кейсів за темою 2.
Тема 3	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Персонал організації як об'єкт управління та психоаналізу. 2. Психологічна характеристика особистості. Підготовка до практичного заняття, опрацювання матеріалу щодо визначення психологічних характеристик особистості. Розгляд кейсів за темою 3.
Тема 4	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Креативність як складова творчого потенціалу особистості. 2. Сутність креативного управління людськими ресурсами. 3. Мислення і творчий потенціал особистості. Підготовка до практичного заняття, опрацювання матеріалу щодо діагностики творчого потенціалу та креативності. Розгляд кейсів за темою 4.
Тема 5	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Трудова кар'єра як об'єкт управління. 2. Особливості формування кар'єрної стратегії. 3. Кар'єрний розвиток. 4. Компетенційний підхід до кар'єрного розвитку. 5. Гендерні аспекти побудови кар'єри. Підготовка до практичного заняття, опрацювання матеріалу щодо побудови кар'єрної стратегії та визначення кар'єрних компетенцій. Розгляд кейсів за темою 5.
Тема 6	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Сутність та цілі управління ефективністю людських ресурсів. 2. Критерії вимірювання ефективності управління людськими ресурсів. 3. Підходи до виміру ефективності управління людськими ресурсів. Підготовка до практичного заняття, опрацювання матеріалу щодо розрахунку показників ефективності управління людськими ресурсами. Розгляд кейсів за темою 6.
Тема 7	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Сутність антикризового управління людськими ресурсами. Типологія антикризового управління людськими ресурсами. 3. Роль керівників в умовах антикризового управління. Підготовка до практичного заняття, опрацювання матеріалу щодо протидії кризовим явищам. Підготовка до семінарського заняття. Розгляд кейсів за темою 7.
Тема 8	Вивчення лекційного матеріалу за питаннями: 1. Вплив культури на ділові відносини та управління. 2. Міжкультурне ділове спілкування. 3. Типологія міжнародної ділової комунікації. Підготовка до ділової гри. Підготовка до семінарського заняття. Розгляд кейсів за темою 8.

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 2, 6), проблемна лекція (Тема 3, 4, 5, 7), лекція із застосуванням ігрових методик (Тема 8)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-8)).

Практичні (практична робота (Тема 1-8), семінари-дискусії (Тема 2, 7, 8), кейс-методи (Тема 1-8), ділова гра (Тема 8).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

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

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних 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 екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль здійснюється у вигляді семестрового контролю.

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

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: тестування ($4 \cdot 4 = 16$ балів), письмові контрольні роботи ($2 \cdot 8 = 16$ балів), колоквіуми ($2 \cdot 14 = 28$ балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

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

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність С1 "Економіка та міжнародні економічні відносини

(за спеціалізацією С1.01 Економіка)"

Освітньо-професійна програма «Економіка та управління людським капіталом».

Семестр II

Навчальна дисципліна «Розвиток людських ресурсів»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ

Завдання 1 (тестове) (10 балів)

1. Хто з науковців вперше ввів термін “креативність”?

- а) А. Сміт;
- б) Д. Сімпсон;
- в) Д. Рікардо;
- г) Дж. Кейнс.

2. На суспільному рівні креативність – це:

- а) здатність визначити та реалізовувати ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами;
- б) її творчі можливості, які можуть проявлятися у мисленні, почуттях, окремих видах діяльності та результатах праці;
- в) виявлення та розвиток нових напрямів у мистецтві, культурі, наукових відкриттях і соціальних програмах;
- г) здатність визначити та реалізовувати ті технології, які принесуть додаткові переваги.

3. Критеріями креативності продукту є:

- а) рівень новизни;
- б) оригінальність;
- в) неекономічність;
- г) нестандартність у способах поєднання елементів, що використовувались раніше.

4. Здатність отримувати вартість із інтелектуального капіталу, тобто управляти відносинами між людським капіталом (здібностями і знаннями співробітників), капіталом клієнта (рівнем взаємної інтегрованості) та організаційним капіталом (знання і культура організації), що максимізує потенціал організації в контексті створення вартості – це:

- а) системно-креативне мислення;
- б) креативна діяльність;
- в) управління креативним потенціалом;
- г) креативні ідеї.

5. Уявний прообраз якогось предмета, явища, принципу, який виділяє його головні та суттєві риси – це:

- а) системно-креативне мислення;
- б) креативна діяльність;
- в) управління креативним потенціалом;
- г) креативні ідеї.

6. Системний аналіз креативного потенціалу компанії, планування заходів щодо реалізації та розвитку цього потенціалу, відповідний контроль та оцінювання ефективності його використання – це:

- а) системно-креативне мислення;
- б) креативна діяльність;
- в) управління креативним потенціалом;
- г) креативні ідеї.

7. Визначте кількість етапів творчого мислення:

- а) шість;
- б) чотири;
- в) два;
- г) сім.

8. Яку кількість фаз проходить креативний процес:

- а) шість;
- б) чотири;
- в) два;
- г) вісім.

9. Обґрунтоване впровадження у свідомість підлеглого логіки механізму продуктивних дій і поведінки – це:

- а) новизна;
- б) доказовість;
- в) переконання;
- г) експресивність.

10. Спроможність яскраво і підкреслено висловлювати думки та почуття, своє ставлення до почутої інформації – це:

- а) новизна;
- б) доказовість;
- в) переконання;
- г) експресивність.

Завдання 2 (діагностичне) (12 балів).

Розрахувати КРІ для маркетолога.

Крок 1. Вибираємо 3 ключових показника ефективності для маркетолога (оптимальна кількість 3-показника).

Крок 2. Визначення ваги кожного показника. Вага в загальній сумі дорівнює

1. При цьому найбільша частка належить пріоритетному індикатору.

Крок 3. Аналіз статистичних даних за минулі шість місяців по кожному КРІ і розробка плану.

	КРІ	Початкове значення (середні показники за місяць)	Планове значення
1	Приріст нових клієнтів	160 нових покупців	Збільшення на 20%, або 192 нових клієнта
2	Частка клієнтів, які повторно купили продукт	30 клієнтів здійснюють повторну покупку	Збільшення на 20%, або 42 повторні покупки
3	Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук, рекомендацію на сайті магазину	35 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення на 20%, або 42 позитивних відгуків

Крок 4. Розрахунок КРІ.

Ключові показники	Вага КРІ	Мета	Факт	Індекс КРІ
КРІ1				
КРІ2				
КРІ3				
1	Коефіцієнт результативності			

Завдання 3 (евристичне) (18 балів).

Вивчіть особливості ділової культури Індії і складіть короткий звіт із вивчених матеріалів, відповідаючи на такі питання:

1. У якій частині світу знаходиться Індія і які її історичні особливості?
2. Дайте оцінку економіці Індії?
3. Які культурні, національні, етнічні традиції Індії?
4. Як би ви позиціонували Індію у світовому масштабі?
5. Які особливості ділової культури Індії ви могли б назвати?

Затверджено на засіданні кафедри соціальної економіки протокол № ____ від «__» _____ 20 ____ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Олег ІВАНІСОВ

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Галина НАЗАРОВА

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань. Загальна кількість балів за виконання екзаменаційної роботи становить – 40.

Завдання 1 (тестове) (10 балів)

Максимальна кількість балів – 10.

Кожен тест оцінюється в 1 бал. Кількість тестів – 10.

1 бал – студент дав лише одну правильну відповідь;

2 бали – дві правильні відповіді;

3 бали – три правильні відповіді;

4 бали – чотири правильні відповіді;

5 балів – п'ять правильних відповідей;

6 балів – шість правильних відповідей;

7 балів – сім правильних відповідей;

8 балів – вісім правильних відповідей;

9 балів – дев'ять правильних відповідей;

10 балів – десять правильних відповідей.

Завдання 2 (діагностичне) (12 балів)

Максимальна оцінка завдання – 12 балів, із них:

1 бал – студент обрав показники випадково, без обґрунтування, не дотримався умови завдання (3 КРІ). Немає ваги показників, розрахунки відсутні або неправильні;

2 бали – вибрано менше/більше трьох показників, без пояснення. Ваги КРІ відсутні або сумарно не дорівнюють 1. Дані для аналізу статистики відсутні;

3 бали – КРІ обрані формально, без зв'язку з діяльністю маркетолога. Ваги задано, але без логіки пріоритетності. Початкові та планові дані переплутані, відсутня таблиця КРІ;

4 бали – частково обрано релевантні КРІ, але завдання виконано поверхнево. Ваги визначені з помилками (наприклад, не в сумі 1). Планові значення вказані без розрахунків;

5 балів – обрано 3 КРІ, але не всі відповідають практиці маркетингу. Ваги визначені, проте розподіл непродуманий. Є таблиця з початковими та плановими значеннями, але немає розрахунку індексів;

6 балів – КРІ обрані правильно, ваги визначені коректно (в сумі = 1), проте відсутній глибокий аналіз або частково помилковий розрахунок індексу результативності;

7 балів – виконані всі кроки (3 КРІ, ваги, статистика, планові значення, таблиця). Проте є неточності в математичних розрахунках або слабе обґрунтування ваг;

8 балів – обрано релевантні КРІ, ваги визначені обґрунтовано. Таблиця КРІ заповнена правильно. Присутній базовий аналіз статистики, але без детального плану дій для досягнення цілей;

9 балів – усі кроки виконані правильно: вибір КРІ, розподіл ваг, розрахунки. Є аналіз статистики за 6 місяців. Проте план дій складений загальною, без конкретних інструментів маркетингу;

10 балів – завдання виконане на високому рівні: КРІ коректні, ваги аргументовані, розрахунки без помилок. План дій реалістичний, але бракує додаткових інструментів моніторингу чи прогнозування;

11 балів – завдання повністю виконане: правильний вибір КРІ, ваги, розрахунки індексів, аналіз динаміки за пів року, чіткий план досягнення цілей. Додані конкретні маркетингові інструменти (наприклад, e-mail-маркетинг, SEO, таргетована реклама);

12 балів – ідеальне виконання. КРІ підібрані стратегічно грамотно, ваги аргументовані, усі розрахунки точні. Є якісний аналіз статистики за 6 місяців із графічними ілюстраціями чи додатковими метриками. План дій деталізований, включає інноваційні інструменти, враховує ризики та методи контролю виконання КРІ.

Завдання 3 (евристичне) (18 балів)

Максимальна оцінка завдання – 18 балів, із них:

1 бал. Відповіді відсутні або зовсім нерелевантні, фактичний матеріал не подано, структура відсутня;

2 бали. Є лише поодинокі фрази, які стосуються теми, відповідь охоплює щонайбільше одне питання, містить суттєві помилки й не має аналізу;

3 бали. Охоплено одне-два питання поверхнево, наведено окремі правильні факти, але немає логіки та цілісності викладу, відсутній аналіз;

4 бали. Подано відповіді на два питання з базовими фактами, інші питання проігноровані або згадані уривчасто, аналіз відсутній, є неточності;

5 балів. Розкрито два-три питання, факти загалом правильні, проте подано поверхнево, структура слабка, аналіз майже не простежується;

6 балів. Три питання розкриті більш-менш детально, два подані уривчасто, факти коректні, є початкові спроби аналізу, неточності несуттєві;

7 балів. Три питання розкрито повно, ще два подані скорочено, факти правильні, аналіз спрощений, але логіка викладу присутня;

8 балів. Чотири питання розкрито добре, п'яте – на базовому рівні, факти здебільшого точні, є спроби зробити висновки, структура звіту логічна;

9 балів. Повноцінні відповіді на чотири питання й коротка, але правильна відповідь на п'яте, є початковий аналітичний рівень і вказівки на особливості ділової культури;

10 балів. Відповіді на всі п'ять питань охоплені, матеріал коректний, проте аналіз поверхневий, прикладів мало, узагальнення слабкі;

11 балів. Усі питання висвітлені докладно, факти точні, зроблено прості висновки, структура звіту зрозуміла, рівень підготовки достатній;

12 балів. Повні й правильні відповіді з прикладами, є пояснення причинно-наслідкових зв'язків, аналітична частина сформована на базовому рівні;

13 балів. Високий рівень розкриття всіх питань, охоплено історичний, економічний і культурний контексти, показано вплив традицій на бізнес, зроблено практичні висновки;

14 балів. Звіт містить глибокий аналітичний і порівняльний підхід, описані ключові риси ділової культури з прикладами, подано практичні рекомендації для бізнесу;

15 балів. Відповіді на всі питання глибокі й аргументовані, наведені приклади, виконано комплексний аналіз економіки, культури й позиціонування Індії у світі, зроблені цілісні практичні висновки;

16 балів. Звіт відзначається відмінним рівнем синтезу історичних, економічних та культурних аспектів, містить оригінальні узагальнення й прогнозування тенденцій, аналітика на високому рівні;

17 балів. Робота майже ідеальна, містить точність, глибину й критичний аналіз, використано приклади, подано порівняння з іншими країнами та враховано бізнес-ризик;

18 балів. Ідеальне виконання, усі питання розкрито повністю та глибоко, аналіз інтегрований, аргументи точні й оригінальні, наведені практичні рекомендації для бізнесу, звіт структурований і професійно оформлений.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом: навч. пос. / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. – 466с.
2. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ», 2020. – 232 с.
3. Лопатинський Ю. О. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. – 216 с.
4. Сич. Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». – Старобільськ, 2021 – 283 с.
5. Li, T. How high-performance human resource practices foster employee creativity: evidence from R&D technicians. Humanit Soc Sci Commun (2025). - 249 p. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05174-3>.

Додаткова

6. Ачкасова О. В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств / О. В. Ачкасова // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29382>.
7. Брич В. А. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус. – Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”. 2020. – 212 с.
8. Гагарінов О. В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації: монографія / О. В. Гагарінов. – Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. - 412 с.
9. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Випуск 36. С. 65-69.
10. Іванісов О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки / О. В. Іванісов, О. В. Ачкасова // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5607>.
11. Іванісов О. В. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період / О. В. Іванісов, О. В. Ачкасова // Ефективна економіка. – 2025 – № 3. Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6027>.
12. Мішина С. В. Кар’єрний самоменеджмент як інструмент управління кар’єрними процесами на підприємстві [Електронний ресурс] / С. В. Мішина, О.

Ю. Мішин // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2021. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25413>.

13. Новікова М. М. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4(50). С. 127-133.

14. Сотнікова Ю. В. Творчий потенціал працівників як об'єкт управління / Ю. В. Сотнікова, М. М. Іващенко // Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 351 – 353. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31649>.

15. Bîrcă, A., Chivu, L., Sandu, C.B. (2024). Determinants of Organisations' Decisions Regarding Investments in Human Resource Development. In: Chivu, L., Ioan-Franc, V., Georgescu, G., De Los Ríos Carmenado, I., Andrei, J.V. (eds) Constraints and Opportunities in Shaping the Future: New Approaches to Economics and Policy Making. ESPERA 2022. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-47925-0_6.

16. Osaki, S., Deguchi, A. (2025). Human Resource Development for Smart Cities. In: The Architecture of "Society 5.0". Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-2929-9_9.

17. Smerek, L. and Vetrakova, M. (2020), "Difference in human resources development in various types of companies", Polish Journal of Management Studies, Vol. 21 No. 2, pp. 398-411, doi: 10.17512/pjms.2020.21.2.28. <https://www.scopus.com/pages/publications/85089121149?origin=resultslist#tab=citedBy>.

18. Guha, S., Rabby, S.K.M.A.H., Chowdhury, S.R. et al. Enhancing employee innovation capabilities through high-involvement HRM: mediating role of knowledge sharing and transformational leadership. Futur Bus J 11, 59 (2025). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00482-1> Enhancing employee innovation capabilities through high-involvement HRM: mediating role of knowledge sharing and transformational leadership | Future Business Journal.

Інформаційні ресурси

19. Всеукраїнський проєкт з профорієнтації та побудови кар'єри. URL : <https://hryoutest.in.ua/>.

20. Державна служба України з питань праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zt.dsp.gov.ua/normatyvna-baza/>.

21. Платформа з профорієнтації та розвитку кар'єри. Офіційний Інтернет-портал Державної служби зайнятості України. URL : <https://profi.dcz.gov.ua/>.