

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.



**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**  
**В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань **28 "Публічне управління та адміністрування"**  
Спеціальність **281 "Публічне управління та адміністрування"**  
Освітній рівень **другий (магістерський)**  
Освітня програма **"Публічне адміністрування"**

Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник:  
д.е.н., проф.

Наталія ГАВКАЛОВА

Завідувач кафедри  
державного управління, публічного  
адміністрування та економічної  
політики

Наталія ГАВКАЛОВА

Гарант програми

Наталія ГАВКАЛОВА

Харків  
2023

## ВСТУП

Становлення демократичної, правової держави, розвиток засад громадянського суспільства, європейська інтеграція України, проведення адміністративної реформи вимагають, щоб такі чинники, як професіоналізм, компетентність відігравали провідну роль в діяльності публічних організацій.

Проведення реформ, що спрямовані на впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі, опосередковує той факт, що першорядним для їх успішної реалізації стає управління людськими ресурсами. На сьогодні активно зростає потреба в інтелектуальних ресурсах, і знання, відповідно, стають ключовим ресурсом ефективності органів влади, оскільки сприяють адаптації до нових умов зовнішнього середовища.

Важливість розвитку персоналу для публічних організацій пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь, навичок.

Мета навчальної дисципліни є набуття здобувачами знань та навичок щодо процесу управління персоналом в публічній установі, шляхів реалізації кадрової політики, вибору найбільш ефективних засобів кадрової роботи стосовно конкретної ситуації.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння теоретичних основ управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні;
- вивчення та використання основних інструментів управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні.

Предметом навчальної дисципліни є принципи, методи та інструменти управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні.

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
РН01	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
РН06	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
РН07	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
РН11	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
РН12	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13
РН13	ЗК01, ЗК03, ЗК04, ЗК05, ЗК07, СК01, СК02, СК06, СК08, СК09, СК12, СК13

де, ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

СК06. Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України.

СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.

СК12. Здатність розробляти і впроваджувати дієві проєкти в публічному секторі, організувати міжсекторальну співпрацю органів державної влади, використовувати механізм державно-приватного партнерства.

СК13. Здатність здійснювати дослідження щодо вирішення актуальних проблем соціально-економічного розвитку держави та територіальних громад Харківського регіону.

РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

РН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.

РН11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.

РН12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

РН13. Ініціювати, розробляти та організувати впровадження дієвих проєктів в публічному секторі, використовуючи різні форми та моделі взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства.

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

### Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Практичне завдання 1	Практичне завдання "Персонал публічної установи як об'єкт управління"
Тема 2. Практичне завдання 2	Практичне завдання "Формування філософії та кадрової політики публічної установи"
Тема 3. Практичне завдання 3	Практичне завдання "Ресурсне забезпечення управління людськими ресурсами"
Тема 4. Практичне завдання 4	Практичне завдання "Аналіз робіт і формування вимог до кандидатів на вакантні посади"
Тема 5. Практичне завдання 5	Практичне завдання "Кадрова служба і кадрове діловодство"
Тема 6. Практичне завдання 6	Практичне завдання "Планування і формування персоналу"
Тема 7. Практичне завдання 7	Практичне завдання "Розвиток персоналу"
Тема 8. Практичне заняття 8	Практичне завдання "Рух персоналу"
Тема 9. Практичне завдання 9 та 10	Практичне завдання "Керівництво та лідерство"
Тема 10. Практичне завдання 11 та 12	Практичне завдання "Управління робочим часом працівників"
Тема 11. Практичне завдання 13	Практичне завдання "Створення сприятливих умов праці"
Тема 12. Практичне завдання 14 та 15	Практичне завдання "Оцінювання персоналу"
Тема 13. Практичне завдання 16 та 17	Практичне завдання "Мотивація і стимулювання персоналу"
Тема 14. Практичне завдання 18 та 19	Практичне завдання "Надання лізингових та аутсорсингових послуг у галузі управління персоналом"
Тема 15. Практичне завдання 20	Практичне завдання "Ефективність управління персоналом"

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 15	Вивчення лекційного матеріалу та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 - 15	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Тема 2, 7	Підготовка презентацій
Тема 8	Написання есе
Тема 1 - 15	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) 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:

1. Пояснювально-ілюстративний метод, або інформаційно-рецептивний.
2. Репродуктивний метод (репродукція – відтворення).
3. Метод проблемного викладу.
4. Частково-пошуковий, або евристичний, метод.
5. Дослідницький метод.

Серед продуктивних методів навчання, спрямованих на активізацію та стимулювання навчально-пізнавальної діяльності здобувачів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, таких як проблемні лекції ( теми 1, 5, 8, 11, 13, 14, 15); міні-лекції (теми 2-4); презентації (теми 4, 6); робота в малих групах (теми 1, 8, 9); семінари-дискусії (теми 1-6, 8-10); мозкові атаки (теми 1-5, 7-9); розбір управлінських ситуацій (теми 3-8), модерація (теми 5-7) тощо.

## 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** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі 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: завдання за темами (15 балів), есе (5 балів), презентація (10 балів) поточна контрольна робота (10 балів), колоквіум (20 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 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування»  
Навчальна дисципліна «Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні»

#### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1**

*Тестові завдання (25 балів).*

1. Організація розглядається як система, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого

- а) класичний чи традиційний підхід;
- б) процесний підхід до управління;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід до управління.

2. Перенесення центру уваги в управлінні з його завдань на людину – нагорода представників

- а) теорії «соціальних систем»;
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної та функціональної школи управління;
- г) школи людських відносин та поведінкових наук.

3. Представники цієї школи розглядають управління як логічний процес, який може бути виражений математично

- а) кількісна школа, чи нова школа науки управління;
- б) класичної школи наукового управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) «емпіричний» напрямок.

4. У системному підході організація розглядається як

- а) складна відкрита соціотехнічна система;
- б) складна замкнута соціотехнічна система;
- в) стохастична замкнута економічна система;
- г) складна замкнута соціотехнічна система.

5. Набір моральних принципів і цінностей, який керує поведінкою людини або групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їхніх думок та дій – це

- а) мораль; б) ситуація; в) етика; г) совість.

6. До принципів управління, сформульованих, А.Файолем відносяться:

- а) цілеспрямованість, порядок, ієрархічність, винагорода персоналу;
- б) облік інтересів, економічність, ініціатива, скалярний ланцюг, взаємозалежність;
- в) єдиноначальність, централізація, ініціатива, справедливість, дисципліна, порядок;
- г) совість, мораль, етика, моральність, дисципліна.

7. При ухваленні складних управлінських рішень використовують:

- а) метод "мозкового штурму";
- б) морально-правовий підхід;
- в) теорію «Х» та «У»;
- г) Концепція справедливості.

8. Ефективне використання ресурсів та оптимізацію процесів в організації відображає принцип:

- а) цілеспрямованості; б) ієрархічність; в) урахування інтересів; г) економічності.

9. Неформальна угода компанії та її зовнішнього оточення про єдині норми поведінки – це ...

10. Розкрийте суть утилітарного підходу до ухвалення етично складних рішень

11. Управлінське рішення

- а) синонім поняття «рішення»;
- б) окремий випадок поняття «рішення»
- в) більш загальне поняття стосовно поняття «рішення»

12. Виберіть етапи процесу ухвалення рішення

- а) оцінка очікуваного ефекту реалізації альтернатив;
- б) постановка мети вирішення проблеми;
- в) мотивація та стимулювання до виконання завдання;
- г) контроль, облік, аналіз.

13. Вибір, зумовлений знаннями чи накопиченим досвідом – це:

- а) інтуїтивні рішення;
- б) рішення, що ґрунтуються на судженнях;
- в) раціональні рішення.

14. Перерахуйте види рішень

- а) бінарне;
- б) стандартне рішення;
- в) унарне;
- г) унітарне.

15. Управлінські рішення відрізняються

- а) значимістю наслідків;
- б) невеликою відповідальністю ЛПР;
- в) слабким ступенем формалізації;
- г) процедурою ухвалення рішення.

**Практичне завдання 1 (7 балів).**

На основі первісних даних (табл. 1) необхідно розрахувати чисельність персоналу установи, використовуючи метод трудомісткості.

Таблиця 1.

Вихідні дані для розрахунку чисельності виробничого персоналу

№	Показники	Виріб	Стадія 1	Стадія 2
1	Трудомісткість, години	А	1	0,8
		Б	0,3	0,2
2	Виробнича програма, одиниці	А	1500	1600
		Б	2000	2100
3	Час для зміни залишку НЗВ, години	А	8	10
		Б	7	15
4	Планований відсоток виконання норм, %		110	101
5	Корисний фонд часу одного працівника, години		432,5	432,5

**Практичне завдання 2. (8 балів).**

На основі наявних вихідних даних (табл. 2, 3) необхідно розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.

Таблиця 2

Вихідні дані для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій по виконанню виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, ч
Розрахунок готівки	600	0,5
Облік прибутків-витрат підприємства	4000	0,5
Розрахунок зведеного фінансового балансу	290	4

Таблиця 3

Додаткові дані для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу

Види коефіцієнтів	Скорочення	Значення
Річний фонд часу одного співробітника (за контрактом), години	Фч	1 920
Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи	Кдр	1,3
Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників	Квідп	1,12
Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову	Кяо	1,1



Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Екзаменатор

д.е.н., проф. Гавкалова Н.Л.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Гавкалова Н.Л.

### Критерії оцінювання

Результат іспиту оцінюється у балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна, що зараховується – 25 балів).

Екзаменаційний білет складається з 15 тестів, які перевіряють рівень засвоєння студентами теоретичного матеріалу та двох практичних завдань різного рівня складності, які перевіряють рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо застосування методів та інструментарію управління проектами в публічному адмініструванні.

**Практичне завдання 1** розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо особливостей управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні.

**Практичне завдання 2** розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетентностями щодо визначення та аналізу пріоритетних напрямків розвитку управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Підсумкова оцінка за екзамен складається з суми балів за виконання всіх завдань та округлюється до цілого числа за правилами математики.

Тестові завдання оцінюються в **25 балів**.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються щодо складності, трудомісткості та значення для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного наступним чином:

1. Оцінка за правильність виконання **практичного завдання 1** дорівнює **7 балам** і включає:

- 3 бали – за виконання завдання з урахуванням використання необхідних для цього знань та вмінь, передбачених навчальною програмою;
- 2 бали – за наявність пояснень щодо застосування означених інструментів вирішення виробничого завдання, що аналізується;
- 2 бали – за логічну послідовність, аргументованість і ґрунтовність аналізу ситуації;

2. Оцінка за правильність виконання **практичного завдання 2** дорівнює **8 балам** і включає:

- 2 бали – за виконання завдання з урахуванням використання необхідних для цього знань та вмінь, передбачених навчальною програмою;
- 2 бали за наявність пояснень щодо схеми представлення результатів програмування проекту;
- 2 бали – за логічну послідовність програмування проекту;
- 2 бали за аргументованість і ґрунтовність висновку.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2021. 212 с.

2. Кодекс законів про працю № 322-08 від 10.12.1971 р. (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

3. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник / Л.Б. Круп'як. Київ : Кондор - Видавництво, 2018. 278 с.

4. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

5. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 372 с. - Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14611>.

### Додаткова

6. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. 2020. № 21. С. 12-14.

7. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.

8. Гвазава Н. Г. Роль професіоналізму керівника людськими ресурсами в системі управління проектами [Електронний ресурс] / Н. Г. Гвазава // Економіка та суспільство. – 2018. – №19. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20959>.

9. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.

10. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Київ : «Кондор», 2018. 296 с.

11. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами / В. І. Лаптев // Бізнес Інформ. – 2018. – № 8. – С. 269-274. - Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20470>.

12. Олійник О. Гендерний аспект аудиту персоналу / О. Олійник // Україна: аспекти праці. 2019. № 3. С. 33-37.

13. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2019. 517 с.

14. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.

15. Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування": [Електронне видання] / уклад. Н. Л. Гавкалова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 14 с. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23996>.

16. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2019. 283 с.

17. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2019. – 457 p.

18. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešoji sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2014. – 336 p.

### **Інформаційні ресурси**

19. Класифікатор професій ДК 003:2005 [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://hrliga.com>.

20. Міністерство праці та соціальної політики України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.minpraci.gov.ua>.

21. Про зайнятість населення : Закон України [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

22. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С.Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua>.