

kma·city



ПОЛІТИКА ВРЯДУВАННЯ В МІСТІ

City Governance Policy

ДИСЦИПЛІНА:
МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

спеціальності:

C2 Політологія + D3 Менеджмент

освітня програма:

«Політика врядування в місті»



СИЛАБУС

Менеджмент персоналу для ефективного врядування

спеціальність: 052 «Політологія», 073 «Менеджмент»

1. ОБОВ'ЯЗКОВА ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА ТА ПРАКТИКА

**ВИКЛАДАЧ:**

ДОРОНІНА Ольга Анатоліївна

доктор економічних наук, професор

e-mail: o.doronina@ukma.edu.ua

ОБСЯГ ГОДИН НАВЧАЛЬНОГО НАВАНТАЖЕННЯ:

Загальний обсяг годин – 90 год. / 3 ECTS

з них:

- | | |
|------------------------------------|-----------|
| ▪ Лекційних | – 14 год. |
| ▪ Семінарських | – 16 год. |
| ▪ Самостійна робота слухачів курсу | – 60 год. |



Семестр викладання:

1-й

Форма підсумкового оцінювання:

залік



2. АНОТАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Курс «Менеджмент персоналу для ефективного врядування» є обов'язковою навчальною дисципліною, що дозволяє сформуванню у здобувачів навички в сфері управління розвитком людського капіталу та менеджменту персоналу на основі розробки й адміністрування відповідних стратегій, політик та проєктів, спрямованих на підвищення ефективності врядування.

Курс складається з двох модулів, що поєднують 7 тем, присвячених питанням кадрового стратегування та менеджменту персоналу як основи сталого розвитку міст (регіонів). Важлива увага приділяється формуванню політик (на рівні міст/територій та органів публічного врядування), що сприятимуть збереженню та розвитку людського капіталу, підтримці кадрової стійкості та перетворенню території у «місце тяжіння талантів» на етапі повоєнного відновлення.

Навчальний процес включає інтерактивні методи, групову роботу, моделювання управлінських ситуацій, роботу з реальними кейсами, зокрема з практичного досвіду здобувачів освітньої програми

3. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ:

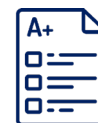


Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів професійних компетентностей в сфері розвитку людського капіталу міста (території) та менеджменту персоналу органу публічного врядування задля перетворення людського ресурсу в основу сталого розвитку.

Даний курс забезпечує досягнення таких програмних результатів навчання: ПР02; ПР03; ПР05; ПР06; ПР07; ПР08; ПР11



4. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ, МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ, ФОРМИ ОЦІНЮВАННЯ:



Результати навчання	Методи викладання і навчання	Форми оцінювання
ПР02. Розробляти і реалізовувати стратегії розвитку міста, створювати та управляти брендом міста та/ або території її людським капіталом на засадах ефективного використання інструментів політології та менеджменту, а також міждисциплінарних напрямів із урахуванням методологічних, економічних, соціальних, правових та етичних аспектів	Лекції, семінари, групові дискусії, аналіз кейсів,	Оцінювання за критеріями усних виступів, оцінювання розв'язання кейсів за критеріями
ПР03. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, проєктів та інновацій в сфері управління містом в умовах невизначеності із застосуванням міждисциплінарних інструментів політології та менеджменту	Лекції, семінари, групові дискусії та індивідуальні виступи, у т.ч. англійсько мовою, індивідуальні та командні проєкти	Оцінювання за критеріями усних виступів та письмових робіт, презентацій
РН05. Приймати ефективні рішення з питань політики врядування та управління змінами, у тому числі в умовах невизначеності; прогнозувати розвиток політичних процесів; визначати фактори, що впливають на них і на досягнення поставлених цілей; аналізувати і порівнювати альтернативи; оцінювати ризики та імовірні наслідки політичних рішень.	Лекції, семінари, аналіз кейсів, «світове кафе», моделювання управлінських ситуацій	Оцінювання за критеріями усних виступів, оцінювання розв'язання кейсів за критеріями, групові форми самооцінювання знань, оцінювання за ступенем обґрунтованості аналітичних суджень та авторських висновків
РН06. Планувати, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт відповідно до встановлених вимог	Лекції, семінари, аналіз кейсів, практичні вправи	Оцінювання за критеріями усних виступів та письмових робіт, оцінювання розв'язання кейсів за критеріями



ПР07. Здійснювати управління у сфері політичного дизайну міста та у ширших контекстах, розробляти плани і заходи з їх реалізації на засадах належного врядування, впроваджувати реформи, що відповідають запитам суспільства, забезпечувати якість, оцінювати ефективність і результативність діяльності	Лекції, семінари, дебати, командні проекти	Оцінювання за критеріями усних виступів та письмових робіт
ПР08. Розробляти та управляти проектами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницькі, креативні ідеї.	Лекції, семінари, групові дискусії, індивідуальні проекти	Оцінювання за критеріями усних виступів та письмових робіт,
ПР11. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти із людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач в контексті ефективного менеджменту сферами розвитку міста	Лекції, семінари, аналіз кейсів, практичні вправи, моделювання управлінських ситуацій	Оцінювання за критеріями усних виступів та письмових робіт, оцінювання розв'язання кейсів за критеріями, групові форми самооцінювання знань



Результати навчання (РН)	Теми						
	1	2	3	4	5	6	7
РН02. Розробляти і реалізовувати стратегії розвитку міста, створювати та управляти брендом міста та/або території і людським капіталом на засадах ефективного використання інструментів політології та менеджменту, а також міждисциплінарних напрямів з урахуванням методологічних, економічних, соціальних, правових та етичних аспектів		+	+				
РН03. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, проєктів та інновацій в сфері управління містом в умовах невизначеності із застосуванням міждисциплінарних інструментів політології та менеджменту	+	+	+	+	+	+	+
РН05. Приймати ефективні рішення з питань політики врядування та управління змінами, у тому числі в умовах невизначеності; прогнозувати розвиток політичних процесів; визначати фактори, що впливають на них і на досягнення поставлених цілей; аналізувати і порівнювати альтернативи; оцінювати ризики та імовірні наслідки політичних рішень.			+			+	
РН06. Планувати, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт відповідно до встановлених вимог				+	+	+	
РН07. Здійснювати управління у сфері політичного дизайну міста та у ширших контекстах, розробляти плани і заходи з їх реалізації на засадах належного врядування, впроваджувати реформи, що відповідають запитам суспільства, забезпечувати якість, оцінювати ефективність і результативність діяльності		+	+				
РН08. Розробляти та управляти проєктами у сфері урбаністики, розвитку міста та управління містом, генерувати підприємницькі, креативні ідеї.		+	+	+	+	+	
ПР11. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти із людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач в контексті ефективного менеджменту сферами розвитку міста				+	+	+	+



5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ: ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.



СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ:

 Тема заняття	Загальна кількість годин	Лекції	Семінари / Практичні	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Менеджмент персоналу та кадрове стратегування в муніципальному менеджменті</i>				
Тема 1. Менеджмент персоналу: сутність, еволюція та роль у врядуванні	7	2	1	5
Тема 2. Людський капітал як стратегічний ресурс розвитку міста (території)	9	2	1	5
Тема 3. Кадрове стратегування та кадрова політика в умовах невизначеності	16	2	4	10
<i>Змістовий модуль 2. Сучасні практики менеджменту персоналу</i>				
Тема 4. Система менеджменту персоналу в органах публічної влади	16	2	4	10
Тема 5. Сучасні технології менеджменту персоналу	14	2	2	10
Тема 6. Управління змінами в системі менеджменту персоналу	14	2	2	10
Тема 7. Лідерство та командотворення у публічному врядуванні	14	2	2	10
Всього:	90	14	16	60



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН:



Змістовий модуль 1

Менеджмент персоналу та кадрове стратегування
в муніципальному менеджменті.Тема 1. Менеджмент персоналу: сутність, еволюція та роль у
врядуванні (1 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Сутність менеджменту персоналу та його еволюція
- ☒ Роль менеджменту персоналу у формуванні ефективного врядування
- ☒ Сучасні виклики і тенденції менеджменту персоналу у врядуванні

Тема 2. Людський капітал як стратегічний ресурс розвитку міста
(території) (1 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Людський капітал у системі конкурентних переваг території
- ☒ Виклики та ризики для розвитку людського капіталу міста (території) в умовах війни та невизначеності
- ☒ Індикатори розвитку людського капіталу міста (території)

Тема 3. Кадрове стратегування та кадрова політика в умовах
невизначеності (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Стратегія розвитку людського капіталу міста (території) та етапи її розробки
- ☒ Різновиди міських (територіальних) стратегій розвитку людського капіталу
- ☒ Кадрова стратегія організації (органу публічного врядування) як основа її конкурентоспроможності
- ☒ Складники кадрової політики міста (території) та організації, їх наступність
- ☒ Типи кадрової політики для сталого розвитку міста (території) та організації
- ☒ Інклюзивна кадрова політика: призначення та особливості





Змістовий модуль 2

Сучасні практики менеджменту персоналу



Тема 4. Система менеджменту персоналу в органах публічної влади (4 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Сучасні виклики і тенденції менеджменту персоналу у врядуванні
- ☒ Методи менеджменту персоналу та принципи формування системи менеджменту персоналу
- ☒ Структура системи менеджменту персоналу (залучення та адаптація персоналу, оцінювання та мотивація, управління талантами та розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та ін)
- ☒ Ресурсне та правове забезпечення системи менеджменту персоналу в публічному врядуванні
- ☒ Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу



Тема 5. Сучасні технології менеджменту персоналу (2 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Класифікація сучасних технологій менеджменту персоналу
- ☒ Технології оцінювання (KPI, OKR, 360° Feedback) та розвитку персоналу (Learning Management Systems, гейміфікація та ін.).
- ☒ Діджиталізація процесів менеджменту персоналу



Тема 6. Управління змінами в системі менеджменту персоналу (2 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Класифікація сучасних технологій менеджменту персоналу
- ☒ Технології оцінювання (KPI, OKR, 360° Feedback) та розвитку персоналу (Learning Management Systems, гейміфікація та ін.).
- ☒ Діджиталізація процесів менеджменту персоналу





Тема 7. Лідерство та командотворення у публічному врядуванні (2 год.)

Питання для обговорення:

- ☒ Феномен лідерства в публічному врядуванні. Етичне лідерство. Командне лідерство
- ☒ Стилі лідерства та сфера їх застосування
- ☒ Командотворення та його етапи
- ☒ Секрети ефективного розподілу ролей в команді



6. ДЖЕРЕЛА / ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Основна:

1. Дороніна О. Кадрова політика як активний інструмент управління економічною безпекою в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки. №8 (254), 2022. С.70-80.
2. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. Економіка та суспільство, (42). 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>
3. Марке Д. Характеристики Мова лідерства. Як побудувати дієву комунікацію в команді. Вид-во: Наш Формат, 2025. 336 с.
4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с
6. Менеджмент персоналу: підручник; колектив авторів під керівництвом проф. Брича В.Я. (Дороніна О.А. Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації) Тернопіль, ЗУНУ, 2023. 640 с.
7. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. У 66 Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
8. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. /О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого.- Луцьк :ЛНТУ, 2023.- 414 с.
10. Приймак Н.С. Управління сстратегічними змінами»: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Додаткова:

1. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
2. Дороніна О.А., Гуцуляк Н.П. Управлінська компетентність 3.0: Модуль «Командотворення і конфліктологія». Вінниця: Цифра-друк, 2021. 18 с.
3. Дороніна О.А., Середа Г.В. Методичний посібник «HRM (Human Resources Management) в державній службі та органах місцевого самоврядування», 2020. 42 с.
4. Малиновський, Ю. В., & Карий, О. І. (2023). Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*, 4(73), 22–26. <https://doi.org/10.36930/507303>



5. Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 47 від 03.03.2016 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

6. Положешна І. В. Застосування кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2021 р., № 1 (71). С. 63-68.

7. Ферраці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів. Клуб сімейного дозвілля, 2022. 224 с.

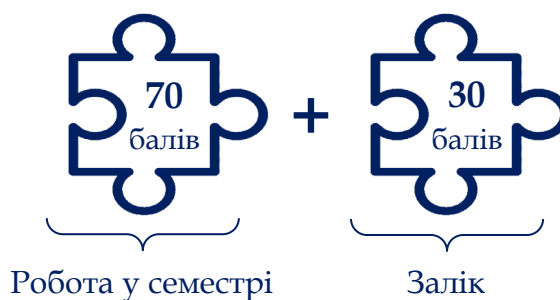
8. Цигилик Н. В. Вибір системи HR-менеджменту для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022 р., № 4 (78). С.11-16.

Інформаційні ресурси:

1. Онлайн-генератор «Колесо балансу». URL: <https://wheeloflife.noomii.com/>
2. Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>
3. Тест «Який ти лідер?». URL: <https://bit.ua/2020/02/test-yakyj-ty-lider/>



7. ОЦІНЮВАННЯ

УМОВИ ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ
ДИСЦИПЛІНИ

	Види робіт	К-ть	Бали	Умови нарахування	Разом
Робота у семестрі	Робота на практичному занятті, семінарі	1	50	Активність на семінарських заняттях, обговорення питань, , підготовка письмових робіт	50
	Модульна контрольна робота	1	20	Виконання тестового завдання	20
Залік	Підготовка індивідуального проєкту (самостійна робота здобувача)	1	30	Підготовка та вчасне подання індивідуального проєкту	30
Разом					100



ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Критерії оцінювання розробляються під кожне окреме завдання і містяться в Google classroom.

Протягом навчального семестру здобувач(ка) вищої освіти має можливість отримати **100 балів** як суму оцінок за:

- виконання поточних завдань (50 б.),
- модульний контроль (20 б.)
- підготовку індивідуального завдання (30 б.)





РОЗ'ЯСНЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання успішності за кожним із запланованих видів робіт здійснюється у відповідності до таких критеріїв:

Участь в дискусіях, усні виступи, групова робота (максимум 5 балів за кожну активність, всього 3 за семестр, разом. -15 балів)

☒ 5 балів ставиться за таких умов:

- повний, правильний, послідовний, обґрунтований виклад питання, що супроводжується прикладами;
- глибоке розуміння та орієнтування у явищах і процесах;
- вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача.

☒ 4 бали ставиться за таких умов:

- правильний, повний виклад змісту матеріалу, але на додаткові контрольні запитання, відсутня повна відповідь.

☒ 3 бали ставиться за таких умов:

- загалом виявляє знання основного навчального матеріалу, що розглядається, але під час відповіді наявні помилки;
- відповіді на запитання нечіткі.

☒ 2 бали ставиться за таких умов:

- незнання значної частини навчального матеріалу, нелогічне висловлювання.

☒ 1 бал ставиться за таких умов:

- наявні суттєві помилки при відтворенні матеріалу;
- нерозуміння навчального матеріалу і, як наслідок цього, повна відсутність навичок в аналізі явищ і в подальшому виконанні практичних завдань.

Підготовка презентації та її захист (25 балів)

- 1) 5 балів за якість оформлення презентації та її захист (використання брендових слайдів НаУКМА; дотримання регламенту доповіді (до 7 хвилин); якість відповіді на запитання)
- 2) 5 балів за логічність у викладенні матеріалу;
- 3) 5 балів за апелювання до кількісних показників, емпіричного матеріалу, думок експертів, фахових джерел з лінком на першоджерело;
- 4) 10 балів за аргументацію власної думки під час обговорення і змістовні висновки, що узгоджується з метою завдання.

Аналіз кейсів (10 балів)

- 1) 3 бали за врахування всіх умов кейсу, їх критичний аналіз
- 2) 3 бали за високий рівень аргументації, використання теоретичних знань, логіку відповіді
- 3) 4 бали за креативність у пошуку рішень, реалістичність та доцільність запропонованих дій.



Підготовка індивідуального проєкту (30 балів)

- 1) 5 балів за якість представлення проєкту (дотримання рекомендованої структури, логічність викладення матеріалу, наявність посилань на використані інформаційні джерела)
- 2) 5 балів за апелювання до актуальних статистичних даних та (або) чинних нормативних актів за тематикою проєкту, національних чи локальних програм, стратегій тощо
- 3) 10 балів за чіткість, реалістичність та прикладний характер наданих пропозицій
- 4) 10 балів за креативність та оригінальність проєктних рішень

За виконання будь-якого завдання протягом семестру (на вибір здобувача) англійською мовою передбачається збільшення максимальної кількості балів (до 5 балів).

Проміжною формою контролю за результатами проходження кожного зі змістовних модулів, є **модульна контрольна робота та поточні форми контролю (групові та індивідуальні практичні роботи)**

МКР складається з двох рівнів складності: *перший рівень* спрямований на перевірку знань здобувачів теоретичного матеріалу. Він включає в себе 10 завдань (по 1 б. за кожну правильну відповідь = 10 балів), на які потрібно дати чітку лаконічну відповідь. *Другий рівень* складається з двох практичних завдань - по 5 б. за кожне завдання, що додатково розкривають критичність мислення і креативність.

Час на виконання 2-х рівнів - 430 хвилин.

Максимальна кількість балів за 1 МКР – 20 б.

Формою підсумкового контролю за дисципліною є залік.

Згідно з методикою рейтингової оцінки поточний рейтинг студента за дисципліною розраховується як сума балів за всіма видами практичних завдань, завдання самостійної роботи та модульного контролю й нараховуються протягом семестру.





ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

За шкалою університету	За національною шкалою		За шкалою ECTS
	Екзамен	Залік	
91 – 100	Відмінно	Зараховано	A (відмінно)
81 – 90	Добре		B (дуже добре)
71 – 80			C (добре)
66 – 70	Задовільно		D (задовільно)
60 – 65			E (достатньо)
30 – 59	Незадовільно	Не зараховано	FX (незадовільно – з можливістю повторного складання)
1 – 29			F (неприйнятно – з обов’язковим повторним курсом)

Мінімальний пороговий рівень оцінки за роботу в семестрі (допуск до заліку) складає 30 балів. У разі отримання оцінки «неприйнятно» (нижче 29 балів) студент зобов'язаний повторно вивчити курс. У разі отримання оцінки «незадовільно» студент має право на два перескладання: викладачеві та комісії. При цьому максимальна підсумкова оцінка після перескладання може бути лише на рівні «достатньо». Замість перескладання комісії, студент може обрати повторне вивчення курсу.



8. ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ



НаУКМА сповідує принципи академічної доброчесності, що означає, що всі роботи слухачі мають виконати самостійно, а у тексті мають міститися відповідні посилання на інформаційні джерела. При використанні засобів штучного інтелекту (наприклад, CHAT GPT) необхідно позначити відповідним посиланням частини тексту, що були згенеровані штучним інтелектом.

Виконання навчальних завдань і робота в курсі має відповідати вимогам «Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА» (затверджене наказом № 112 від 07.03.2018 року):

https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normativna-baza-naukma/6-systema-zabezpechennia-iakosti-osvitnoi-diialnosti-ta-iakosti-vyshchoi-osvity/71-normativni-dokumenty

<https://bit.ly/3tXf4mi> (Скорочене посилання на документ вище)

Недотримання принципів академічної доброчесності карається не зарахуванням роботи без можливості її перездачі у відповідності до Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти НаУКМА.



Схвалено на засіданні кафедри міждисциплінарної освіти
«28» вересня 2025 р., протокол № 1

