



Робоча програма дисципліни «Управління персоналом»  
(назва навчальної дисципліни)

Для здобувачів вищої освіти, що навчаються за освітньою програмою «Менеджмент у спортивній діяльності», спеціальністю 017 Фізична культура і спорт

Розробники:

*Наталя ІВАНОВА, професор кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, д.е.н.*

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій

Протокол від «28» серпня 2025 року № 1

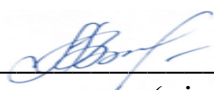
Схвалено методичною комісією економічного факультету

Протокол від «29» серпня 2025 року № 1

Затверджено на Вченій раді факультету економічного

Протокол від «29» серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій



(підпис)

Жосан Г.В.

(прізвище та ініціали)

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників  | Галузь знань, спеціальність (напрямок підготовки), освітній рівень | Характеристика навчальної дисципліни |                       |
|--|--|--------------------------------------|-----------------------|
|  |  | денна форма навчання                 | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 3   | Галузь знань<br>01 Освіта / Педагогіка<br>(шифр і назва)           | Обов'язковий компонент (ОК32)        |                       |
| Змістових частин – 2   | Спеціальність:<br>073 «Менеджмент»                                 | <b>Рік підготовки:</b>               |                       |
| Індивідуальне науково-дослідне завдання _____<br>(назва)                                       |  | 4-й                                  |                       |
| Загальна кількість годин – 90  |  | <b>Семестр</b>                       |                       |
|  |  | 7-й                                  |                       |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 3<br>самостійної роботи студента – 3 | Освітній рівень:<br>бакалавр                                       | <b>Лекції</b>                        |                       |
|  |  | 20 год.                              |                       |
|  |  | <b>Практичні, семінарські</b>        |                       |
|  |  | 24 год.                              |                       |
|  |  | <b>Лабораторні</b>                   |                       |
|  |  | -                                    |                       |
|  |  | <b>Самостійна робота</b>             |                       |
| 46 год.  |  |                                      |                       |
| <b>Індивідуальні завдання:</b><br>год.   |  |                                      |                       |
| Вид контролю:<br>Екзамен   |  |                                      |                       |

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 44/46 (1:1).

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою даної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти знання, вміння та компетентності, необхідні для ефективного управління персоналом і реалізації лідерських функцій у сфері спортивної діяльності, з урахуванням специфіки командної роботи, розвитку людського капіталу та вимог сучасного спортивного менеджменту..

Завдання дисципліни полягає у комплексній теоретичній та практичній підготовці здобувачів вищої освіти у сфері управління персоналом та лідерства, що включає: формування вмінь і навичок добору, адаптації, мотивації, оцінювання та

розвитку персоналу; дослідження сутності та видів лідерства, а також аналіз особливостей лідерської поведінки в спортивному середовищі; розвиток навичок емоційного інтелекту, ефективної комунікації, вирішення конфліктів та командоутворення; застосування лідерських підходів до організації роботи персоналу, управління змінами та прийняття стратегічних рішень у спортивних організаціях.

### **Компетентності:**

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері фізичної культури і спорту, зокрема у сфері управління спортивними організаціями та їх підрозділами, або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів наук з фізичного виховання і спорту та менеджменту у спортивній діяльності, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов.

### **загальні компетентності (ЗК)**

Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

Здатність реалізовувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

Здатність працювати в команді.

Здатність планувати та управляти часом.

Навички міжособистісної взаємодії.

Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

### **фахові компетентності (ФК)**

Здатність здійснювати навчання, виховання та соціалізацію людини у сфері фізичної культури і спорту, застосовуючи різні педагогічні методи та прийоми.

Здатність до безперервного професійного розвитку.

### **програмні результати навчання (ПРН)**

Здійснювати аналіз суспільних процесів у сфері фізичної культури і спорту, демонструвати власне бачення шляхів розв'язання існуючих проблем.

Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне та самокритичне мислення.

Засвоювати нову фахову інформацію, оцінювати й представляти власний досвід, аналізувати й застосовувати досвід колег.

Аргументувати управлінські рішення для вирішення проблем, які виникають в роботі суб'єктів фізичної культури і спорту; мати навички лідерства.

Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.

## **3. Програма навчальної дисципліни**

### **Змістова частина 1. Основи управління персоналом**

#### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств.**

Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни.

Управління персоналом як часткова функція менеджменту. Етапи історичного розвитку управління персоналом

### **Тема 2. Набір, відбір та адаптація персоналу.**

Набір та залучення персоналу. Основні методи та технології залучення персоналу. Послідовність бізнес-процесів найму. Відбір персоналу: етапи та методи. Ефективні методи добору персоналу. Адаптація персоналу. Види адаптації. Цілі адаптації персоналу. Етапи адаптації персоналу.

### **Тема 3. Навчання, розвиток та оцінка персоналу.**

Управління кар'єрою персоналу. Як побудувати свій план кар'єрного зростання. Навчання персоналу. Сучасні методи навчання персоналу. Оцінювання персоналу підприємства: сутність, задачі, зміст і методологія. Цілі оцінки персоналу. Атестація персоналу підприємства. Види атестації персоналу організації

### **Тема 4. Мотивація та винагородження працівників.**

Основні теорії мотивації (змістовний підхід, процесуальний підхід). Фактори мотивації працівників. Підходи до побудови системи винагородження. Типи систем винагородження. Мотивація в умовах змін та кризи. Оцінка ефективності мотиваційних програм. Основні етапи оцінки ефективності мотиваційних програм

## **Змістовий модуль 2. Лідерство**

### **Тема 5. Основи лідерства: визначення та ключові концепції.**

Сутність і зміст поняття «лідерство». Ключові концепції лідерства. Типи лідерства. Ключові компетенції лідера. Виклики сучасного лідерства. Лідерство в умовах змін і криз. Лідерство в умовах глобалізації та цифровізації.

### **Тема 6. Емоційний інтелект та комунікація в лідерстві.**

Визначення емоційного інтелекту та його компоненти. Роль емоційного інтелекту в лідерстві. Комунікація та ЕІ: відносини в команді. Розвиток емоційного інтелекту для лідерства. Практичні аспекти ЕІ в комунікації лідера

### **Тема 7. Розвиток команди та мотивація.**

Основи розвитку команди. Етапи розвитку команди (модель Брюса Такмана). Ролі в команді (модель Белбіна). Особливості командної мотивації. Значення цінностей, спільної мети та довіри у мотивації команди. Роль емоційного клімату в мотивації колективу. Методи та інструменти мотивації команди. Стратегії розвитку команди. Оцінка мотиваційного клімату та ефективності команди. Методи діагностики мотивації: опитування, інтерв'ю, аналітика зворотного зв'язку

### **Тема 8. Стратегічне лідерство та управління змінами.**

Визначення стратегічного лідера та його ролі в організації. Відмінності між операційним і стратегічним лідерством. Компетенції стратегічного лідера.

Стратегічне мислення та бачення як основа лідерства. Визначення цінностей, місії та довгострокових орієнтирів. Лідерство в умовах змін: моделі та підходи. Опір змінам та стратегії його подолання. Лідерство в умовах невизначеності та криз.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових частин і тем                                    | Кількість годин |              |           |     |      |           |
|---|-----------------|--------------|-----------|-----|------|-----------|
|   | денна форма     |              |           |     |      |           |
|   | усього          | у тому числі |           |     |      |           |
| л   |                 | п            | лаб       | інд | с.р. |           |
| <b>Змістова частина 1. Основи управління персоналом</b>         |                 |              |           |     |      |           |
| Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств | 9               | 2            | 2         |     |      | 5         |
| Тема 2. Набір, відбір та адаптація персоналу                    | 14              | 4            | 4         |     |      | 6         |
| Тема 3. Навчання, розвиток та оцінка персоналу                  | 14              | 4            | 4         |     |      | 6         |
| Тема 4. Мотивація та винагородження працівників                 | 10              | 2            | 2         |     |      | 6         |
| Разом за змістовою частиною 1                                   | <b>47</b>       | <b>12</b>    | <b>12</b> |     |      | <b>23</b> |
| <b>Змістова частина 2. Лідерство</b>                            |                 |              |           |     |      |           |
| Тема 5. Основи лідерства: визначення та ключові концепції       | 9               | 2            | 2         |     |      | 5         |
| Тема 6. Емоційний інтелект та комунікація в лідерстві           | 12              | 2            | 4         |     |      | 6         |
| Тема 7. Розвиток команди та мотивація                           | 12              | 2            | 4         |     |      | 6         |
| Тема 8. Стратегічне лідерство та управління змінами             | 10              | 2            | 2         |     |      | 6         |
| Разом за змістовою частиною 2                                   | <b>43</b>       | <b>8</b>     | <b>12</b> |     |      | <b>23</b> |
| <b>Усього годин</b>   | <b>90</b>       | <b>20</b>    | <b>24</b> |     |      | <b>46</b> |

#### 5. Теми лекційних занять

| № з/п | Назва теми  | Кількість годин |
|-------|---|-----------------|
| 1     | 2   | 3               |
| 1     | Управління персоналом у системі менеджменту підприємств | 2               |
| 2     | Набір, відбір та адаптація персоналу                    | 4               |
| 3     | Навчання, розвиток та оцінка персоналу                  | 4               |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 4 | Мотивація та винагородження працівників           | 2         |
| 5 | Основи лідерства: визначення та ключові концепції | 2         |
| 6 | Емоційний інтелект та комунікація в лідерстві     | 2         |
| 7 | Розвиток команди та мотивація                     | 2         |
| 8 | Стратегічне лідерство та управління змінами       | 2         |
|   | <b>Разом</b>                                      | <b>20</b> |

## 6. Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми  | Кількість годин |
|-------|---|-----------------|
| 1     | 2   | 3               |
| 1     | Управління персоналом у системі менеджменту підприємств | 2               |
| 2     | Набір, відбір та адаптація персоналу                    | 4               |
| 3     | Навчання, розвиток та оцінка персоналу                  | 4               |
| 4     | Мотивація та винагородження працівників                 | 2               |
| 5     | Основи лідерства: визначення та ключові концепції       | 2               |
| 6     | Емоційний інтелект та комунікація в лідерстві           | 4               |
| 7     | Розвиток команди та мотивація                           | 4               |
| 8     | Стратегічне лідерство та управління змінами             | 2               |
|       | <b>Разом</b>  | <b>24</b>       |

## 7. Самостійна робота

Обов'язкова самостійна робота передбачає самостійне вивчення здобувачами окремих теоретичних питань тем дисципліни, виконання індивідуальних завдань, участь у роботі малих груп; систематизація вивченого матеріалу дисципліни. Такою самостійною роботою передбачено підготовку здобувачами презентації-повідомлення по завершенні семестру.

| № з/п | Назва теми  | Кількість годин |
|-------|---|-----------------|
| 1     | 2   | 3               |
| 1     | Управління персоналом у системі менеджменту підприємств | 5               |
| 2     | Набір, відбір та адаптація персоналу                    | 6               |
| 3     | Навчання, розвиток та оцінка персоналу                  | 6               |
| 4     | Мотивація та винагородження працівників                 | 6               |
| 5     | Основи лідерства: визначення та ключові концепції       | 5               |
| 6     | Емоційний інтелект та комунікація в лідерстві           | 6               |
| 7     | Розвиток команди та мотивація                           | 6               |
| 8     | Стратегічне лідерство та управління змінами             | 6               |
|       | <b>Разом</b>  | <b>46</b>       |

## 8. Індивідуальні завдання( в межах годин, відведених на СРС)

Індивідуальні робота є однією з форм самостійної роботи здобувачів, яка передбачає створення умов для як найповнішої реалізації творчих можливостей і має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які здобувачі одержують в процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. Вибіркове індивідуальне завдання передбачає підготовку статті, роботи на конкурс, участь у конференціях з метою підвищення рейтингу здобувача вищої освіти.

## 9. Методи навчання

Методи навчання, які використовуються: словесні, наглядні, пояснювально-ілюстративні, аналітичні, дослідницькі.

Активізація навчально-пізнавальної діяльності здобувачів здійснюється через застосування таких форм навчання, як: проблемні лекції, лекції теоретичного моделювання; презентації навчальних матеріалів, виконаних творчих завдань; застосування наочних матеріалів; моделюючі вправи, розв'язування творчих задач та завдань; написання наукових завдань (за бажанням здобувача).

## 10. Методи контролю

Використовують наступні методи контролю: усний, письмовий, комбінований, дискусійний.

Форми контролю, які використовуються:

Проміжний контроль самостійної роботи здобувачів: тестовий контроль, перевірка розрахункових, ситуаційних та творчих завдань, оцінка за активність здобувачів на заняттях, тези виступів на конференціях, участь у конференціях, створення презентацій.

Проміжний контроль (по завершенню вивчення змістовного модулю): тестування

Проміжний контроль з дисципліни «Управління персоналом і лідерство» включає оцінювання результатів самостійного вивчення теоретичного та практичного матеріалу.

Підсумковий контроль: екзамен.

Екзаменаційна робота складається з двох частин (40 балів):

1. Тестові завдання - 25 тестових завдань по 1 бали = 25 балів
2. Задачі розрахунково-ситуаційної – 2 задачі ( розрахункова 8 балів та ситуаційна 7 балів) = 15 балів.

Зміст питань комплексу екзаменаційних білетів повністю охоплює робочу навчальну програму дисципліни та забезпечує перевірку всіх знань, навичок і умінь відповідного рівня, що передбачені програмою. Кількість варіантів контрольних завдань (письмового контролю) забезпечує самостійність виконання завдання кожним здобувачем. Екзамени проводяться в СПНЗ Canvas за білетами, які формуються автоматично системою за питаннями, які затверджуються перед екзаменаційною сесією не пізніше як за місяць до її початку.

На підсумковий контроль відводиться 80 хвилин. Здобувачам не дозволяється користуватись джерелами (підручниками, конспектами, спеціальною літературою).

Якість і повнота відповіді на кожне з питань екзаменаційного білету оцінюється відповідною кількістю балів за шкалою оцінювання згідно прийнятих на кафедрі критеріїв.

Загальна підсумкова оцінка з навчальної дисципліни виводиться із суми балів за поточну успішність та за екзамен.

Максимальна кількість – 100 балів.

## 11. Розподіл балів з дисципліни за темами

Відповідно до системи оцінювання знань здобувачів вищої освіти ХДАЕУ, рівень сформованості компетентностей здобувачів ВО оцінюються у випадку проведення екзамену: впродовж семестру (60 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (40 балів).

| Поточне тестування та самостійна робота                                    |    |    |    |                    |    |    |    | Екзамен | Сума |
|--|----|----|----|--------------------|----|----|----|---------|------|
| Змістова частина 1   |    |    |    | Змістова частина 2 |    |    |    |         |      |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5                 | T6 | T7 | T8 | 40      | 100  |
| 6  | 7  | 6  | 11 | 6                  | 6  | 7  | 11 |         |      |
| Додаткові бали за участь у неформальній освіті, участь у конференціях тощо |    |    |    |                    |    |    |    | 10      |      |

T1, T2 ... T5 – теми змістових частин.

Розподіл балів відбувається за наступними критеріями оцінювання знань.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою                              |   |
|--|-------------|--|---|
|  |             | для екзамену, курсового проекту (роботи), практики         | для заліку  |
| 90 – 100                                     | <b>A</b>    | відмінно   | зараховано  |
| 82-89  | <b>B</b>    | добре  |   |
| 74-81  | <b>C</b>    |  |   |
| 64-73  | <b>D</b>    | задовільно   |   |
| 60-63  | <b>E</b>    |  |   |
| 35-59  | <b>FX</b>   | незадовільно з можливістю повторного складання             | не зараховано з можливістю повторного складання             |
| 0-34   | <b>F</b>    | незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни | не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни |

### 12. Методичне забезпечення

1. Управлінські персоналом і лідерство. ХДАЕУ [Canvas]. URL : <https://canvas.instructure.com/courses/11758934>

2. Управлінські персоналом. Кафедра ММІТ ХДАЕУ [YouTube список відтворення]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PLgtqJXXM6mvL5G8F-GQJVeua4AqFJp002&si=W9rGR3f72kPoD3Ls>

3. Електронний архів (інституційний репозитарій) ХДАЕУ [Електронний ресурс]. URL : <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/>

### 13. Рекомендована література

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Основна література</b> | <p>1. Іванова Н.С. Управління персоналом. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. С. 84-182 . <a href="http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10047998">http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10047998</a></p> <p>2. 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</p> |
|---------------------------|--|

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>3. HR-менеджмент та стратегічне лідерство : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 52 с.</p> <p>4. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.</p>   |
| <b>Додаткова</b>            | <p>1. Іванова Н., Рикун С. Особливості мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз. Торгівля і ринок України. Кривий Ріг, 2022. №2 (52). С.85-94 <a href="http://dx.doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94">http://dx.doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94</a></p> <p>2. Іванова Н.С. Лижник Ю. Проектний підхід до управління персоналом організації. Торгівля і ринок України. Кривий Ріг, 2022. №1 (51). С. 59-65 <a href="http://dx.doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-59-65">http://dx.doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-59-65</a></p> <p>3. Іванова Н. Управління конфліктами в системі управління персоналом. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. Кривий Ріг, 2022. №1 (76). С. 7-15 <a href="http://dx.doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15">http://dx.doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15</a></p> <p>4. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Маловичко С.В. Реалізація функцій менеджменту в системі стратегічного управління фінансами підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2020. №2 (72). С.42-49. <a href="http://dx.doi.org/10.33274/2079-4819-2020-73-2-42-49">http://dx.doi.org/10.33274/2079-4819-2020-73-2-42-49</a></p>       |
| <b>Інформаційні ресурси</b> | <p>1. Державний Фонд фундаментальних досліджень України [Електронний ресурс]. URL : <a href="http://www.dffd.gov.ua/">http://www.dffd.gov.ua/</a>.</p> <p>2. Нормативні акти України. URL: <a href="http://www.nau.kiev.ua">http://www.nau.kiev.ua</a>.</p> <p>3. Наукова бібліотека ім.Вернадського. URL: <a href="http://www.nbu.gov.ua">http://www.nbu.gov.ua</a>.</p> <p>4. Бізнес в Україні. URL: <a href="http://www.ukrbiz.net">http://www.ukrbiz.net</a>.</p> <p>5. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <a href="http://www.rada.gov.ua">http://www.rada.gov.ua</a>.</p> <p>6. Інтернет портал для управлінців. URL: <a href="http://www.management.com.ua">http://www.management.com.ua</a></p> <p>7. Управлінські персоналом і лідерство. ХДАЕУ [Canvas]. URL : <a href="https://canvas.instructure.com/courses/11758934">https://canvas.instructure.com/courses/11758934</a></p> <p>8. Управлінські персоналом. Кафедра ММІТ ХДАЕУ [YouTube список відтворення]. URL : <a href="https://youtube.com/playlist?list=PLgtqJXXM6mvL5G8F-GQJVeua4AqFJp002&amp;si=W9rGR3f72kPoD3Ls">https://youtube.com/playlist?list=PLgtqJXXM6mvL5G8F-GQJVeua4AqFJp002&amp;si=W9rGR3f72kPoD3Ls</a></p> <p>9. Електронний архів (інституційний репозитарій) ХДАЕУ [Електронний ресурс]. URL : <a href="https://dspace.ksaeu.kherson.ua/">https://dspace.ksaeu.kherson.ua/</a></p> |