ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни

«ГНУЧКІ НАВИЧКИ (SOFT SKILLS) В УПРАВЛІННІ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ»

Затверджено на засіданні
кафедри міждисциплінарних
соціально-гуманітарних студій

Протокол № 1 від 01.09.2026 р.

metinvest polytechnic

УКЛАДАЧІ:

1 Смирнова Ірина, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міждисциплінарних соціально-гуманітарних студій.
2 Ровенська Вікторія, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міждисциплінарних соціально-гуманітарних студій.

УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньої програми
«БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА
ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ» Дмитро ЖЕРЛІЦИН

Гарант освітньої програми
«ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ ТА ПРОЄКТНЕ
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ» Ірина ШКРАБАК

ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувачка кафедри Ірина СМИРНОВА

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Опис дисципліни

Опис курсу. Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу – курс, який спрямовано на формування у здобувачів вищої освіти універсальних навичок та вмінь, які органічно доповнять фахові знання магістра та які необхідні як для персональної професійної ефективності, так і для організації ефективного управління персоналом, що зроблять його більш підготовленим до результативної практичної роботи. Особливістю курсу є те, що він сприяє розумінню сутності та значущості «soft skills» в управлінні результативністю персоналу, які протиставляються спеціальним вузькопрофесійним навичкам («hard skills»), оскільки не мають однозначної жорсткої прив'язки до конкретної професійної сфери діяльності. Це передбачає опанування навичок ефективного спілкування, організації командної роботи, вмінь згуртовувати і управляти роботою колективу, розуміння засад мотивації працівників і необхідності навчання та особистісного професійного розвитку протягом усього життя.

Навчальна дисципліна «Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу» є обов'язковою для вивчення здобувачами магістерського рівня вищої освіти з менеджменту, оскільки отримані знання створюють фундаментальну основу для вивчення прикладних бізнесових та управлінських дисциплін. Водночас дисципліна входить до вибіркового блоку поглибленого навчання освітньо-професійної програми «Проєктне управління соціально-психологічною підтримкою», орієнтованого на розвиток гнучких навичок, необхідних для ефективної професійної комунікації, командної та проєктної роботи, лідерства, взаємодії зі стейкхолдерами. Якщо здобувачі вищої освіти інших спеціальностей зацікавлені у розвиненні особистісних наявних універсальних навичок та вмінь, які сьогодні стають все більш важливими для успішної професійної діяльності та дадуть змогу більш продуктивно і компетентно реалізувати себе в сучасному світі, то доцільно обрати цей курс задля формування індивідуальної освітньої траєкторії.

1.2 Пререквізити та обмеження

– бажана наявність базових знань з основних аспектів функціонування сучасних комунікацій, загальнокультурних та історичних особливостей розвитку сучасного суспільства;

– базові навички пошуку, критичного оцінювання та використання інформації з різних джерел, аналізу, порівняння, узагальнення та логічного обґрунтування висновків;

– наявність корпоративного облікового запису @mipolytech.education, Microsoft Teams, Word, Power Point;

– наявність особистого логіну та паролю в Moodle (для отримання або поновлення слід звернутися до відповідальної особи на факультеті).

1.3 Результати навчання з дисципліни

Основні результати навчання:

1. Розуміти зміст та психологічні особливості «soft skills», визначати їх роль у професійній діяльності, їх важливість для особистісної та професійної самореалізації.

2. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

3. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, взаємодіяти з представниками різних професійних груп та здійснювати професійну комунікацію в міжнародному контексті.

4. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми та впливати на їх поведінку для вирішення професійних завдань.

5. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планувати власний час.

6. Вміти делегувати повноваження та здійснювати керівництво організацією (підрозділом), застосовуючи відповідні інструменти командної взаємодії та мотивації персоналу.

7. Застосовувати методологічні та методичні підходи й інструментарій управління операційною ефективністю (business performance) для аналізу та вдосконалення бізнес-процесів.

8. Застосовувати інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, командної взаємодії та лідерства для підвищення результативності діяльності працівників і досягнення спільних цілей.

9. Застосовувати методи креативного мислення для генерування ідей, пошуку альтернатив та розв'язання складних професійних завдань у процесі індивідуальної та командної роботи.

Таблиця відповідності результатів навчання дисципліни програмним результатам навчання для освітніх програм, в яких ця дисципліна є обов'язковою

Результат навчання з дисципліни	Коди програмних результатів навчання з ОП
1. Розуміти зміст та психологічні особливості «soft skills», визначати їх роль у професійній діяльності, їх важливість для особистісної та професійної самореалізації	ОД-7, ОД-10, ОД-11,
2. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність	ОД-6
3. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, взаємодіяти з представниками різних професійних груп та здійснювати професійну комунікацію в міжнародному контексті	ОД-7
4. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми та впливати на їх поведінку для вирішення професійних завдань	ОД-10
5. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планувати власний час	ОД-11
6. Вміти делегувати повноваження та здійснювати керівництво організацією (підрозділом), застосовуючи відповідні інструменти командної взаємодії та мотивації персоналу	ОД-10, ОД-12
7. Застосовувати методологічні та методичні підходи й інструментарій управління операційною ефективністю (business performance) для аналізу та вдосконалення бізнес-процесів	ОД-14
8. Застосовувати інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, командної взаємодії та лідерства для підвищення результативності діяльності працівників і досягнення спільних цілей	ОД-10, ОД-12
9. Застосовувати методи креативного та критичного мислення для генерування ідей, пошуку альтернатив та розв'язання складних професійних завдань у процесі індивідуальної та командної роботи	ОД-6, ОД-10

1.4 Організація курсу, форми та методи навчання

– Освітній процес є комбінацією лекцій, практичних занять та самостійного вивчення навчального матеріалу на платформі Moodle; роботи з джерелами інформації професійного змісту, самостійного пошуку матеріалів у Kortext та Research4life за заданим англомовним тезаурусом.

– Відвідування лекційних занять є бажаним, однак не обов'язковим; від студентів очікується ознайомлення з матеріалом перед лекцією, що дозволить побудувати лекційне заняття у вигляді сполучення пояснень викладача та обговорення проблемних питань, які виникли при підготовці до лекції.

– Курс передбачає практичні заняття у форматі аудиторної комунікації, спрямованої на відпрацювання навичок, моделювання ситуацій, групову рефлексію та самоаналіз власного лідерського, комунікативного, когнітивного, креативного потенціалу.

– Від студента потребується виконати індивідуальні завдання та модульні контрольні роботи у терміни, встановлені у розділі «Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання».

– З урахуванням поточної ситуації від учасників освітнього процесу очікується виконання вимог безпеки при сигналі «Повітряна тривога», санкції за залишення заняття або неявку на заняття не застосовуються.

– Офіційними каналами зв'язку є електронна пошта та MS Teams з використанням облікового запису @mipolytech.education.

– Опціонально доступні індивідуальні та групові консультації. З викладачем можна зв'язатися через електронну пошту, в чаті або в персональній розмові в MS Teams.

1.5 Мова освітнього процесу

Мова освітнього процесу: українська, (окремі джерела літератури, інфографіка, шаблони та візуалізація матеріалів курсу – частково англійською).

2 ЗМІСТ НАВЧАННЯ

Змістовий модуль 1. Гнучкі навички у лідерстві та командному управлінні

Тема 1. Управління результативністю персоналу та роль soft skills

Управління результативністю персоналу: сутність, призначення та основні завдання. Принципи управління результативністю. Цикл управління результативністю персоналу. Постановка цілей та визначення очікуваних результатів діяльності. Вимірювання та оцінювання показників результативності. Управління результативністю та оцінювання досягнень працівників. Зворотний зв'язок як інструмент управління результативністю. Вплив результативності персоналу на ефективність діяльності організації. Роль гнучких навичок (soft skills) у забезпеченні індивідуальної та командної результативності. Прийняття управлінських рішень щодо підвищення результативності персоналу.

Тема 2. Креативне та критичне мислення в прийнятті управлінських рішень

Креативність: сутність, форми, типи та джерела. Креативне і критичне мислення та їх роль у професійній діяльності. Стадії та стилі креативного мислення. Формування креативного середовища в організації. Генерування та критерії оцінювання ідей. Учасники креативного процесу. Індивідуальні та командні методи пошуку креативних ідей. Бар'єри креативного мислення та способи їх подолання. Креативні методи прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах. Урахування етичних міркувань і соціальної відповідальності під час прийняття управлінських рішень.

Тема 3. Лідерство та ефективна професійна комунікація

Лідерство: сутність та визначення поняття. Передумови появі лідера у групі. Основні якості лідера. Формальне та неформальне лідерство. Функції лідера у процесі реалізації управлінської діяльності. Відмінності між керівником і лідером. Стилі лідерства. Комунікативна компетентність лідера. Ефективна професійна комунікація. Активне слухання, аргументація та надання конструктивного зворотного зв'язку. Взаємодія з представниками різних професійних груп. Лідерство та комунікація в умовах змін і невизначеності.

Тема 4. Ситуаційне лідерство, делегування та прийняття управлінських рішень

Сутність ситуаційного підходу до керівництва. Ситуаційна модель Ф. Фідлера. Підхід «шлях–мета» Р. Хауса. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума–Йєттона. Модель ситуаційного лідерства Стінсона–Джонсона. Модель PAEI І. Адізеса. Вибір стилю керівництва відповідно до ситуації та рівня готовності працівників. Делегування повноважень: принципи, рівні та алгоритм. Відповідальність і контроль при делегуванні. Прийняття та обґрунтування управлінських рішень у непередбачуваних умовах.

Тема 5. Командна робота та управління командною взаємодією

Поняття команди та її ознаки. Відмінності між командою і робочою групою. Принципи організації командної роботи. Життєвий цикл команди. Розподіл функцій і командних ролей. Комунікативна компетентність членів команди. Організація

ефективної взаємодії всередині команди. Взаємодія представників різних професійних груп. Інструменти командної комунікації та зворотного зв'язку. Управління конфліктами в команді. Психологічна безпека та довіра в командній взаємодії. Teambuilding та формування ефективної команди. Методи організації командної роботи.

Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички

Тема 6. Тайм-менеджмент

Сутність та принципи тайм-менеджменту. Міфи про управління часом. Головні принципи тайм-менеджменту. Планування власного часу та визначення пріоритетів. Постановка цілей за SMART. Закон Парето – Правило 80/20. Закон Парето (80/20). Матриця Ейзенхауера. Метод АБВГД. Правила «1–3–5» та «трьох». Піраміда Франкліна. Закон Паркінсона. Інтелект-карти. Хронофаги та способи мінімізації непродуктивних витрат часу. Техніки організації роботи та виконання складних завдань. Самодисципліна, рефлексія та підтримання особистої професійної результативності.

Тема 7. Мотивація персоналу та управління результативністю

Багатогранність визначення поняття «мотивація». Класифікація мотивації. Модель мотиваційного процесу. Потреба як базова категорія мотивації. Класифікація потреб. Зміст і взаємозв'язок категорій «потреба», «мотив», «стимул». Стимулювання. Проблеми управління мотивацією трудової діяльності персоналу. Історія становлення та розвитку теорії мотивації Д. Мак - Грегора ("ХУ - Теорія"). Теорія "Z". Змістові теорії мотивації: Теорія А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія надбаних потреб Д.МакКлеланда, теорія двох факторів Ф.Герцберга. Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесуальна теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера, теорія постановки цілей Е. Лока, теорія посилення мотивація Б. Скіннера. Міфи, що заважають розробці та впровадженню систем мотивації персоналу. Мотиваційний профіль співробітника. Розробка мотиваційного профілю з урахуванням індивідуальних мотиваційних інструментів. Мотивація командної діяльності та орієнтація персоналу на досягнення спільних цілей.

Тема 8. Управління операційною ефективністю та система KPI

Методологічні та методичні підходи до управління операційною ефективністю. KPI (ключові показники ефективності): сутність та визначення поняття. Система KPI. Класифікація ключових показників ефективності. Основні правила визначення KPI. Основні принципи KPI. Основні підходи до розробки KPI. Етапи впровадження системи KPI. Види ключових показників ефективності. Аргументи на користь застосування системи KPI у мотивації персоналу. Концепція BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників та її взаємозв'язок із системою управління результативністю.

Тема 9. Наставництво як інструмент професійного розвитку персоналу

Наставництво: сутність, цілі та роль у професійному розвитку персоналу. Основні моделі та види наставництва. Стадії наставницької взаємодії. Наставник та його професійна характеристика. Ключові компетентності наставника. Комунікативні навички наставника. Конструктивний зворотний зв'язок. Техніки

наставництва. Передача професійного досвіду та підтримка професійного розвитку працівника. Наставництво як інструмент адаптації, розвитку та підвищення результативності персоналу. Організація системи наставництва в організації. Зарубіжний досвід наставництва.

Тема 10. Коучинг як технологія розвитку та підвищення результативності персоналу

Коучинг: сутність, принципи та основні поняття. Види коучингу. Коучинговий процес. Ключові компетентності коуча. Комунікативні інструменти коучингу: активне слухання, відкриті запитання, зворотний зв'язок та рефлексія. Постановка професійних цілей і відповідальність за їх досягнення. Інструменти коучингу. «Колесо балансу». Модель GROW Дж. Уітмора. Моделі CLEAR, SCORE, OSCAR, SUCCESS. Коучинговий стиль керівництва. Використання коучингу для професійного розвитку, підвищення самостійності, мотивації та результативності працівників і команд.

3 ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

Варіант вивчення дисципліни як обов'язкової

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	в т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1 Гнучкі навички у лідерстві та командному управлінні						
1.	Управління результативністю персоналу та роль soft skills	9	1	2		6
2.	Креативне та критичне мислення в прийнятті управлінських рішень	13	2	4		7
3.	Лідерство та ефективна професійна комунікація	13	2	4		7
4.	Ситуаційне лідерство, делегування та прийняття управлінських рішень	10	1	2		7
5.	Командна робота та управління командною взаємодією	13	2	4		7
Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички						
6.	Тайм-менеджмент	12	1	4		7
7.	Мотивація персоналу та управління результативністю	13	2	4		7
8.	Управління операційною ефективністю та система KPI	13	2	4		7
9.	Наставництво як інструмент професійного розвитку персоналу	11	2	2		7
10.	Коучинг як технологія розвитку та підвищення результативності персоналу	13	2	4		7
Усього годин		**120**	**17**	**34**		**69**

Тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.

Варіант вивчення дисципліни як вибіркової

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	в т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1 Гнучкі навички у лідерстві та командному управлінні						
1.	Управління результативністю персоналу та роль soft skills	14	2	2		10
2.	Креативне та критичне мислення в прийнятті управлінських рішень	16	4	4		8
3.	Лідерство та ефективна професійна комунікація	16	4	4		8
4.	Ситуаційне лідерство, делегування та прийняття управлінських рішень	14	2	2		10
5.	Командна робота та управління командною взаємодією	15	4	4		7
Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички						
6.	Тайм-менеджмент	15	4	4		7
7.	Мотивація персоналу та управління результативністю	15	4	4		7
8.	Управління операційною ефективністю та система KPI	15	4	4		7
9.	Наставництво як інструмент професійного розвитку персоналу	15	4	4		7
10.	Коучинг як технологія розвитку та підвищення результативності персоналу	15	4	4		7
Усього годин		**150**	**36**	**36**		**78**

** в разі, якщо конкретний бюджет часу для семестру вивчення дисципліни як вибіркової відрізняється від наведеного вище, в робочому порядку викладач може коригувати обсяг та зміст занять.

4 ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання

Для варіанту вивчення дисципліни як обов'язкової

Тижні / Види контр. точок	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Всього
Робота на практичних заняттях			5			5					5			5				20
Складання індивідуальних завдань								20								20		40
Модульні контрольні роботи									20								20	40
Всього																		100

Для варіанту вивчення дисципліни як вибіркової

Тижні / Види контр. точок	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Всього
Робота на практичних заняттях			5			5					5			5					20
Складання індивідуальних завдань								20								20			40
Модульні контрольні роботи									20									20	40
Всього																			100

4.2 Порядок оцінювання

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
Робота на практичних заняттях	Оцінка за роботу на практичному занятті оголошується наприкінці заняття і може бути оскаржена одразу ж. Max 5 балів: Критерії оцінювання: – студент дав пряму і релевантну відповідь на поставлене питання з використанням обґрунтованого посилання на теоретичний матеріал та варіації зміни відповідь на зміну вхідних умов, в т.ч. у вигляді додаткових запитань / зміг стисло формалізувати вербально сутність проблеми за ситуацією, ідентифікувати ключові складові і пріоритети вирішення, запропонував логічне розв'язання (3 бали); – оцінка ініціативності у роботі над проблемою, логічності та структурованості відповіді, здатності комунікувати у команді та під впливом негативних факторів, в т.ч. під тиском викладача та/або

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
	групи, вміння вести дискусію та бути критичним та самокритичним (2 бали)
Виконання та захист індивідуального завдання	Індивідуальне завдання (ІЗ) має дослідницький характер, що стимулює здобувачів вищої освіти до наукової й творчої праці. Підготовлене ІЗ у вигляді файлу *docx, або *pdf розміщується у відповідному розділі дисципліни в Moodle і перевіряється протягом тижня після завершення терміну подачі. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля. Max 20 балів: – студент підготував ІЗ за ситуаційним завданням, в якому: правильно визначив проблеми, поставив мету, обґрунтував своє бачення, виконав необхідні розрахунки в разі потреби, представив висновок або власне бачення виходу з проблеми і окреслив можливі перспективи і обмеженість такого рішення; ІЗ структуровано, викладено діловим, науковим або публіцистичним стилем української мови(10 балів); – ІЗ містить комплексну, логічну і оригінальну пропозицію проблематики ситуаційного завдання; продемонстрував критичне осмислення при виконані використання ІЗ та креативне мислення; сформульовані в роботі пропозиції обґрунтовані і достатні (5 балів) – студент під час презентації / захисту демонструє володіння термінологічним апаратом, відповідає на запитання, здатний швидко адаптувати свою позицію під зміни у вихідному ситуаційному завданні (5 балів)
Модульні контрольні роботи	МКР виконуються в Moodle та проводиться в години практичних занять. В разі неявки або неможливості виконання МКР з поважних причин на таке заняття допускається відкриття виконання МКР за погодженням з викладачем в інший час асинхронно. Кожна модульна контрольна робота включає блок тестових завдань (30 тестів) та 2 ситуаційних завдання. Max 20 балів. – Тестові завдання являють собою тести множинного вибору з однією вірною відповіддю. Тести оцінюються за співпадінням з правильною відповіддю. Оцінюється тест наступним чином: – обрана повністю правильна відповідь на тест, завдання оцінюється в 0,5 балів; – правильна відповідь на тест відсутня, завдання оцінюється в 0 балів. – Розв'язання ситуаційного завдання оцінюватиметься за наступними складовими: – коректність використання професійної термінології, глибоке професійне розуміння проблеми, сформульованої у завданні (максимальна кількість балів – 0,5 б.); – логічність і послідовність міркувань (максимальна кількість балів – 1 б.); – обґрунтованість висновків і пропозицій (максимальна кількість балів – 1 б.).

Додаткові зауваження:

– студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)) та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій (Академічні політики : Polytechnic (metinvest.university));

– оцінки, отримані за роботу на практичних заняттях, не можуть бути відпрацьовані або покращені, окрім процедури оскарження, оцінки за інші види поточного контролю можуть бути покращені за індивідуальною домовленістю з викладачем;

– викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання або модульну контрольну роботу, якщо вони не були складені вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

4.3 Форма підсумкового контролю. Порядок визначення підсумкової оцінки

	Іспит	Залік
Форма підсумкового контролю	Письмовий екзамен за матеріалом обох модулів	Залік, тобто підсумкова оцінка вставляється як сума оцінок поточного контролю без проведення додаткових контрольних заходів
Умови допуску до підсумкового контролю	не менше 35 балів; якщо здобувачі освіти в результаті самооцінки академічного прогресу не впевнені, що набравши 35 балів за поточну успішність, складуть іспит на 85 балів і вище, то вони мають підвищити власні результати поточного контролю до прийнятного рівня	якщо сума оцінок за поточний контроль за семестр становить менше 60 балів, необхідно відпрацювати відповідні види контролю поточної успішності до звершення теоретичного навчання
Порядок визначення підсумкової оцінки	Для варіанту заліку: – якщо протягом семестру за результатами поточного контролю здобувач освіти набрав менше 60 балів, то під час екзаменаційної сесії йому надається змога отримати/покращити власний результат з усіх видів поточного контролю, крім активності на навчальних заняттях; – в разі, якщо протягом семестру за результатами поточного контролю або в процесі покращення власних результатів здобувач освіти набрав більше 60 балів, йому виставляється фактична сума балів і оцінка «залік», в іншому випадку – «незалік». Для варіанту екзамен: – підсумкова оцінка (ПО) визначається як середнє арифметичне поточної успішності з навчальної дисципліни (О) та оцінки, отриманої під час екзамену (І). В разі, якщо оцінка, отримана на екзамені, менше 60 балів, підсумкова оцінка дорівнює оцінці екзамену: $\begin{cases} ПО = \frac{О + І}{2}, & якщо\ І \geq 60 \\ І, & якщо\ І < 60 \end{cases}$	
Порядок проходження екзамену	Екзамен складається в Moodle у визначений розкладом екзаменаційної сесії період; до складу завдань екзамену (100 балів) входять 25 тестових завдань множинного вибору з однією вірною відповіддю (по 3 балу) та 2 ситуаційних завдань, які передбачають обґрунтування порядку розв'язання проблем (по 12,5 балів). Порядок оскарження екзаменаційної оцінки визначений у розділі 10 Положення про організацію освітнього процесу ((Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)))	

Відповідність між прийнятими в університеті шкалами оцінки наведена в таблиці.

Бальна шкала	Рівні	Характеристика	Традиційні шкали	
			Іспит	Залік
90-100	A	Студент демонструє видатний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни, що засвідчують його безумовну готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Відмінно	Залік
82-89	B	Студент виявляє вищий за середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні незначні помилки	Добре	
75-81	C	Студент виявляє середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні деякі значущі помилки		
67-74	D	Студент виявляє задовільний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях наявні суттєві помилки	Задовільно	
60-66	E	Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати вивчення навчальної дисципліни		
35-59	FX	Низка запланованих результатів навчання не досягнуті. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Незадовільно	Незалік
0-34	F	Результати навчання відсутні або критично низькі		

4.4 Додаткові зауваження

– Студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university))та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій (Академічні політики : Polytechnic (metinvest.university))

– Оцінки, отримані за роботу на практичних заняттях не можуть бути відпрацьовані або покращені, окрім процедури оскарження, оцінки за інші види поточного контролю можуть бути покращені за індивідуальною домовленістю з викладачем;

– Викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання або модульну контрольну роботу, якщо вони не були складені вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти;

– В разі, якщо дисципліна є обов'язковою для здобувача освіти, і він засвоїв повністю або частково відповідні програмні результати навчання під час отримання освіти на попередніх або такому ж рівні, то кредити та оцінка з дисципліни може бути перезарахована в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)). Консультацію з даного питання можна отримати у викладача, куратора або гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, за якою закріплено цю дисципліну;

– В разі, якщо здобувач освіти обрав цю дисципліну як дисципліну вільного вибору, оцінка та кредити з цієї дисципліни не перезараховуються;

– В разі, якщо здобувач освіти хотів би самостійно вивчити певні курси з розвитку гнучких навичок (наприклад, Prometheus, Coursera, Udemy або інших платформ, в т.ч. платформ відкритих курсів вітчизняних та/або закордонних університетів), то 1) доцільно звернутися до списку рекомендованих вебресурсів

або проконсультуватися з викладачем на предмет релевантності самосійтно знайденого освітнього ресурсу програмі дисципліни; 2) в разі успішності опанування такого курсу, яке підтверджується сертифікатом або іншим способом, такому здобувачу у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного контролю;

- В разі, якщо здобувач освіти реалізував певний вид наукової роботи (тези, стаття, результативна участь у студентській олімпіаді тощо), то у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певної(их) контрольних точок.
- В разі, якщо здобувач освіти в рамках реалізації права на академічну мобільність опанував дисципліну з аналогічними результатами навчання як обов'язкову або вибіркову в іншому закладі вищої освіти, то в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)) такі результати можуть бути визнані з перезарахуванням кредитів.

5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

5.1 Базові джерела

1. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174 (дата звернення: 25.08.2026)
2. Менеджмент: теорія, практика і мистецтво управління : навч. посіб. / І. О. Седікова, Н. М. Корсікова, Є. М. Коренман та ін. ; Одес. нац. технол. ун-т. Одеса, 2024. 452 с. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/28569 (дата звернення: 25.08.2026)
3. Самоменеджмент : навчальний посібник / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34607 (дата звернення: 25.08.2026)
4. Кифяк В. І. Інструменти командоутворення : посібник. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 165с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4821 (дата звернення: 26.08.2026)
5. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
6. Almonte R. A Practical Guide to Soft Skills. 1st Edition. Taylor and Francis, 2021. URL: https://read.kortext.com/library/books/1118036. (дата звернення: 25.08.2026)
7. Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу : методичні вказівки до виконання індивідуальних завдань / уклад.: І. І. Смирнова, В. В. Ровенська. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2025.

5.2 Додаткові джерела

1. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика. 5-те вид. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
2. Гріффітс К., Кості М. Посібник із креативного мислення. Пер. з англ. У. Курганової. Харків : Вид-во «Ранок» ; Фабула, 2020. 288 с.
3. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
4. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 204 с.
5. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.
6. Guillen M. Motivation in organisations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance. New York : Taylor and Francis, 2020. 268 p. URL: https://read.kortext.com/reader/pdf/998427/iv. (дата звернення: 25.08.2026)
7. Norton D. P., Kaplan R. S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2000. 400 p.
8. DeJaeghere J., Murphy-Graham E. Life Skills Education for Youth. Critical Perspectives. 1st ed. Cham, Switzerland : Springer Nature, 2021. 327 p. URL: https://read.kortext.com/search/collections(book:1542452). (дата звернення: 20.08.2026).

9. Gallwey W. T. The inner game of tennis. The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance. Random House Publishing Group, 2010. 196 p.
10. Hall L. Coach Your Team. Penguin, 2019. 224 p.
11. Sangwan K. S., Herrmann C. Enhancing Future Skills and Entrepreneurship. 3rd Indo-German Conference on Sustainability in Engineering. 1st ed. Cham, Switzerland: Springer Nature. 2020. 310 p. URL: https://read.kortext.com/search/collections(book:1487284).
12. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
13. Бейтс Б. Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів допомогти менеджерам максимально ефективно використовувати людський ресурс. Харків : Фабула, 2019. 272 с.
14. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
15. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика. 5-те видання. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
16. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ : Фабула, 2019, 240с.
17. Ланкастер Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. Київ : K. Fund, 2017. 240 с.
18. Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 320 с.
19. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Київ : КМ-БУКС, 2021. 416 с.
20. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура ; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
21. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills». *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 2 (91) DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-10.
22. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «perfomance management». *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-10. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2281.
23. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 168 с.

5.3 Вебресурси

1. Kortext : веб-сайт. URL: https://kortext.com/ (дата звернення: 25.08.2026).
2. Research4life : веб-сайт. URL: https://portal.research4life.org/ (дата звернення: 25.08.2026).
3. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL: https://dspace.mipolytech.education/home (дата звернення: 25.08.2026).
4. European Business Association : веб-сайт. URL: https://eba.com.ua (дата звернення: 25.08.2026).
5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського : веб-сайт. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 25.08.2026).
6. Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України : веб-сайт. URL: http://cgntb.dp.ua/ (дата звернення: 20.08.2026).

5.4 Вебкурси

1. Життєстійкість молоді в умовах криз : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/resilience-crisis/ (дата звернення: 25.08.2026).

2. Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+NI101+2023_T2 (дата звернення: 25.08.2026).

3. Працюйте розумніше, а не більше: управління часом для особистої та професійної продуктивності : Coursera : веб-сайт. URL: https://www.coursera.org/learn/time-management (дата звернення: 25.08.2026).

4. Лідерство в командах: побудова ефективної командної культури : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership-team-culture/ (дата звернення: 25.08.2026).

5. Лідерство у команді: Становлення лідера : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership/ (дата звернення: 25.08.2026).

6. Креативне мислення : Громадянська освіта в Україні : веб-сайт. URL: Дистанційний курс "Креативне мислення" - ВУМ online (дата звернення: 25.08.2026).

6 АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики, зокрема Кодексу етики, Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти та працівників університету, Положення про врегулювання конфліктів, Антикорупційної програми тощо. Докладніше про академічні політики стосовно етичності поведінки, академічної доброчесності та протидію булінгу можна дізнатися за посиланням: Академічні політики - Polytechnic (metinvest.university)

– ***Академічна недоброчесність*** вигляді академічного плагіату; фабрикації; фальсифікації; списування обману; хабарництва; необ'єктивного оцінювання; надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання – прямо заборонено; і в разі виявлення – ***відповідний захід контролю (контрольну точку) буде оцінено в 0 балів за з наступним повідомленням декану факультету та голові комісії з академічної доброчесності Університету***.

– В разі випадку надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання студент може оскаржити процедури оцінювання за процедурами, передбаченими Положенням про організацію освітнього процесу.

– Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс і для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.

– Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.

– Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення та повідомлення у MS Teams на коректність змісту та мови.

– Використання ШІ не заборонене, разом з тим, воно має здійснюватися відповідально і з урахуванням «живих» політик щодо використання ШІ в Університеті: студент відповідає за повноту, вірогідність інформації, яка була згенерована/знайдена з використанням великих мовних моделей, здатний ідентифікувати у відповіді, яка частина інформації отримана з використанням технологій ШІ, а що є його власним здобутком/позицією.

– Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.