

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

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

Затверджено на засіданні кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень
Протокол № 1 від 02.09.2025 р.

Запоріжжя 2025



УКЛАДАЧІ:

- 1 Смирнова Ірина, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.
- 2 Ровенська Вікторія, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.

УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньої програми
«БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА
ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ»

Дмитро ЖЕРЛІЦІН

Гарант освітньої програми
«ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ У ГІРНИЧО-
МЕТАЛУРГІЙНОМУ БІЗНЕСІ»

Олександра ХАРЧЕНКО

Гарант освітньої програми
«ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ТА СИСТЕМИ ЗАХИСТУ
НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»

Дмитро ПІКАРЕНЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувачка кафедри

Ірина СМІРНОВА

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Опис курсу. Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу – курс, який спрямовано на формування у здобувачів вищої освіти універсальних навичок та вмій, які органічно доповняють 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, вмій 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 економіки, менеджменту, технологій захисту навколишнього середовища оскільки отримані знання створюють фундаментальну основу для вивчення прикладних бізнесових та управлінських дисциплін. Якщо здобувачі вищої освіти інших спеціальностей зацікавлені у розвиненні особистісних наявних універсальних навичок та вмій, 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.

Вимоги:

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

Програмні результати навчання:

- розуміти і адекватно використовувати зміст та психологічні особливості «soft skills», їх важливість для особистісної та професійної самореалізації;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи їх правові, економічні, екологічні наслідки, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
- забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;
- вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);
- демонструвати навички застосування методологічних та методичних підходів до управління операційною ефективністю (Business Performance);
- вміти розробляти заходи матеріального і морального стимулювання та застосовувати інші інструменти мотивації персоналу з метою підвищення результативності їх діяльності та руху до спільної мети;



– вміти застосовувати методи креативного мислення для генерації нових ідей або пошуку рішень складних завдань, у тому числі нестандартних, за допомогою команди однодумців.

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 англomовним тезаурусом.

– Відвідування лекційних занять є бажаним; 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.

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



2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Тема 1. Управління результативністю

Управління результативністю: визначення. Призначення та основні завдання управління результативністю. Принципи управління результативністю персоналу. Цикл управління результативністю. Вимірювання показників результативності. Управління результативністю та оцінка досягнень співробітників. Вплив управління результативністю на продуктивність організації. Значимість гнучких навичок (soft skills) в управлінні результативністю.

Тема 2. Креативне мислення

Креативність: сутність та визначення поняття. Форми та типи креативності. Джерела креативності. Мислення: сутність та визначення поняття. Креативне мислення та його стадії. Стилi креативного мислення. Формування креативного середовища в організації. Ідея та основні її критерії. Учасники креативного процесу. Процес пошуку креативних ідей. Методи пошуку креативних ідей. Бар'єри, що заважають креативне мислити. Креативні методи ухвалення управлінських рішень.

Тема 3. Лідерство

Лідерство: сутність та визначення поняття. Передумови появи лідера у групі. Основні якості лідера. Основні типи лідерів та їх класифікація. Формальне та неформальне лідерство. Функції лідера у процесі реалізації управлінської діяльності. Відмінності між керівником і лідером. Стилi лідерства.

Тема 4. Ситуаційне керівництво

Сутність ситуаційного керівництва. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Ситуаційний підхід «шлях-мета» Т. Мітчела и Р. Хауса. Модель ситуаційного керівництва П. Херсі і К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Йеттона. Модель ситуаційного лідерства Стінсона–Джонсона. Модель PAEI (код Адізеса).

Тема 5. Командна робота

Поняття команди, її ознаки. Відмінність між поняттями «команда» та «робоча група». Ключові принципи організації командної форми роботи. Життєвий цикл команди. Особливості розподілу командних ролей в команді. Комунікативна компетентність членів команди. Teambuilding: формування колективу. Основні умови формування ефективної команди. Методи організації командної роботи.


Тема 6. Тайм-менеджмент

Сутність тайм-менеджменту. Міфи про управління часом. Головні принципи тайм-менеджменту. Метод SMART. Метод АБВГД. Закон Парето – Правило 80/20. «Матриця Ейзенхауера». Вбивці часу - (хронофаги). Методи налаштування на виконання складних та неприємних завдань.

Планування власного часу. Техніки тайм-менеджменту з розстановки пріоритетів: метод "АБВГД", правило "1-3-5", правило трьох, матриця Ейзенхауера, закон Парето, піраміда Франкліна, SMART, закон Паркінсона, інтелект-картки. Техніки тайм-менеджменту з організації роботи.

Тема 7. Мотивація

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. Теорій 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 мотивуючих факторів працівника.

Тема 8. 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.

Тема 9. Наставництво

Наставництво: сутність та визначення поняття. Основні моделі наставництва. Стадії наставництва. Техніки наставництва. Наставник та його характеристика. Ключові компетенції наставника. Типологія наставників. Система наставництва в компанії. Зарубіжний досвід наставництва.

Тема 10. Коучинг

Коучинг: сутність та основні поняття. Види коучингу. Коучинговий процес. Ключові компетенції коуча. Основні питання коучингу. Інструменти коучингу. Колесо балансу. Модель Джона Уйтмора «GROW». Модель CLEAR . Модель S. C. O. R. E. Модель ОСКАР. Модель SUCCESS.

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 креативності та командної роботи						
1.	Управління результативністю	9	1	2		6
2.	Креативне мислення	13	2	4		7
3.	Лідерство	13	2	4		7
4.	Ситуаційне керівництво	10	1	2		7
5.	Командна робота	13	2	4		7
Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички						
6.	Тайм-менеджмент	12	1	4		7
7.	Мотивація	13	2	4		7
8.	Система KPI	13	2	4		7
9.	Наставництво	11	2	2		7
10.	Коучинг	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 креативності та командної роботи						
1	Управління результативністю	12	1	2		9
2.	Креативне мислення	16	2	4		10
3.	Лідерство	16	2	4		10
4.	Ситуаційне керівництво	12	1	2		9
5.	Командна робота	16	2	4		10
Змістовий модуль 2. Управлінські гнучкі навички						
6.	Тайм-менеджмент	16	2	4		10
7.	Мотивація	16	2	4		10
8.	Система KPI	16	2	4		10
9.	Наставництво	15	2	4		9
10.	Коучинг	15	2	4		9
Усього годин		150	18	36		96

** 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.

Перелік індивідуальних завдань

№ з/п	Опис індивідуального завдання
1	Індивідуальне завдання «Матриця 9 boxes»
2	Індивідуальне завдання «Система KPI»

4 ПІДХОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання

Для варіанту вивчення дисципліни як обов'язкової

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Всього	
Види контр. точок																			
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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Всього	
Види контр. точок																				
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	<p>Оцінка за роботу на практичному (семінарському) занятті оголошується наприкінці заняття і може бути оскаржена одразу ж. Мах 5 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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);

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
	<ul style="list-style-type: none"> – 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 групи, вміння вести дискусію та бути критичним та самокритичним (2 бали)
Виконання та захист індивідуального завдання	<p>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.</p> <p>Мах 20 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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(5 балів); – ІЗ містить комплексну, логічну і оригінальну пропозицію проблематики ситуаційного завдання; продемонстрував критичне осмислення при виконанні 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 (10 балів)
Модульні контрольні роботи	<p>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 ситуаційні завдання. Мах 20 балів.</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 \(metinvest.university\)](http://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 прийняттого 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	<p>Для варіанту заліку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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». <p>Для варіанту екзамену:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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: $\begin{cases} \text{ПО} = \frac{O + I}{2}, & \text{якщо } I \geq 60 \\ I, & \text{якщо } I < 60 \end{cases}$	
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	Незадовільно	Незалік
35-59	FX	Низка запланованих результатів навчання не досягнуті. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом		
0-34	F	Результати навчання відсутні або критично низькі		


4.4 Особливі підходи до визнання результатів навчання

– 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, не зважаючи на той факт, чи вивчалася вона раніше, 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 самостійно 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 певного виду поточного або навіть підсумкового контролю; консультацію з питань визнання результатів неформальної та інформальної освіти можна отримати в уповноваженої особи від кафедри, яка викладає дисципліну; перелік таких осіб можна знайти за посиланням [Студентам : Polytechnic \(metinvest.university\)](#).


5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Базові

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., Голубев 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>.
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.

Додаткові

1. 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.
2. 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\(book:1542452\)](https://read.kortext.com/search/collections(book:1542452)).
3. 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.
4. Hall L. Coach Your Team. Penguin, 2019. 224 p.
5. 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\(book:1487284\)](https://read.kortext.com/search/collections(book:1487284)).
6. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
7. Бейтс Б. Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів допомогти менеджерам максимально ефективно використовувати людський ресурс. Харків : Фабула, 2019. 272 с.
8. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
9. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика. 5-те видання. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
10. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ : Фабула, 2019, 240 с.

- 
11. Ланкастер Дж. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. Київ : К. Fund, 2017. 240 с.
 12. Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 320 с.
 13. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Галич Прес, 2018. 76 с.
 14. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Київ : КМ-БУКС, 2021. 416 с.
 15. 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.
 16. 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>.
 17. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проектів в контексті «performance 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>.
 18. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 168 с.

Web-ресурси

1. Kortext : веб-сайт. URL: <https://kortext.com/> (дата звернення: 25.08.2025).
2. Research4life : веб-сайт. URL: <https://portal.research4life.org/> (дата звернення: 25.08.2025).
3. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL: <https://dspace.mipolytech.education/home> (дата звернення: 25.08.2025).
4. European Business Association : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 25.08.2025).
5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського : веб-сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 25.08.2025).
6. Життестійкість молоді в умовах криз : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+RESILIENCE101+2022_T3 (дата звернення: 25.08.2025).
7. Критичне мислення в українському контексті : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+СТИUC101+2022_T2_3 (дата звернення: 25.08.2025).
8. Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія : Prometheus : веб-сайт. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+NI101+2023_T2 (дата звернення: 25.08.2025).
9. Працюйте розумніше, а не більше: управління часом для особистої та професійної продуктивності : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/upravlinnya-chasom> (дата звернення: 25.08.2025).

6 АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

– **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 (докладніше про це – у Положенні про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників ТОВ ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»); 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.

Докладніше про академічні політики стосовно етичності поведінки, академічної доброчесності та протидію булінгу можна дізнатися за посиланням: [Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](https://metinvest.university)