

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту
Протокол № 21 від 30.08.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної
роботи
Каріна НЕМАШКАЛО



**СОФТ-СКІЛЗ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	Міжнародний менеджмент

Статус дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробник:
д.е.н., професор

 Інна ДИБАЧ

Завідувач кафедри
міжнародної економіки
і менеджменту

 Олена КОТ

Гарант програми

 Інна ДИБАЧ

**Харків
2025**

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, інтернаціоналізації бізнесу та посиленням міжкультурної взаємодії, що зумовлює трансформацію вимог до професійних компетентностей фахівців у сфері міжнародного бізнесу. Поряд із фаховими знаннями та професійними навичками (hard skills) зростає значення софт-скілз (soft skills) – універсальних надпрофесійних компетентностей, які забезпечують ефективну комунікацію, адаптивність, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та управління міжособистісними відносинами в мультикультурному середовищі. У сучасних умовах саме софт-скілз дедалі частіше визначають рівень професійної ефективності менеджерів і їх здатність до успішної реалізації управлінських функцій у міжнародному середовищі.

У міжнародному бізнесі, де взаємодія відбувається між представниками різних національних культур, правових систем і ділових традицій, софт-скілз набувають стратегічного значення. Такі компетентності, як емоційний інтелект, критичне та креативне мислення, стресостійкість, лідерські якості, навички ведення переговорів і публічних виступів, а також здатність до навчання впродовж життя, стають ключовими чинниками ефективності управлінської діяльності та формування конкурентних переваг суб'єктів міжнародного бізнесу. Їх розвиток сприяє підвищенню якості управлінських рішень, ефективності командної роботи та стабільності партнерських відносин на міжнародному рівні.

Актуальність опанування софт-скілз посилюється також впливом цифровізації, зростанням ролі віддалених форматів співпраці та розвитком міжнародних команд, що функціонують у віртуальному просторі. Цифрове бізнес-середовище потребує від менеджерів високого рівня комунікативної гнучкості, здатності до швидкої адаптації та ефективного управління взаємодією в онлайн-форматах. У таких умовах комунікативна компетентність, соціальна чутливість і здатність до саморегуляції виступають важливими передумовами успішної професійної реалізації. Водночас наявні підходи до підготовки фахівців у сфері міжнародного бізнесу часто зосереджуються переважно на формуванні спеціалізованих знань, залишаючи поза належною увагою системний розвиток софт-скілз, що зумовлює необхідність їх цілеспрямованої інтеграції в освітні програми.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів освітніх послуг компетентностей, необхідних для здійснення ефективної управлінської діяльності у сфері міжнародного менеджменту, шляхом розвитку софт-скілз, що забезпечують здатність до адаптації в умовах глобального бізнес-середовища, ефективної міжкультурної та професійної комунікації, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, реалізації лідерського потенціалу та безперервного професійного розвитку.

Завданнями вивчення курсу «Софт-скілз в міжнародному бізнесі» є формування здатності до саморегуляції, адаптивності та ефективної поведінки в

умовах професійної діяльності в міжнародному бізнес-середовищі; розвиток емоційної, когнітивної та комунікативної компетентності як основи управлінської діяльності; набуття навичок прийняття управлінських рішень, вирішення комплексних проблем і критичного аналізу інформації; розвиток лідерських якостей, умінь соціального впливу та ефективної взаємодії в мультикультурному середовищі; формування здатності до безперервного професійного розвитку та навчання впродовж життя.

Предметом вивчення початкової дисципліни є система софт-скілз, механізми їх формування, розвитку та застосування у процесі управлінської діяльності в міжнародному бізнесі.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є професійна діяльність фахівців у сфері міжнародного менеджменту в умовах глобального бізнес-середовища.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі мають демонструвати здатність до саморегуляції, адаптивності та ефективної професійної поведінки в міжнародному бізнес-середовищі; застосовувати емоційні, когнітивні та комунікативні компетентності у процесі управлінської діяльності; аналізувати управлінські ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення; здійснювати ефективну комунікацію, лідерство та міжкультурну взаємодію; демонструвати здатність до безперервного професійного розвитку та навчання впродовж життя.

Навчальна дисципліна «Софт-скілз в міжнародному бізнесі» належить до обов'язкових дисциплін професійного циклу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	ЗК 9, СК 5
РН4	ЗК12, СК1
РН5	СК3
РН6	СК10
РН7	СК1
РН8	СК1, СК11
РН9	СК5, СК8, СК15
РН12	ЗК15, СК14, СК15
РН14	ЗК15, СК13, СК15
РН15	ЗК13, СК15
РН16	ЗК9, ЗК11
РН17	ЗК14

де: РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

РН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

РН7. Виявляти навички організаційного проектування;

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

РН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та оцінювання;

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Психологічні та когнітивні основи особистісної ефективності в бізнесі

Тема 1. Стресостійкість та розумова гнучкість

Поняття стресу та його роль у професійній діяльності менеджера. Основні джерела стресу в міжнародному бізнес-середовищі. Види професійного стресу та їх вплив на управлінські рішення. Поняття розумової гнучкості та її значення для менеджменту. Методи ідентифікації та нейтралізації стресу в організаціях. Роль керівника у підтримці стресостійкості команди.

Тема 2. Емоційний інтелект

Сутність та складові емоційного інтелекту. Моделі емоційного інтелекту та їх практичне застосування в менеджменті. Вплив емоційного інтелекту на стиль управління та лідерство. Самоусвідомлення та саморегуляція як управлінські компетентності. Роль емпатії в управлінні персоналом і командній роботі.

Тема 3. Комплексне вирішення проблем та ідеація

Поняття управлінської проблеми та етапи її ідентифікації. Методи аналізу проблем у діяльності організації. Інструменти генерації управлінських ідей (brainstorming, design thinking тощо). Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Оцінювання альтернатив і вибір оптимального управлінського рішення.

Тема 4. Критичне мислення та аналіз

Поняття критичного мислення в управлінській діяльності. Методи аналізу інформації та виявлення управлінських ризиків. Логічні помилки та когнітивні упередження в управлінських рішеннях. Робота з даними та інформацією для обґрунтування рішень. Значення критичного мислення для стратегічного менеджменту.

Тема 5. Креативність, оригінальність та ініціативність

Креативність як управлінська компетентність. Фактори розвитку креативного мислення в організації. Роль ініціативності в управлінській діяльності менеджера. Креативність як чинник інноваційного розвитку бізнесу.

Методи стимулювання креативності та ініціативності працівників. Управління креативними командами в міжнародному середовищі.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Соціально-комунікативні компетентності в умовах глобального бізнес-середовища

Тема 6. Самоменеджмент і тайм-менеджмент у міжнародному середовищі

Сутність самоменеджменту в професійній діяльності. Особисті цілі та пріоритети в умовах глобальної конкуренції. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності. Самоорганізація та самодисципліна в міжнародному середовищі. Управління енергією, стресом і навантаженням. Самоменеджмент у мультикультурному та цифровому контексті. Саморефлексія та безперервне самовдосконалення.

Тема 7. Навичка навчання впродовж життя

Поняття безперервного навчання та його значення для менеджера. Самоосвіта як інструмент підвищення професійної конкурентоспроможності. Управління власною траєкторією навчання та кар'єрного зростання. Кар'єрне планування в умовах глобальної мобільності. Роль організації в розвитку навчальної культури.

Тема 8. Вміння переконувати та вести переговори

Переконання як управлінська та комунікативна компетентність. Стратегії та тактики ведення ділових переговорів. Етичні аспекти переговорного процесу. Міжкультурні особливості переговорів у міжнародному бізнесі. Управління конфліктами та досягнення компромісу.

Тема 9. Вміння публічних виступів

Публічні виступи як інструмент управлінського впливу. Структура та логіка ефективного виступу. Вербальні та невербальні засоби комунікації. Методи управління увагою та залученням аудиторії під час виступу. Особливості роботи із запитаннями, запереченнями та критичними зауваженнями. Презентації як складова управлінської діяльності.

Тема 10. Міжкультурна комунікація

Поняття міжкультурної комунікації в міжнародному менеджменті. Культурні відмінності та їх вплив на управлінські процеси. Управління мультикультурними командами. Толерантність, різноманітність і соціальна

відповідальність у бізнесі. Запобігання міжкультурним конфліктам в організаціях.

Перелік практичних та лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (лабораторних) завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1	Ділова гра “Менеджер під тиском” (аналіз джерел професійного стресу в міжнародному бізнесі та методів їх подолання)
Тема 2	Самооцінка емоційного інтелекту та розробка плану його розвитку
Тема 3-5	Аналітичні та креативні інструменти прийняття управлінських рішень
Тема 1-5	Колоквіум: Психологічні та когнітивні чинники ефективної управлінської діяльності в глобальному бізнес-середовищі
Тема 6	Розробка індивідуальної системи самоменеджменту та тайм-менеджменту менеджера
Тема 7	Розробка індивідуальної траєкторії безперервного професійного розвитку менеджера міжнародної компанії
Тема 8-10	Ділова гра: Комплексна бізнес-комунікація в міжнародному середовищі: переговори та публічний виступ.
Тема 6-10	Колоквіум: Психологічні та когнітивні чинники ефективної управлінської діяльності в глобальному бізнес-середовищі

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1 – 10	Вивчення лекційного матеріалу, пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 – 10	Підготовка до практичних занять
Теми 1-10	Підготовка до колоквіуму
Тема 6, 10	Підготовка до поточної контрольної роботи
Тема 1-10	Написання есе

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни «Софт-скілз в міжнародному бізнесі» для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Лекція-діалог (Тема 1, 2, 10).

Проблемна лекція (Тема 3 – 9).

Наочні (демонстрація (Тема 1 – 10).

Практичні (навчально-дослідні завдання (Тема 1, 2, 6), есе (Тема 1-10), кейс-метод (Тема 3-5), колоквіуми (Тема 1-10).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100-бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах диференційованого заліку або заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: індивідуальні навчально-дослідні завдання (30 балів), письмова контрольна робота (40 балів), колоквіуми (20 балів), есе (10 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бондаренко С. М. Емоційний інтелект у бізнесі та управлінні персоналом. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2022. 198с.
2. Жильцова О. І., Станчишин В. В. Soft skills: бути собою. Управлінські практики та психологія м'яких навичок / О. І. Жильцова, В. В. Станчишин. Київ : Віхола, 2025. 240 с.
3. Ковальчук О. В. Soft skills як чинник конкурентоспроможності фахівця в умовах глобалізації. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 192 с.
4. Козак Ю. Г., Логінова Н. І. Soft skills у підготовці фахівців з менеджменту. Київ : КНЕУ, 2022. 256 с.
5. Особливості формування та прогнозування попиту на фахівців в різних регіонах України в умовах повоєнного відновлення: навчально-методичний посібник до навчального модулю «Супровід планування кар'єри здобувачів П(ПТ)О та зв'язок із ринком праці» / Герасименко Ю. С., Шиян Д. В., Ульяновченко Н. В. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2025. 79 с. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37982>
6. Soft Skills for Human-Centered Management and Global Sustainability / ed. by M.-T. Lepeley, N. J. Beutell, N. Abarca, N. Majluf. London ; New York : Routledge, 2020. 312 p.

Додаткова

7. 12 soft skills 21 століття. Коуч-книжка для натхнення і розвитку. Київ : Моноліт-Bizz, 2022. 208 с.
8. Dybach I. Features of the Formation of Cross-Cultural Communication Skills in IT Business. Proceedings of 10th Socratic Lectures. 2024. P. 191-195.
9. Дибач І. Л. Трансформація сутності бізнес-комунікацій в умовах прогресуючої диджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 60.
10. Дибач І. Л. Формування цифрової культури менеджера у глобальному бізнес-середовищі. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. С. 567-571.
11. Northouse P. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021. 520 p.
12. Самойленко В. В. Розвиток soft skills у професійній діяльності майбутніх фахівців. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2025. №3. С. 294-295. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38496>
13. Facione P. Critical Thinking: What It Is and Why It Counts. Millbrae, CA : Insight Assessment, 2020. 24 p.

Інформаційні ресурси

14. Coursera [Electronic resource] : online learning platform. URL: <https://www.coursera.org>
15. Diia.Oсвіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>