

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.5>**

**УДК 35.07:005.95/.96**

*М. В. Максимова,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,*

*Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0697-2906>*

## **РОЛЬ SOFT SKILLS У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*M. Maksimova,*

*PhD, Economics, Associate Professor, Economics and Management Department,*

*Kharkiv National University of V.N. Karazin*

## **SOFT SKILLS IN THE FORMATION OF EFFECTIVE PUBLIC MANAGEMENT: CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

*У статті досліджено роль та значення м'яких навичок (soft skills) у сфері публічного управління в контексті сучасних викликів та трансформацій. Здійснено порівняльний аналіз між hard та soft skills, а також обґрунтовано необхідність комплексного підходу до підготовки державних службовців. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду впровадження програм розвитку soft skills у публічному секторі Канади,*

*Австралії, Латвії, Словенії та Чилі. Виокремлено основні бар'єри на шляху до інтеграції м'яких навичок у державне управління в Україні, серед яких - інституційна інерція, нестача системних освітніх програм та культурні стереотипи. Запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції soft skills у систему підготовки, оцінювання та мотивації державних службовців. Автор наголошує на стратегічному значенні розвитку м'яких навичок для підвищення ефективності, відкритості та адаптивності публічного управління.*

*This article investigates the crucial role and strategic significance of soft skills within public administration, contextualized by contemporary societal transformations and evolving governance challenges. It highlights the paradigm shift in public service, driven by technological advancements, globalization, and complex socio-economic dynamics, necessitating public administrators equipped with robust interpersonal and cognitive competencies.*

*A comparative analysis between "hard skills" (technical knowledge) and "soft skills" is presented, substantiating the need for a comprehensive approach to civil servant training. While hard skills are foundational, the article argues that soft skills - including effective communication, emotional intelligence, critical thinking, leadership, adaptability, and teamwork - are increasingly vital for quality human interaction and decision-making in complex public sector environments.*

*Significant attention is given to international best practices in fostering soft skills, examining initiatives in Canada (competency-based leadership), Australia (digital and soft skill traineeships), Latvia (experiential learning for empathy), Slovenia (innovation and teamwork training), and Chile (public innovator schools). These examples showcase effective models for developing a well-rounded public service workforce.*

*The study also identifies key barriers to integrating soft skills in Ukraine's public administration. These include institutional inertia, a lack of systemic educational programs focused on these competencies, and prevalent cultural stereotypes that may undervalue non-technical skills. The transition to a more volatile global environment (BANI world) further underscores the urgency of addressing these challenges.*

*Based on the analysis, practical recommendations are proposed for embedding soft skills into the training, assessment, and motivation systems for Ukrainian civil servants. These include institutionalizing soft skills in professional development curricula, utilizing practice-oriented teaching methods, and implementing competency-based evaluation. The author emphasizes that the strategic development of soft skills is fundamental to enhancing the efficiency, openness, citizen-centricity, and adaptability of public administration, contributing to good governance and sustainable development.*

**Ключові слова:** *soft skills, публічне управління, державна служба, міжнародний досвід, управлінська освіта, емоційний інтелект, комунікація, адаптивність.*

**Keywords:** *soft skills, public management, public service, international experience, managerial education, emotional intelligence, communication, adaptability.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливи науковими та практичними завданнями.** У контексті стрімких змін сучасного світу публічне управління зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених не лише динамічним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, а й зміною суспільних очікувань, процесами глобалізації, цифрової модернізації та ускладненням соціально-економічних взаємозв'язків. У таких умовах виникає об'єктивна потреба у формуванні

нового типу управлінських кадрів - фахівців, які, поряд із високим рівнем професійної компетентності (hard skills), володіють здатністю до ефективної міжособистісної комунікації, емоційного саморегулювання, креативного мислення, гнучкого підходу до вирішення проблем і роботи в команді.

У цьому контексті все більшого значення набувають м'які навички (soft skills), які сьогодні розглядаються як невід'ємний елемент професійної підготовки управлінців. Особливої актуальності вони набувають у сфері публічного управління, де посадові особи щоденно взаємодіють із громадськістю, колективами працівників, представниками політичних інституцій і різноманітними стейкхолдерами. Ефективність такої взаємодії, здатність до прийняття рішень у кризових або стресових умовах, вміння формувати довіру та забезпечувати прозорість управлінських процесів безпосередньо впливають на результативність і якість функціонування публічного сектору.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Попри те, що для вітчизняних науковців поняття м'яких навичок (soft skills) є відносно новим та недослідженим, все ж таки дослідженням різних аспектів цієї проблематики займаються такі науковці, як: О. Абакшина, О. Барінова, Е. Гайдученко, А. Марушев, В. Давидова, Н. Жадько, Д. Іванов, І. Клюковська, В. Краковська, Н. Махначова, А. Мідляр, А. Мирошніченко, А. Новиков, Е. Павлова, Ю. Портланд, О. Сосницька, Д. Татаурщикова, М. Чошанов, О. Чуланова, Н. Циглик, В. Шипилов. Різноманітність поглядів підтверджує факт, що ці питання є досить актуальними. Проте здебільшого увага приділяється розвитку таких навичок у управлінців на приватних підприємствах і зовсім мало – в системі державного управління, що і обумовлює доцільність формування нових поглядів та підходів, особливо в сфері державного управління.

*Формулювання цілей статті.* Метою дослідження є визначення ролі м'яких навичок (soft skills) у забезпеченні ефективності публічного

управління, ідентифікація ключових викликів, що постають у цьому контексті, а також обґрунтування підходів до інтеграції зазначених компетентностей у систему професійної підготовки та практичної діяльності публічних службовців.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку суспільства характеризується безпрецедентною динамікою змін, що охоплюють усі сфери людської життєдіяльності та ставлять нові, ускладнені вимоги до систем управління, зокрема до публічного адміністрування. У цьому контексті відбувається суттєва трансформація парадигми публічного управління, зумовлена не лише стрімким технологічним прогресом, передусім у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, а й глибинними змінами у суспільних очікуваннях, інтенсифікацією процесів глобалізації, розгортанням цифрової модернізації та значним ускладненням соціально-економічних взаємозв'язків. Зазначені процеси об'єктивно зумовлюють нагальну потребу у формуванні принципово нового типу управлінських кадрів – фахівців, які, поряд із традиційно високим рівнем професійної компетентності, що охоплює вузькоспеціалізовані знання та вміння (так звані «hard skills»), володіють розвиненим комплексом універсальних особистісно-ділових якостей, відомих як м'які навички (soft skills). Саме ці навички, що включають здатність до ефективної міжособистісної комунікації, емоційного саморегулювання, критичного та креативного мислення, гнучкого підходу до вирішення нестандартних проблем та продуктивної роботи в команді, стають визначальними для успішності публічного управлінця в умовах сучасного світу.

М'які навички (soft skills) представляють собою комплекс інтегрованих міжособистісних, емоційних, когнітивних та комунікативних умінь, що дозволяють індивіду ефективно взаємодіяти з оточуючими людьми, успішно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та результативно вирішувати професійні завдання. На відміну від технічних або професійних

навичок (hard skills), які є специфічними для конкретної галузі діяльності та відносно легко піддаються формальному вимірюванню й оцінці, м'які навички мають більш універсальний, трансверсальний характер. Їх складніше квантифікувати та формалізувати, проте саме вони значною мірою визначають якість людської взаємодії, здатність до конструктивного діалогу, ефективність командної роботи та вміння приймати зважені рішення у складних, неоднозначних та стресових ситуаціях.

До ключових м'яких навичок, що набувають особливого значення для фахівців у сфері публічного управління, належать: комунікаційні навички (зокрема, вміння чітко, логічно та переконливо висловлювати власні думки як усно, так і письмово, здатність до активного слухання, ведення конструктивного діалогу та ефективної презентації); емоційний інтелект (що охоплює здатність розпізнавати, розуміти й адекватно управляти власними емоціями та емоціями інших людей, проявляти емпатію та будувати довірливі стосунки); критичне та аналітичне мислення (вміння об'єктивно аналізувати інформацію, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, оцінювати альтернативи та приймати обґрунтовані рішення); лідерські якості та навички командної роботи (здатність надихати та мотивувати інших, делегувати повноваження, ефективно співпрацювати в команді та вирішувати конфлікти); гнучкість, адаптивність та стресостійкість (вміння швидко пристосовуватися до змін, працювати в умовах невизначеності та зберігати продуктивність під тиском); а також навички наставництва, переконання, ведення переговорів та управління часом. У сфері публічного управління ці навички є особливо важливими, оскільки управлінець виконує не лише адміністративні функції, а й виступає ключовим посередником у складній системі взаємовідносин між державою, її інституціями та громадянами, а також між різними групами інтересів всередині суспільства.

Сучасні концепції публічного управління, такі як «Новий публічний менеджмент» (New Public Management), «Належне врядування» (Good

Governance) та «Публічна цінність» (Public Value), дедалі більше акцентують увагу на принципах клієнтоорієнтованості, тобто орієнтації на потреби та запити громадян як кінцевих споживачів державних послуг, а також на важливості відкритості, прозорості, підзвітності, ефективної комунікації та результативності діяльності органів публічної влади. Усі ці прогресивні аспекти нерозривно пов'язані з необхідністю цілеспрямованого розвитку м'яких навичок у публічному секторі, адже саме вони є фундаментальною основою для побудови ефективної взаємодії, стимулювання інноваційного мислення, забезпечення адаптивності до змін та формування дієвого лідерства.

Актуальність розвитку м'яких навичок в управлінській діяльності також суттєво посилюється в умовах сучасних глобальних трансформацій та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

Зокрема, спостерігається перехід від світу, що характеризувався такими рисами як нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність (концепція VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), до ще більш складного та непередбачуваного світу типу BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible – крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий). Цей перехід, що став особливо очевидним після глобальної пандемії COVID-19 та на тлі інших геополітичних та економічних потрясінь, вимагає принципово нових підходів до управління, зокрема й у сфері державної служби та місцевого самоврядування. В умовах BANI-світу ефективне публічне управління потребує не лише глибоких фахових знань, а й надзвичайно високого рівня адаптивності до безперервних змін, здатності швидко перенавчатися та опановувати нові інструменти, а також забезпечення максимальної ефективності кожного учасника організаційної структури, чіткості у постановці стратегічних та тактичних цілей та гнучкості у виборі інструментів їх реалізації [5, 6].

Враховуючи прогнози компанії Dell, до 2030 року 85% із нас, хто працює, будуть виконувати роботу, якої ще не існує, та інші дослідження було виокремлено перелік м'яких навичок, які будуть актуальними, зокрема: цифрова грамотність, доповнена та стала робота, критичне мислення та аналіз, навички роботи з даними, опанування роботи з віртуальними платформами для спільної роботи, креативне мислення, емоційний інтелект, лідерські якості та навчання впродовж життя [4].

Інтеграція soft skills у практику публічного управління означає, по суті, фундаментальне переосмислення ролі сучасного управлінця: трансформацію від простого адміністратора, що діє в межах встановлених інструкцій, до проактивного лідера змін, здатного надихати команду та вести її до нових горизонтів; перехід від образу відстороненого бюрократа – до ролі чуйного фасилітатора суспільного діалогу та медіатора між різними групами інтересів.

У цьому контексті м'які навички перестають бути лише бажаними атрибутами і перетворюються на абсолютно необхідні, критично важливі компетенції кожного державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування. Вони визначають не тільки якість та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, а й сам процес їх формування, легітимність та сприйняття суспільством, а також, зрештою, успішність їх практичної реалізації.

Численні дослідження підтверджують ключову роль м'яких навичок у забезпеченні високої ефективності діяльності державних службовців. Так, за результатами дослідження, наведеними автором [6], стовідсоткове виконання поставлених завдань як для керівного складу, так і для рядових фахівців у сфері державної служби забезпечується завдяки синергії певних складових. До основних м'яких навичок персоналу, що сприяють досягненню максимальної результативності, віднесено: високий рівень емоційного інтелекту, розвинені лідерські якості, ефективні навички тайм-менеджменту,

відмінні комунікаційні здібності, вміння продуктивно працювати в команді, висока адаптивність до змін, креативність у підходах до вирішення проблем, здатність до критичного мислення, сильна внутрішня самомотивація та висока стресостійкість.

Водночас, для забезпечення дієвості синергетичних підходів в управлінні, важливими складовими професійних навичок (hard-skills) визначено: високий рівень фахових знань та вмінь у галузі публічного управління та адміністрування, що є необхідними для успішного виконання посадових обов'язків, включно зі стратегічним та оперативним плануванням, управлінням проєктами, а також застосуванням методології дизайн-мислення для розробки інноваційних рішень.

Таким чином, досягнення фахівцями у галузі управління та адміністрування високої продуктивності у виконанні своїх професійних обов'язків можливе лише за умови гармонійного поєднання та взаємного доповнення «твердих» професійних знань навичками «м'якої» взаємодії. Ця думка знаходить своє підтвердження і в класичних роботах з теорії лідерства.

Практичне застосування м'яких навичок у повсякденній роботі публічних службовців має надзвичайно широке прикладне значення та проявляється у безлічі робочих ситуацій: під час розробки та прийняття складних управлінських рішень, у процесі здійснення кризових комунікацій в умовах надзвичайних ситуацій або соціальної напруги, у щоденній взаємодії з громадянами, під час роботи з підлеглими та колегами в команді, при спілкуванні з представниками засобів масової інформації, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами.

Наприклад, розвинені комунікаційні навички допомагають публічному управлінцю ефективно інформувати громаду про заплановані нововведення, чітко та доступно пояснювати складні аспекти державної політики, запобігати виникненню конфліктів на ґрунті непорозуміння або недостатньої поінформованості.

Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє посадовим особам зберігати спокій, витримку та конструктивний настрій під час періодів соціальної напруги, підтримувати продуктивний діалог навіть у гострих конфліктних ситуаціях, а також проявляти емпатію до потреб та проблем громадян. Критичне мислення, аналітичні здібності та гнучкість стають незамінними інструментами під час ухвалення рішень у кризових, нестандартних або швидкоплинних ситуаціях, коли стандартні алгоритми дій виявляються неефективними.

При цьому важливо розуміти, що «hard skills», які здебільшого охоплюють технічні знання, володіння специфічними інструментами, досконале знання законодавчих актів, нормативних документів, регламентів та процедур, безумовно, є базовим, фундаментальним елементом професіоналізму будь-якого публічного службовця. Без них неможливе кваліфіковане виконання посадових обов'язків.

Однак, ефективність публічного управління не обмежується лише досконалим знанням норм і правил; вона значною мірою залежить від того, як саме ці норми та правила застосовуються на практиці, як доноситься важлива інформація до громадян та інших зацікавлених сторін, як будуються комунікаційні процеси всередині команди та з зовнішнім середовищем. Саме тут м'які навички органічно доповнюють та підсилюють професійні знання, створюючи комплексну, синергетичну управлінську компетентність, що дозволяє досягати значно вищих результатів. Як зазначається у дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2020), державні службовці XXI століття мають бути не лише висококваліфікованими аналітиками, юристами чи економістами, а й водночас виступати в ролі «стратегічних комунікаторів, вмілих фасилітаторів та адаптивних лідерів», здатних ефективно діяти в динамічному та складному середовищі [1, 2].

Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграції та розбудови сучасної демократичної держави, поступово інтегрує нові стандарти публічного управління у свою практику, у тому числі через реалізацію комплексної реформи державної служби.

Важливим аспектом цих трансформацій є зростаюче усвідомлення значущості м'яких навичок. Наприклад, Вища школа публічного управління Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) активно включає до своїх навчальних програм та програм підвищення кваліфікації спеціалізовані модулі, спрямовані на розвиток м'яких навичок у державних службовців, такі як конфліктологія, етичне лідерство, публічна комунікація, управління стресом та емоційний інтелект. Крім того, кризові ситуації, зокрема пандемія COVID-19, наочно продемонстрували критичну важливість soft skills для управлінців на місцях: необхідність швидкої та чіткої комунікації з громадянами, ефективна координація дій та співпраця з медичними закладами, волонтерськими організаціями, бізнесом, а також гнучке та оперативне реагування на непередбачувані обставини та виклики стали запорукою мінімізації негативних наслідків кризи.

Міжнародний досвід також свідчить про дедалі більше визнання ролі м'яких навичок у підвищенні ефективності публічного сектору [1, 2, 3]. Так, у Канаді soft skills інтегровані у «Профіль ключових лідерських компетенцій» (Key Leadership Competency Profile), який використовується для оцінки, відбору та професійного розвитку державних службовців на керівних посадах. Там особливий акцент робиться на важливості таких якостей, як «вміння вести за собою, слухати, ефективно делегувати повноваження та адаптуватися до змін».

У Швеції, відомій своїми високими стандартами публічної служби, управлінців активно навчають роботі в мультикультурних середовищах, принципам етичного управління та розвитку емоційного інтелекту як

невіддільних складових якісного виконання своїх обов'язків та забезпечення довіри громадян.

Інші країни також впроваджують інноваційні програми: наприклад, Латвія реалізує ініціативу «Чиновник тінює підприємця», де державні службовці тимчасово працюють разом з представниками бізнесу, щоб краще зрозуміти їхні потреби, вдосконалити навички співпраці, емпатії та орієнтації на користувача послуг.

Австралійська комісія державної служби (APSC) впровадила програму «Digital Traineeship», яка поєднує теоретичне навчання та практичний досвід для розвитку як цифрових, так і м'яких навичок серед державних службовців, з акцентом на підвищення адаптивності та комунікаційних здібностей у цифровому середовищі.

У Словенії Міністерство публічного управління проводить спеціалізовані тренінги, спрямовані на зміну підходів до роботи, інноваційне вирішення проблем та розробку кращих публічних послуг через ефективну комунікацію, розвиток креативності, гнучкості та ефективної командної взаємодії.

Чилі, у свою чергу, створила Школу публічних інноваторів, яка навчає державних службовців навичкам інноваційного мислення, колаборації та адаптивності, підвищуючи здатність публічного сектору до впровадження інновацій та ефективного управління змінами. Ці приклади демонструють глобальну тенденцію до визнання soft skills як критичного компоненту професіоналізму сучасного публічного управлінця.

Незважаючи на зростаюче усвідомлення важливості м'яких навичок, на шляху їх повноцінної інтеграції в систему публічного управління, як в Україні, так і в багатьох інших країнах, існує низка суттєвих викликів та бар'єрів.

Одним із ключових є історична орієнтація системи державної служби переважно на «hard skills». Традиційно перевага надавалася досконалому

знанню нормативно-правової бази, суворому дотриманню процедурної грамотності та функціонуванню в рамках формальної ієрархії. М'які навички тривалий час не сприймалися як необхідна та значуща складова управлінської ефективності, а скоріше як другорядні, особистісні риси. Як наслідок, багато державних службовців, особливо старшого покоління, часто не мають належної системної підготовки в галузі ефективної комунікації, емоційного інтелекту, лідерства чи адаптивності до змін, оскільки ці аспекти не були пріоритетом у їхньому професійному становленні.

Іншою суттєвою проблемою є недостатність та фрагментарність програм професійного розвитку, спрямованих на формування та вдосконалення soft skills. Попри певний прогрес у включенні відповідних тем до навчальних програм для публічних службовців, ці компоненти часто розглядаються як другорядні або додаткові. Нерідко вони подаються у вигляді короткотермінових тренінгів чи семінарів, які не забезпечують глибокого засвоєння матеріалу та формування стійких навичок, і часто не супроводжуються наступним моніторингом ефективності їх застосування на практиці або інтеграцією у систему мотивації та кар'єрного зростання. У багатьох країнах, включно з Україною, досі не існує чітких, уніфікованих стандартів чи валідованих методик для об'єктивної оцінки рівня розвитку м'яких навичок у публічних службовців, що ускладнює планування та вимірювання результативності програм їхнього розвитку.

Значний опір змінам та впровадженню нових підходів, орієнтованих на розвиток soft skills, може спостерігатися також з боку середнього управлінського рівня. Інституційна інерція, усталені стереотипи, а іноді й страх втрати контролю чи звичного авторитету призводять до того, що частина керівників не лише не заохочує розвиток м'яких навичок серед своїх підлеглих, а й може несвідомо чи свідомо перешкоджати цьому. Надмірна орієнтація на формальну звітність, поширений бюрократизм та прагнення уникати будь-яких ризиків, пов'язаних з ініціативністю чи нестандартними

підходами, залишають мало простору для прояву ініціативи, відкритої та конструктивної комунікації, емпатії чи емоційної грамотності в повсякденній роботі.

Нарешті, не можна ігнорувати вплив культурних бар'єрів. У багатьох пострадянських суспільствах, включаючи Україну, авторитарний стиль управління, що характеризується жорсткою ієрархією, директивними методами керівництва та низьким рівнем делегування повноважень, подекуди й досі переважає у деяких державних установах та організаціях. Це суттєво гальмує впровадження сучасних управлінських моделей, орієнтованих на діалог, партнерство, горизонтальні зв'язки та командну роботу. Ефективний розвиток soft skills потребує не лише індивідуальних зусиль окремих службовців, а й глибокої трансформації управлінської культури загалом, спрямованої на формування атмосфери довіри, відкритості та взаємоповаги.

Для подолання зазначених викликів та забезпечення ефективної інтеграції м'яких навичок у систему публічного управління України необхідний комплексний та системний підхід, що охоплює декілька ключових напрямів.

По-перше, це інституціоналізація розвитку soft skills у навчальних програмах професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Необхідно закріпити м'які навички як обов'язкову, невід'ємну складову освітніх стандартів для публічних управлінців на всіх рівнях. Це означає не просто формальне включення відповідних тем, а розробку та впровадження спеціалізованих модулів та курсів у навчальні плани академій державного управління, центрів підвищення кваліфікації та інших освітніх установ.

При цьому особливу увагу слід приділяти використанню сучасних практико-орієнтованих підходів до навчання, таких як аналіз конкретних кейсів (case studies), проведення управлінських симуляцій, ділових та рольових ігор, тренінгів з розвитку комунікативних навичок, емоційного

інтелекту, лідерства та командної роботи. Доцільним може бути також запровадження системи сертифікації з ключових м'яких навичок для осіб, що зараховуються до кадрового резерву на керівні посади.

По-друге, критично важливим є включення критеріїв оцінки рівня розвитку м'яких навичок у загальну систему оцінювання ефективності діяльності персоналу державної служби. Оцінювання публічного службовця має враховувати не лише формальне досягнення поставлених кількісних показників (KPI), а й рівень розвитку його комунікативних, лідерських, аналітичних та адаптивних здібностей, вміння працювати в команді та вирішувати конфлікти. Це може бути реалізовано через впровадження сучасних компетентнісних моделей оцінювання, аналогічних тим, що успішно використовуються, наприклад, у Канаді чи інших розвинених країнах.

Ефективним інструментом також може стати використання методу 360-градусної оцінки, що передбачає отримання зворотного зв'язку про роботу співробітника від його керівника, колег, підлеглих, а іноді й клієнтів чи партнерів. Важливим є також запровадження практики регулярного надання конструктивного зворотного зв'язку в рамках індивідуальних планів професійного розвитку кожного службовця.

По-третє, необхідна цілеспрямована підтримка та формування організаційної культури, що сприяє розвитку та прояву soft skills. Реформування системи державного управління має передбачати створення такого робочого середовища, де активно заохочується співпраця, ініціативність, креативність та відкритість до нових ідей. Важливо, щоб помилки сприймалися не лише як порушення, що потребує покарання, а й як невід'ємна частина процесу навчання та професійного зростання, за умови їх аналізу та виправлення. Керівники всіх рівнів мають виступати рольовими моделями, демонструючи на власному прикладі високий рівень

комунікаційної відкритості, емоційної компетентності, емпатії та поваги до підлеглих.

По-четверте, надзвичайно корисним є активне використання міжнародної співпраці та обмін кращими практиками у сфері розвитку м'яких навичок. Україна може ефективно використати успішний досвід таких країн, як Канада, Швеція, Сінгапур, Чилі, Австралія, Латвія та інші, де розвиток soft skills визнано невіддільною частиною державної політики з модернізації системи публічного управління. Залучення міжнародних експертів для проведення тренінгів та консультацій, участь українських фахівців у спільних міжнародних програмах та стажуваннях, переклад та адаптація успішних методик і навчальних матеріалів – все це є практичними інструментами, що можуть суттєво прискорити та підвищити ефективність інтеграції м'яких навичок у вітчизняну систему публічного управління.

Отже, розвиток та інтеграція м'яких навичок у професійну діяльність публічних службовців є не просто модною тенденцією, а нагальною потребою та ключовим фактором підвищення ефективності, прозорості та людиноцентричності публічного управління в Україні. Це складний, багатоаспектний процес, що вимагає системних зусиль на всіх рівнях – від розробки державної політики та реформування освітніх програм до зміни організаційної культури в кожній державній установі та індивідуального прагнення кожного службовця до самовдосконалення. Успішна реалізація цих завдань дозволить сформувати корпус високопрофесійних, компетентних та водночас емпатійних і комунікабельних управлінців, здатних адекватно реагувати на виклики сучасного світу та забезпечувати сталий розвиток українського суспільства.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Інтеграція soft skills у сферу публічного управління є необхідною умовою модернізації державної служби в умовах складних соціальних трансформацій, глобалізації та цифровізації. Від сучасного управління

вимагається не лише знання законів і процедур, а й вміння комунікувати, адаптуватися, приймати рішення в умовах невизначеності, працювати в команді та розвивати довіру з громадянськістю.

Міжнародна практика переконливо доводить ефективність розвитку м'яких навичок як у централізованих системах управління, так і в децентралізованих чи інноваційних моделях. При цьому важливою умовою успіху є інституціоналізація цих підходів — закріплення їх у освітніх програмах, стандартах компетенцій, системах оцінювання й управлінській культурі загалом.

Для України питання розвитку soft skills у публічному управлінні має не лише прикладне, а й стратегічне значення, оскільки прямо впливає на рівень довіри до держави, ефективність реформ та стійкість управлінських рішень. Системна робота в цьому напрямі дозволить сформувати нове покоління державних службовців — гнучких, комунікабельних, відповідальних, орієнтованих на результат і на потреби суспільства.

### Література

1. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments. URL: [https://one.oecd.org/document/DELSA/ELSA/WD/SEM\(2024\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DELSA/ELSA/WD/SEM(2024)1/en/pdf)
2. Skills for a Digital World URL: [https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS\(2015\)10/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS(2015)10/FINAL/en/pdf)
3. Upskilling for the new normal URL: [https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/covid19/Upskilling\\_for\\_the\\_new\\_normal.html](https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/covid19/Upskilling_for_the_new_normal.html)
4. Десять найзатребуваніших навичок для 2030 року. URL: Staff Capital
5. Карковська В.Я., Циглик Н.В. Актуальність вибору ефективних методів розвитку софт-скіллс державних службовців. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 10(24). С.102-115

6. Цигилик Н.В. Визначення складових hard-skills та soft-skills управлінського персоналу для реалізації синергетичних принципів функціонування HR-системи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 31. С. 12-16

### References

1. OECD governments (2024), “Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across”, available at: (Accessed 05 May 2025).[https://one.oecd.org/document/DELSA/ELSA/WD/SEM\(2024\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DELSA/ELSA/WD/SEM(2024)1/en/pdf)

2. OECD (2016), “Skills for a Digital World”, available at: [https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS\(2015\)10/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS(2015)10/FINAL/en/pdf) (Accessed 05 May 2025).

3. PwC (2019), “Upskilling for the new normal”, available at: [https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/covid19/Upskilling\\_for\\_the\\_new\\_normal.html](https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/covid19/Upskilling_for_the_new_normal.html) (Accessed 05 May 2025).

4. Staff Capital (2023), “Ten most in-demand skills for 2030”, available at: <https://staff-capital.com/%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%B8%D1%85-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%BE%D0%BA-%D0%B4%D0%BB/> (Accessed 05 May 2025).

5. Karkovs'ka, V.Ya. and Tsyhlyk, N.V. (2023), “The relevance of choosing effective methods for developing soft skills of civil servants”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriia «Upravlinnia ta administruvannia»*, vol. 10(24), pp.102-115

6. Tsyhylyk N.V. (2022), “Determining the components of hard and soft skills of management personnel for the implementation of synergistic principles of HR system functioning”, *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 31, pp. 12-16

*Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.*