

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.134>

УДК 005.336.2: 37.013.42

*В. В. Гук,
аспірант кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1100-9417>*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ SOFT SKILLS У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*V. Huk,
Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel
Business, Western Ukrainian National University*

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL APPROACHES TO SOFT SKILLS DEVELOPMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Дослідження зосереджене на аналізі ролі soft skills у сучасному управлінні персоналом, виявленні їх значення для українських роботодавців і визначенні напрямів імплементації міжнародних практик у вітчизняний контекст. У роботі використано порівняльний аналіз, систематизацію й узагальнення результатів сучасних наукових досліджень, міжнародних звітів і практик провідних компаній. Встановлено, що в Україні soft skills набули значення в умовах економічної нестабільності і воєнних викликів.

Виявлено, що 74% роботодавців розглядають ці навички як важливі при наймі персоналу, а найбільш затребуваними є адаптивність, критичне мислення, комунікативні здібності й здатність працювати в команді. Охарактеризовано міжнародні практики, що включають інтеграцію soft skills в усі HR-процеси, системи наставництва, корпоративні університети, а також використання інноваційних технологій, зокрема VR-тренінгів. Світовий досвід підтвердив важливість формування корпоративної культури, заснованої на емпатії, психологічній безпеці й підтримці розвитку персоналу протягом усього професійного життя. Сформульовано напрями імплементації міжнародного досвіду в Україні. Запропоновано інтегрувати оцінку soft skills у процес найму й атестації, розширити корпоративні програми навчання, розвивати наставництво та партнерство з освітніми установами.

The study focuses on analyzing the role of soft skills in modern personnel management, identifying their importance for Ukrainian employers, and identifying areas for implementing international practices in the domestic context. The work uses comparative analysis, systematization, and generalization of the results of modern scientific research, international reports, and practices of leading companies. The empirical basis was data from analytical agencies, sociological surveys of employers in Ukraine, and cases of successful development of soft skills in foreign companies. The first task established that in Ukraine soft skills have become crucial in conditions of economic instability and military challenges. It was found that 74% of employers consider these skills to be important when hiring personnel, and the most in demand are adaptability, critical thinking, communication skills, and the ability to work in a team. At the same time, the fragmentation of approaches to their development and insufficient investment in internal training programs were noted. The second task describes international practices that include the integration of soft skills into all HR processes, mentoring systems, corporate universities, and the use of innovative technologies, in

particular VR training. World experience has confirmed the importance of forming a corporate culture based on empathy, psychological safety, and support for staff development throughout their professional lives. The third task formulates directions for implementing international experience in Ukraine. It is proposed to integrate soft skills assessment into the hiring and certification process, expand corporate training programs, develop mentoring and partnerships with educational institutions. The feasibility of using digital tools and implementing a feedback culture as a strategic basis for strengthening human capital is emphasized. The developed proposals can be used by Ukrainian organizations to increase the competitiveness of personnel, improve the human resources management system, and harmonize domestic practices with international standards.

Ключові слова: *особистісні компетенції, соціальні вміння, креативне мислення, гнучкість, емпатія, комунікація, найм персоналу.*

Keywords: *personal competencies, social skills, creative thinking, flexibility, empathy, communication, staff recruitment.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі стрімких технологічних змін і глобальної конкуренції «м'які навички» (далі - soft skills) набули важливого значення для успішної професійної діяльності. Під soft skills зазвичай розуміють особистісні компетенції й соціальні вміння, що забезпечують ефективну взаємодію в команді й продуктивну роботу в будь-якій сфері. Світовий економічний форум прогнозує зростання ролі soft skills: за даними WEF, найважливішою навичкою найближчих років стане креативне мислення, далі – аналітичне мислення, стресостійкість, гнучкість, здатність до навчання, емпатія та уміння слухати [1]. Відповідно, за даними Deloitte, до 2030 року дві третини професій вимагатимуть інтенсивного використання саме таких навичок [2;3]. Не залишилася осторонь і Україна.

Останні події – зокрема, економічна нестабільність й військові виклики, створили нову реальність на ринку праці, де soft skills стали не просто бажаними, а життєво необхідними для професійного виживання та розвитку [4]. Більшість українських роботодавців вже усвідомили цю потребу: за опитуванням агентства Best CV, 74% вітчизняних компаній називають soft skills вкрай важливими при наймі персоналу [3]. Науковий інтерес становить питання, як саме інтегрувати міжнародний досвід розвитку soft skills у систему управління персоналом українських організацій. Тож актуальність проблеми зумовлена тим, що формування й розвиток soft skills виступають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності як окремого працівника, так і організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний дискурс щодо природи й вимірювання soft skills сформовано низкою міждисциплінарних підходів. На теоретико-методологічному рівні науковці S.I. Marin-Zapata та ін. [5] здійснили критичний огляд дефініцій і типологій, підкресливши варіативність трактувань і необхідність узгодженого понятійного апарату. Дослідники J. Lamri, T. Lubart [6] запропонували інтегративну модель узгодження «hard/soft» у межах єдиного компетентнісного каркаса (Generic Skills Component), що відкриває можливість для операціоналізації soft skills у HR-процесах (оцінювання, навчання, кар'єрні треки). Значущість soft skills у контексті Industry 5.0 емпірично обґрунтували автори M. Poláková та ін. [7], показавши, що попит ринку праці зміщується в бік когнітивно-соціальних та емоційно-комунікативних компетенцій, які підсилюють людсько-центричну трансформацію виробництва.

Український науковий доробок сконцентрувався на управлінських і освітньо-прикладних аспектах. Авторка О.С. Вербова [8] окреслила перспективні напрями модернізації менеджменту вітчизняних підприємств, де soft skills розглядаються як підґрунтя адаптивності й інноваційності. В дослідженні авторів А. Зеркаль і М. Павленко [9] систематизовано адаптивні HR-моделі в умовах кризи, де відкреслено роль гнучких управлінських

практик і рішень, що підсилюють стійкість організацій. Дослідниця О. Дем'янишина [10] акцентувала важливість soft skills у професійній підготовці фахівців з обліку та оподаткування, демонструючи розрив між предметною підготовкою та сформованістю міжособистісних компетенцій. Автори Л. Шимановська та ін. [11] запропонували галузеві підходи до формування soft skills у харчовій промисловості, що ілюструє необхідність сектор-специфічної деталізації методик. Дослідники О. Дяків та ін. [12] висвітлили інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації (включно з інструментами корпоративного навчання та даними L&D-аналітики). Інші автори Г. Бойківська, К. Дубляник і Д. Лучко [13] окреслили тренди навчання і розвитку персоналу, фіксуючи зсув від епізодичних тренінгів до безперервних, керованих програм розвитку. Автори Н. Зачосова, Н. Носань, К. Брайко [14] акцентували зв'язок соціальних навичок і мотиваційних механізмів із лідерським потенціалом управлінського персоналу, що безпосередньо релевантно до побудови HR-архітектур з акцентом на лідерство, наставництво та психологічну безпеку.

Узагальнюючи, наукові розвідки можна зафіксувати: (1) концептуальну значущість soft skills для стійкості й інноваційності організацій; (2) переорієнтацію ринку праці в бік людино-центричних компетенцій; (3) критичну роль L&D-інфраструктур, наставництва й дано-орієнтованого HR.

Таким чином, наявний науковий пласт задає концептуальну та прикладну базу, але вимагає систематизації й імплементаційних рішень: узгодженого каркаса soft skills для України, галузевих моделей впровадження, інструментів вимірювання й доказової оцінки ефективності програм розвитку в умовах цифрової трансформації й кризової турбулентності. Тож саме цю прогалину і усуває поточне дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження - виявити й обґрунтувати можливості імплементації міжнародних підходів до розвитку soft skills у систему управління персоналом України з урахуванням сучасних викликів ринку праці й

глобальних тенденцій. Завдання дослідження: (1) проаналізувати поточний стан розвитку soft skills у системі управління персоналом в Україні; (2) дослідити міжнародний досвід і практики розвитку soft skills у сфері управління персоналом; (3) сформулювати пропозиції щодо імплементації міжнародних підходів до розвитку soft skills в управлінні персоналом українських організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для України характерна ситуація, коли традиційні професійні знання вже не гарантують успіху, а гнучкість і соціальні вміння виходять на перший план [5;6]. Роки турбулентності змістили акценти: нині адаптивність працівників, здатність працювати в умовах невизначеності й ефективно комунікувати стають визначальними факторами. Роботодавці все більше орієнтуються на навички, а не лише на дипломи. За даними українських HR-експертів, soft skills упевнено демонструють перевагу на ринку праці над суто технічними вміннями [4]. До ключових компетенцій, що нині найбільш затребувані, належать: адаптивність і гнучкість, стресостійкість, критичне мислення, комунікативні здібності, а також лідерські якості та вміння працювати в команді [3]. Наприклад, у прогнозі на 2025 рік серед топових soft skills для успішної кар'єри вказуються аналітичне мислення, креативність, здатність надихати і впливати на інших, уміння швидко навчатися новому та бути екологічно свідомим лідером [4]. Такий перелік відображає глобальний тренд: що більше рутинні процеси автоматизуються, то більшою цінністю стають суто людські якості – креативність, емпатія, командна взаємодія.

В українських компаніях поступово зростає усвідомлення необхідності розвивати soft skills у співробітників. Багато прогресивних працедавців вже запроваджують внутрішні програми навчання і тренінги, орієнтовані на розвиток критично важливих навичок співробітників [3]. Особливо це помітно в галузях, інтегрованих у світові ринки, наприклад у сфері інформаційних технологій. Українська ІТ-індустрія як глобально орієнтована галузь показує приклад: компанії все частіше оцінюють кандидатів не лише

за технічними знаннями, а й за комунікабельністю, умінням працювати в команді, вирішувати проблеми і адаптуватися до змін. Адже українські IT-фахівці регулярно співпрацюють з іноземними клієнтами й мультикультурними командами, що вимагає високого рівня комунікативних навичок і крос-культурної компетентності.

Попри позитивні зрушення, розвиток soft skills в Україні все ще не є системним у всіх секторах. Існує розрив між усвідомленням важливості цих навичок і реальними інвестиціями в їх розвиток. З одного боку, опитування свідчать, що переважна більшість українських компаній стурбована проблемою утримання персоналу і покращення його ефективності. З іншого боку, близько третини HR-спеціалістів відзначають недостатній рівень «людяності» управлінців: 32% опитаних вважають своїх керівників неемпатичними та не підтримуючими [15]. Це вказує на необхідність посиленої роботи саме над управлінськими soft skills, такими як емоційний інтелект, вміння мотивувати і наставляти, створювати атмосферу психологічної безпеки в колективі. Таким чином, в Україні наразі сформувалися передумови для активнішого впровадження найкращих світових практик розвитку soft skills у систему управління персоналом, аби підвищити конкурентоспроможність вітчизняних фахівців на глобальному ринку праці.

Світовий досвід пропонує різноманітні підходи до формування soft skills у працівників, що вже довели свою ефективність. Перш за все, пріоритизація «м'яких» навичок на всіх етапах управління персоналом стала нормою для провідних компаній. На етапі добору кадрів міжнародні корпорації інтегрують оцінку soft skills у процес відбору: в оголошеннях про вакансії чітко прописують вимоги до комунікації, командної роботи чи лідерства, під час співбесід задають поведінкові питання, а також застосовують практичні кейси та рольові ігри для перевірки навичок взаємодії і вирішення проблем. Таким чином, наймаються кандидати, які не

лише компетентні професійно, але й відповідають культурі співпраці компанії.

Наступний ключовий напрям – безперервний розвиток і навчання персоналу протягом кар'єри. Зарубіжні роботодавці істотно інвестують у корпоративне навчання, розуміючи, що це окупається підвищенням продуктивності та лояльності працівників. За даними LinkedIn Learning, 93% компаній у світі занепокоєні утриманням працівників, і найпоширеніший метод боротьби з плинністю кадрів – надання можливостей для навчання та розвитку всередині компанії [15]. На практиці це означає створення корпоративних університетів, проведення тренінгів і воркшопів з розвитку soft skills, сприяння обміну знаннями. Наприклад, у банку Merrill Lynch було запроваджено внутрішній навчальний подкаст для співробітників, де експерти ділилися досвідом і розбирали професійні кейси – такий формат допомагав розвивати навички спілкування і фінансової грамотності одночасно [15]. Багато компаній практикують програми наставництва (менторства): молодих або нових працівників закріплюють за досвідченими колегами, які допомагають опановувати необхідні soft skills на практиці. Ефективність наставництва підтверджується дослідженнями – 86% керівників у глобальному опитуванні Vistage відзначили, що наявність ментора суттєво сприяла їхнім кар'єрним успіхам [15]. Формальна культура менторства у зарубіжних компаніях підвищує рівень командної взаємопідтримки, розвиває навички зворотного зв'язку, лідерства та емпатії як у наставників, так і в їх підопічних.

Окремо слід відзначити використання сучасних технологій і інноваційних методів для розвитку soft skills. Світові лідери ринку впроваджують цифрові рішення, щоб зробити навчання більш прикладним і наближеним до реальності. Приміром, компанія H&R Block (США) для підготовки працівників кол-центру застосувала тренінги у віртуальній реальності (VR), що моделювали спілкування з клієнтами у різних стресових ситуаціях. Результати не забарилися: після впровадження VR-симуляцій

кількість незадоволених клієнтів зменшилася на 50%, а середній час обробки запитів скоротився майже на 10% [15]. Інший приклад – консалтингова компанія Cognizant використовує VR-тренажери для вдосконалення навичок презентації: співробітники практикують доповіді перед віртуальним аватаром клієнта, а вбудований штучний інтелект аналізує їхню мову, тон та міміку, надаючи детальний зворотний зв'язок щодо вмінь комунікації [15]. Такі технології дозволяють безпечно тренувати міжособистісні навички та отримувати об'єктивну оцінку прогресу.

Зарубіжний досвід також підкреслює важливість лідерських «soft skills» і корпоративної культури, що сприяє їх розвитку. Багато міжнародних організацій культивують атмосферу психологічної безпеки і взаємоповаги, оскільки доведено: в командах, де панує довіра і відкритість, працівники більш залучені, продуктивніші і рідше звільняються [15]. Згідно зі звітом McKinsey, створення такої культури підвищує інноваційність і ефективність [16]. Їхнє дослідження, проведене в 2021 році, показало, що організації можуть сприяти психологічній безпеці і це, в першу чергу, залежить від лідерів на всіх рівнях, які вчать та демонструють конкретну лідерську поведінку, яка допомагає їхнім співробітникам процвітати. Інвестиції в програми розвитку лідерства та їх розширення дають лідерам можливість втілювати цю поведінку і, отже, культивувати психологічну безпеку в організації [16].

З урахуванням аналізу зарубіжного досвіду можна окреслити конкретні кроки, як саме українським організаціям імплементувати найкращі підходи до розвитку soft skills у системі управління персоналом. У таблиці 1 подано основні вектори імплементації міжнародних підходів і конкретизовано можливі практичні кроки для українських організацій.

Таблиця 1. Ключові напрями імплементації міжнародних підходів до розвитку soft skills у системі управління персоналом в Україні

№	Напрямок	Зміст заходів і рекомендацій
	Інтеграція soft skills в усі етапи роботи з персоналом	Українським роботодавцям доцільно перейняти практику врахування soft skills вже на стадії найму та оцінювання персоналу. Це означає чітко прописувати у вакансіях вимоги до комунікаційних навичок, командної роботи, гнучкості тощо, а під час співбесіди – ставити запитання ситуаційного характеру, що виявляють поведінку кандидата у реальних робочих сценаріях. Додатково варто застосовувати оцінювальні центри і рольові ігри, аби побачити, як претендент вирішує проблеми або взаємодіє з уявним клієнтом чи командою. Після прийому на роботу оцінка soft skills має продовжуватися у рамках атестацій і performance review, наприклад, включенням показників командної взаємодії, лідерства, клієнтоорієнтованості до КРІ співробітників. Такий системний підхід зорієнтує персонал на розвиток цих компетенцій і покаже, що компанія їх реально цінує.
	Розбудова внутрішніх програм навчання і розвитку	Враховуючи успішні світові кейси, українським компаніям варто масштабніше інвестувати в розвиток soft skills своїх працівників. Можна започаткувати корпоративні тренінги і семінари, спрямовані на ключові навички (наприклад, курси з ефективної комунікації, вирішення конфліктів, емоційного інтелекту, управління часом тощо). Багато українських роботодавців вже рухаються в цьому напрямі – впроваджують програми внутрішнього навчання, фокусуючись на розвитку критично важливих навичок. Цю практику слід поширювати: формувати корпоративні бібліотеки та онлайн-платформи знань, заохочувати участь співробітників у вебінарах, конференціях, обміні досвідом. Особливу увагу варто приділити наставництву: запровадити системи менторства, коли нові працівники чи молоді фахівці отримують підтримку досвідченого колеги. Це не вимагає значних фінансових затрат, але суттєво покращує адаптацію і сприяє передачі корпоративної культури. До того ж, і самі наставники розвивають лідерські якості, навчаючись навчати. Як було зазначено, більшість успішних лідерів на Заході вважають досвід наставництва невід’ємною складовою свого розвитку – українським компаніям варто наслідувати цей приклад.
	Впровадження інноваційних методів розвитку soft skills	Щоб підготувати персонал до сучасних викликів, HR-служби можуть використовувати новітні інструменти навчання. Одним з перспективних напрямів є імітаційні технології. Великі компанії цілком можуть скористатися досвідом H&R Block і впроваджувати VR-тренінги для відпрацювання сценаріїв спілкування з клієнтами чи реагування на стресові ситуації. Якщо повномасштабне застосування VR поки що здається дорогим, існують інші технічні рішення: симуляційні бізнес-ігри, онлайн-платформи для командної роботи (де моделюються проекти з розподіленими ролями), чат-боти для тренування навичок ведення переговорів тощо.

Продовження таблиці 1.

№	Напрямок	Зміст заходів і рекомендацій
	Реформування стилю менеджменту та культури спілкування	Імплементация міжнародних підходів неможлива без змін у самій культурі організацій. Українським компаніям слід активно формувати середовище, яке заохочує відкриту комунікацію, креативність і взаємоповагу. Керівникам усіх рівнів потрібно розвивати soft skills лідерства: вміння мотивувати команду, давати конструктивний зворотний зв'язок, проявляти емоційну зрілість. Тому топ-менеджмент має стати прикладом – демонструвати емпатію, вміння слухати і залучати команду до вирішення проблем. Корисним кроком може бути тренінг для керівників з розвитку навичок коучингу та ведення діалогу з підлеглими. В практичній площині варто впровадити регулярні сесії зворотного зв'язку (наприклад, щоквартальні one-on-one розмови менеджера з кожним співробітником), де обговорюється не тільки виконання планів, а й командна взаємодія, проблеми та ідеї покращення. Культура відкритого обговорення помилок без страху покарання, визнання досягнень та ініціатив – усе це елементи, які підвищують рівень soft skills в організації «природним» шляхом. Для підтримки такої культури HR-підрозділам доцільно розробити внутрішні програми або навіть ігрові формати, що підкреслюють цінність soft skills.
	Співпраця з освітнім та міжнародним середовищем	У довгостроковій перспективі варто налагодити зв'язки між бізнесом, освітніми закладами та міжнародними організаціями для обміну досвідом у розвитку навичок. Компанії можуть запрошувати іноземних експертів для проведення майстер-класів, переймати міжнародні сертифікаційні програми з розвитку лідерства і командної роботи. Також доцільно співпрацювати з університетами щодо модернізації навчальних програм – включення курсів, що розвивають soft skills, до підготовки студентів різних спеціальностей. Деякі елементи цього вже впроваджуються в Україні (наприклад, тренінгові курси «Soft Skills – навички майбутнього» для студентів), але бізнес може стимулювати масштабування таких підходів. Вихід українських компаній на міжнародний ринок праці (а багато хто вже працює з глобальними клієнтами) диктує потребу відповідати найкращим світовим стандартам не лише у продуктах і послугах, а й у розвитку людського капіталу.

Джерело: систематизовано на основі [4;15-16]

Таким чином, запропоновані кроки взаємопов'язані та підсилюють один одного: змінивши філософію управління на користь soft skills та впроваджуючи практичні інструменти розвитку, українські роботодавці можуть значно підвищити ефективність персоналу і конкурентність бізнесу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Розвиток soft skills у системі управління персоналом – це виклик, на який сьогодні повинна відповісти кожна прогресивна організація.

Порівняльний аналіз українських реалій і міжнародного досвіду засвідчує, що імплементація зарубіжних підходів до розвитку «м'яких» навичок є не просто бажаною, а необхідною умовою успішності вітчизняних компаній. В Україні вже усвідомлено значення soft skills і зроблені перші кроки (опитування показують високий попит роботодавців на ці компетенції, започатковано внутрішні навчальні програми тощо). Однак для подолання розриву з провідними країнами потрібен системний підхід: інтеграція оцінки soft skills у HR-процеси, масштабні інвестиції у навчання персоналу, впровадження нових технологій навчання та зміна управлінської культури на більш людяну і відкриту. Застосування найкращих міжнародних практик – від поведінкових інтерв'ю при наймі до VR-тренінгів і менторських програм – здатне суттєво підвищити якість людського капіталу в Україні.

Зрештою, у добу глобальної економіки конкурентоспроможність визначається не лише впровадженням інноваційних технологій, але й наявністю гнучких, комунікабельних, креативних працівників, які вміють навчатися і співпрацювати. Як влучно зазначають експерти, майбутнє – за тими, хто здатен поєднати високий професіоналізм із розвиненими soft skills.

Література

1. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023: Insight Report. May 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023. 296 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення 07.09.2025).
2. Deloitte. Soft skills for business success. URL: <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/perspectives/soft-skills-business-success.html> (дата звернення 07.09.2025).
3. Best CV. Розвиток soft skills: які навички у будь-який час найбільш потрібні роботодавцями. URL: <https://bestcv.com.ua/rozvytok-soft-skills-yaki-navychky-u-bud-yakuj-chas-najbilsh-potribni-robotodavtsyamy/> (дата звернення 07.09.2025).

4. Budni.Robota. Тренди у вимогах до кандидатів: що роботодавці очікують у 2025 році? 2025. URL: <https://budni.robota.ua/hr/trendi-u-vimogah-do-kandidativ-shho-robotodavtsi-ochikuyut-u-2025-rotsi> (дата звернення 07.09.2025).

5. Marin-Zapata S. I., Román-Calderón J. P., Robledo-Ardila C., Jaramillo-Serna M. A. Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16. P. 969-1000. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9> (дата звернення: 07.09.2025).

6. Lamri J., Lubart T. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*. 2023. Vol. 11, No. 6. 107. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107> (дата звернення: 07.09.2025).

7. Poláková M., Horváthová Suleimanová J., Madzik P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Issue 8. e18670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670> (дата звернення: 07.09.2025).

8. Вербова О. С. Перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту українських підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-07> (дата звернення: 07.09.2025).

9. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (дата звернення: 07.09.2025).

10. Дем'янишина О.А. Важливість soft skills у підготовці фахівців з обліку і оподаткування. *Вісник науки та освіти. Серія історія, та археологія та педагогіка*. 2022. № 6 (6). С. 98-113. DOI: [10.52058/2786-6165-2022-6\(6\)-98-113](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-6(6)-98-113) (дата звернення: 07.09.2025).

11. Шимановська-Діанич Л., Шимановська В., Лозова О. Підходи до формування soft-skills фахівців харчової промисловості. *Академічні візії*.

2023. № 17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/721> (дата звернення: 07.09.2025).

12. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник Економіки*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073> (дата звернення: 07.09.2025).

13. Бойківська Г., Дубляник К., Лучко Д. Тренди та інновації у сфері навчання і розвитку персоналу в умовах сучасних викликів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49)). (дата звернення: 07.09.2025).

14. Зачосова Н., Носань Н., Брайко К. Роль соціальних (м'яких) навиків і мотиваційних механізмів для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56>. (дата звернення: 07.09.2025).

15. Hub.Kyivstar. Чому бізнесу вигідно розвивати soft skills команди та як це робити: гайд для лідерів. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/chomu-biznesu-vigidno-rozvivati-soft-skills-komandi-ta-yak-cze-robiti-gajd-dlya-lideriv> (дата звернення 07.09.2025).

16. McKinsey. Psychological safety and the critical role of leadership development. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development> (дата звернення 07.09.2025).

References

1. World Economic Forum (2023), “Future of Jobs Report 2023: Insight Report”, Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (Accessed 07 Sep 2025).

2. Deloitte (2025), “Soft skills for business success”, Available at: <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/perspectives/soft-skills-business-success.html> (Accessed 07 Sep 2025).
3. Best CV (2025), “Development of soft skills: Which skills are most needed by employers at any time”, Available at: <https://bestcv.com.ua/rozvytok-soft-skills-yaki-navychky-u-bud-yakyj-chas-najbilsh-potribni-robotodavtsyamy/> (Accessed 07 Sep 2025).
4. Budni.Robota (2025), “Trends in candidate requirements: What employers expect in 2025”, Available at: <https://budni.robota.ua/hr/trendi-u-vimogah-do-kandidativ-shho-robotodavtsi-ochikuyut-u-2025-rotsi> (Accessed 07 Sep 2025).
5. Marin-Zapata, S.I. Román-Calderón, J.P. Robledo-Ardila, C. and Jaramillo-Serna, M.A. (2022), “Soft skills, do we know what we are talking about?”, *Review of Managerial Science*, vol. 16, pp. 969-1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>.
6. Lamri, J. and Lubart, T. (2023), “Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach”, *Journal of Intelligence*, vol. 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>.
7. Poláková, M. Horváthová Suleimanová, J. Madzik, P. Copuš, L. Molnárová, I. and Polednová, J. (2023), “Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0”, *Heliyon*, vol. 9(8), e18670. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>.
8. Verbova, O.S. (2024), “Prospective directions of modern management development of Ukrainian enterprises”, *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-07>.
9. Zerkal, A. and Pavlenko, M. (2024), “Personnel management of enterprises in crisis conditions: Adaptive models and effective approaches”, *Economy and Society*, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.

10. Demianyshyna, O.A. (2022), "The importance of soft skills in the training of specialists in accounting and taxation", *Bulletin of Science and Education. Series: History, Archaeology and Pedagogy*, vol. 6(6), pp. 98-113. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-6\(6\)-98-113](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2022-6(6)-98-113).

11. Shymanovska-Dianychn, L. Shymanovska, V. and Lozova, O. (2023), "Approaches to the formation of soft skills of food industry specialists", *Academic Visions*, vol. 17. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/721> (Accessed 07 Sep 2025).

12. Dyakiv, O. Shushpanov, D. Prokhorovska, S. and Khlypovka, O. (2024), "Innovative approaches to talent management in the conditions of digital transformation", *Bulletin of Economics*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073>.

13. Boikivska, H. Dublyanyk, K. and Luchko, D. (2024), "Trends and innovations in training and staff development under modern challenges", *Development Service Industry Management*, vol. 4. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(49)).

14. Zachosova, N., Nosan, N., & Braiko, K. (2025), "The role of social (soft) skills and motivational mechanisms for the development of leadership potential of enterprise management personnel", *Economy and Society*, vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56>.

15. Hub.Kyivstar (2024), "Why it is profitable for business to develop team soft skills and how to do it: A guide for leaders", Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/chomu-biznesu-vigidno-rozvivati-soft-skills-komandi-ta-yak-cze-robiti-gajd-dlya-lideriv> (Accessed 07 Sep 2025).

16. McKinsey (2021), "Psychological safety and the critical role of leadership development", Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development> (Accessed 07 Sep 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2025 р.