



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.12>

УДК 159.955:005.322:005.3

Г. О. Горіна,

д. е. н, професор, завідувач кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-0640>

Т. В. Кожухова,

д. е. н, професор, професор кафедри економіки та бізнесу,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА SOFT SKILLS: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ, САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА

G. Gorina,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Technology in Restaurant Business, Hospitality and Tourism, Kryvyi Rih National University

T. Kozhukhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Economics and Business Department, Kryvyi Rih National University

INTEGRATED SOFT SKILLS SYSTEM: THE INTERCONNECTION OF CRITICAL THINKING, SELF-MANAGEMENT AND LEADERSHIP

У статті на основі аналізу наукових підходів обґрунтовано необхідність розгляду м'яких навичок як цілісної системи, здатної забезпечувати адаптивність, інноваційність, ефективне прийняття рішень та продуктивну комунікацію в умовах динамічних соціально-економічних змін. Запропоновано інтеграційний підхід до трактування сутності поняття «м'які навички». Представлено теоретичне обґрунтування інтегрованої системи *soft skills*, що включає критичне мислення, самоменеджмент і лідерство як взаємопов'язані складові професійної та особистісної компетентності сучасного фахівця. Запропонована система демонструє синергетичний ефект взаємодії ключових навичок та може бути використана для модернізації освітніх програм, корпоративних тренінгів і систем оцінювання компетентностей. Обґрунтовано взаємовплив критичного мислення, самоменеджменту та лідерства через застосування теорії «петлі зворотного зв'язку». Виокремлено три рівні прояву синергії критичного мислення, самоменеджменту і лідерства у формуванні комплексу компетенцій, а саме: індивідуальний рівень, командний та організаційний рівні.

The article substantiates the need to consider soft skills as a holistic and integrated system that enables adaptability, innovativeness, effective decision-making, and productive communication in rapidly changing socio-economic conditions. Based on the analysis of existing scientific approaches, the study identifies four key perspectives for interpreting the concept of soft skills – systemic-evolutionary, psychological, practice-oriented, and human-centered and advances an integrative approach that unites these perspectives into a coherent conceptual framework. According to this approach, soft skills are viewed as a set of universal interpersonal, emotional, cognitive, and behavioral abilities that ensure effective interaction, adaptation to change, problem-solving, and success in both professional and social environments. It is substantiated that the formation of a holistic model of a modern specialist's professional and personal competencies

relies on critical thinking, self-management, and leadership, which play a key role not as separate abilities but in close interaction. The article provides a theoretical justification for an integrated soft skills system that includes critical thinking, self-management, and leadership as interconnected components shaping the professional and personal competence of modern specialists. The proposed system demonstrates a synergistic effect generated through the interaction of these core skills, offering opportunities for the modernization of educational programs, corporate training processes, and competency assessment models. The study also reveals the feedback-loop mechanisms that explain the mutual influence among critical thinking, self-management, and leadership. Three levels of synergy manifestation are identified: the individual level, which shapes personal efficiency and self-regulation; the team level, which enhances collaboration and collective decision-making; and the organizational level, which contributes to long-term sustainability, innovation capacity, and strategic development. Overall, the research enriches theoretical understanding of soft skills as an integrated system and outlines promising directions for further empirical validation and practical application.

Ключові слова: м'які навички, критичне мислення, самоменеджмент, лідерство, система, синергетичний ефект.

Keywords: soft skills, critical thinking, self-management, leadership, system, synergistic effect.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах стрімких соціально-економічних змін, зростання невизначеності та ускладнення управлінських процесів особливої актуальності набуває розвиток soft skills як ключової складової професійної та особистісної компетентності фахівця. Попри широке використання терміна «м'які навички», у науковому дискурсі все ще бракує комплексних моделей, що

дозволяють розглядати ці навички як цілісну, взаємопов'язану систему, а не як набір окремих компетентностей.

Зокрема, критичне мислення, самоменеджмент і лідерство традиційно досліджуються в різних галузях - психології, педагогіці, менеджменті. Наявні дослідження переважно зосереджено на описі окремих умінь або інструментів їх розвитку, однак недостатньо уваги приділяють виявленню внутрішньої логіки та взаємозумовленості між цими навичками. Отже, виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні та моделюванні взаємозв'язку критичного мислення, самоменеджменту та лідерства як елементів єдиної інтегрованої системи soft skills, що дозволить підвищити ефективність їх розвитку та застосування в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому середовищі спостерігається посилена увага до проблематики розвитку soft skills як ключової передумови ефективної професійної діяльності та особистісної самореалізації.

Абрамова О. В., Пуляк О. В., Терещук А. І. Обґрунтовують потребу в формуванні м'яких навичок у здобувачів освіти та досліджують можливості створення педагогічних умов, за яких найбільше можливе їх формування, розглядають особливості структури та організації тренінгових технологій задля можливості формування м'яких навичок [1]. Гура О. О. досліджується проблема пошуку ефективних та актуальних механізмів розвитку м'яких навичок майбутніх спеціалістів сфери інформаційних технологій у процесі їх професійної підготовки, розкриває зміст поняття «м'які навички», наводить їх класифікацію та перелік найбільш актуальних представників у професійній діяльності ІТ-спеціаліста [2]. Копилова С.В., Ковальська Н.М. на підставі узагальнення поглядів науковців на сутність soft skills виділили ознаки відповідного поняття, уточнили попередньо сформульоване визначення, а також визначили підстави класифікації. На основі еволюційного принципу здійснили аналіз концепту «soft skills» та його зв'язок з поняттями інтелектуальні здібності, ключова компетентність [3]. Коробко Ю. В.,

Тройніна С. О., Остапко Л. О., Годзь Т. О. обґрунтовують важливість формування soft skills та емоційного інтелекту в освітньому процесі, ключові досліджують ключові характеристики «м'яких» компетенцій, доводять, що емоційна компетентність є одним із складників емоційного інтелекту, входить до переліку компетенцій, якими мають володіти сучасні лідери [4]. Кочубей Т. Ткачук Ю. виявляють основні складові навичок soft skills для майбутніх соціальних працівників, Визначають основні методи розвитку соціальних навичок soft skills, визначають місце соціальних навичок soft skills у системі компетентностей майбутніх соціальних працівників [5]. Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. Здійснюють теоретичне обґрунтування системи формування м'яких навичок фахівців в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу, визначають сутність та ознаки soft skills, стверджують, що для маркетолога найважливішими soft skills (вищого порядку) є критичне мислення та здатність приймати рішення, креативність, комунікабельність та кооперація (уміння працювати у команді) [6]. Пирожок Г.Ю. спираючись на досвід формування м'яких навичок під час епідемічної ситуації в країні, способів вирішення нетипових ситуацій, вміння вчасно реагувати на виклики, обґрунтовує ступінь прояву ефективності життєвих навичок в умовах військового стану. Розкриває вплив наслідків військової агресії на успішність у навчанні, на комунікативні прояви здобувачів освіти, на ступінь прояву рівнів сформованості soft skills [7]. Повстин О.В., Козяр М.М. розглядають зміст понять «soft skills», «hard skills», здійснюють аналіз набору базових знань, необхідних для напрацювання «soft skills» у формуванні управлінської компетентності майбутніх фахівців, визначають, що структура управлінської компетентності становить складне інтегроване динамічне утворення, що містить світоглядний, технологічний, когнітивний, психологічний, особистісний, професійний і управлінський аспекти [8].

Балестер-Микель Ч.С., Перес-Руис П., Гисберт-Муньос С. Энри-Пейро С. в своєму дослідженні аналізують як шість різних «м'яких навичок»

(лідерство, критичне мислення, командна робота, комунікація, стійкість і здатність до розв'язання проблем) сприяють інноваціям на робочому місці. Результати свідчать, що організації, які розвивають сильне лідерство та практичні навички розв'язання проблем, краще підготовлені до інновацій і адаптації до викликів сучасного ринку [9]. Бокан М., Праніч Л., Вукович М. стверджують, що м'які навички відіграють критично важливу роль у сфері туризму та гостинності, формуючи якість сервісу, задоволеність клієнтів і загальну конкурентоспроможність. Результати виявили суттєві відмінності, що групуються у дві широкі орієнтації: туристи наголошують на зовнішньо спрямованих міжособистісних якостях, тоді як менеджери надають пріоритет внутрішньо організаційним навичкам [10]. Хекман Дж. Дж., Кауц Т. у своїй праці доходять висновку, що м'які навички передбачають успіх у житті, що вони причинно зумовлюють цей успіх і що програми, спрямовані на розвиток м'яких навичок, мають важливе місце в ефективному наборі державних політик [11]. Кумарі В., Шукла Б., Мішра П. Розглядають роль п'яти ключових м'яких навичок – лідерства, комунікації, командної роботи, креативності та емоційного інтелекту у досягненні організаційної досконалості. Результати підтверджують, що всі п'ять досліджуваних м'яких навичок мають сильний позитивний зв'язок з організаційним успіхом, що підтверджує їхню важливу роль у забезпеченні інновацій, гнучкості та сталих результатів у середовищах людсько-машинної кооперації [12]. Чжу М., Чіу М.-С., Сай Н.П. аналізують гендерні та предметні відмінності в рівні доходів від роботи, вступних балах до університету та м'яких навичках, з акцентом на медіаційній ролі м'яких навичок у зв'язку між вступними результатами та подальшими доходами. Результати дослідження підкреслюють необхідність зменшення культурного акценту на іспитових балах, інтеграції розвитку м'яких навичок в освіту та подолання гендерних і спеціальності орієнтованих диспропорцій [13].

Віддаючи належне внеску науковців у дослідження різнопланових аспектів проблематики розвитку soft skills, слід зазначити, що більшість

праць присвячена дослідженню окремих компонентів цих навичок, переважно вони розглядаються фрагментарно, у межах різних наукових дисциплін. Це зумовлює необхідність систематизації наявних напрацювань та виявлення концептуальних підходів, які дозволяють інтегрувати м'які навички в єдину цілісну систему.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення інтегрованої системи soft skills шляхом виявлення й аналізу взаємозв'язку між критичним мисленням, самоменеджментом та лідерством, а також визначення їхньої ролі у формуванні цілісної моделі розвитку професійних і особистісних компетентностей сучасного фахівця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження м'яких навичок як інтегрованої системи ключових компетентностей вимагає теоретичного узагальнення існуючих дефініцій. Критичний аналіз літературних джерел [1-14] дозволив виокремити чотири існуючих підходи до трактування поняття «м'які навички» та запропонувати інтеграційний підхід (рис. 1).

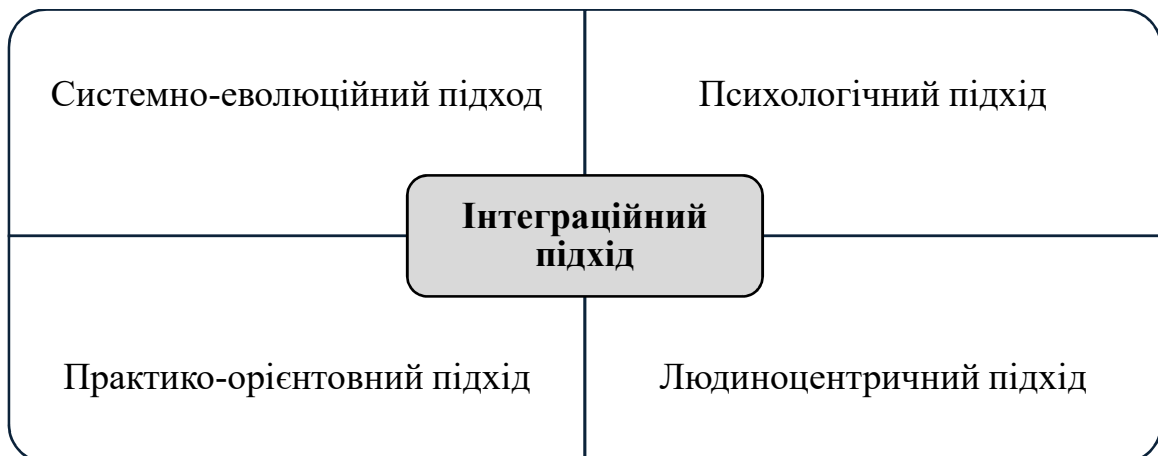


Рис. 1. Підходи до трактування сутності поняття «м'які навички»

Джерело: розроблено авторами

Так, *системно-еволюційного підходу* до поняття soft skills дотримуються дослідниці Копилова С. та Ковальська Н., підкреслюють, що soft skills є комплексом когнітивних, афективних і поведінкових характеристик особистості, які забезпечують адаптивність у взаємодії із

середовищем. Вони уточнюють, що м'які навички – це універсальні здатності, необхідні для ефективної діяльності в умовах невизначеності [3].

Психологічний підхід до структури та походження soft skills висвітлено у дослідженні Тарасенко О., в якому зазначається, що soft skills трактуються як гнучкі міжособистісні та інтегральні здібності, що впливають на професійний розвиток, комунікацію, критичне мислення й емоційний інтелект [14].

Практико-орієнтовний підхід застосовано у праці Діденко Ж., яка визначає м'які навички як здатності людини, що сприяють міжособистісному спілкуванню, прояву особистісних якостей та підтримують професійну діяльність, включаючи командну роботу, лідерство та взаємодію з клієнтами [15].

Людиноцентричний підхід застосовано Черушевою Г., яка підкреслює, що soft skills – це емоційні, комунікативні, управлінські та особистісні компетентності, які визначають здатність діяти в людиноцентричних організаційних системах, приймати нестандартні рішення та об'єднувати людей на основі спільних цінностей [16].

Застосовуючи *інтеграційний підхід* м'які навички можна трактувати як сукупність універсальних міжособистісних, емоційних, когнітивних та поведінкових здібностей, що забезпечують ефективну взаємодію з людьми, адаптацію до змін, вирішення проблем та успішність у професійній і соціальній діяльності; вони інтегрують комунікативні, емоційні, управлінські й особистісні характеристики людини, які формуються протягом життя та є ключовими для конкурентоспроможності особистості в сучасному світі.

На нашу думку у формуванні цілісної моделі професійних і особистісних компетентностей сучасного фахівця ключову роль відіграють критичне мислення, самоменеджмент та лідерство, причому не як окремі здібності, а у тісній взаємодії.

Критичне мислення розглядається як одна з найважливіших когнітивних навичок XXI століття, оскільки забезпечує здатність індивіда

об'єктивно оцінювати інформацію, визначати логічні зв'язки, аналізувати аргументи та приймати обґрунтовані рішення. У наукових дослідженнях підкреслюється, що в умовах надлишку даних (information overload) саме критичне мислення дозволяє відрізнити достовірні джерела від недостовірних, а також формувати власні висновки на основі доказів, а не припущень.

Критичне мислення підвищує: якість професійних рішень, завдяки кращому аналізу ризиків і наслідків; інноваційність, оскільки передбачає здатність ставити під сумнів усталені підходи; адаптивність, адже дозволяє швидше знаходити альтернативні рішення у нестандартних ситуаціях.

Самоменеджмент включає такі компоненти, як постановка цілей, планування, самодисципліна, управління часом і стресостійкість. В умовах динамічного ринку праці та розширення моделей дистанційної чи гібридної роботи ця навичка набуває особливого значення. Її актуальність пояснюється кількома ключовими чинниками:

- зростання автономності працівників, оскільки сучасні робочі процеси вимагають самостійної організації діяльності без постійного контролю керівництва;
- необхідність ефективного управління когнітивним навантаженням. Людина, яка володіє навичками самоменеджменту, краще розподіляє ресурси, уникати прокрастинації та підтримує високу продуктивність;
- розвиток відповідальності та професійної зрілості, що є критичним для довгострокового розвитку кар'єри.

Самоменеджмент також посилює здатність до навчання впродовж життя, що особливо важливо в умовах швидкої зміни технологій і професійних компетенцій.

Лідерство як м'яка навичка розглядається ширше, ніж формальна управлінська позиція. Воно охоплює вміння надихати інших, координувати спільну діяльність, сприяти розвитку команди та формувати сприятливе робоче середовище.

Сучасні наукові підходи трактують лідерство як критичну компетенцію для організацій, що працюють у середовищі невизначеності, де важливими є:

- комунікація і мотивація, які забезпечують злагоджену командну роботу;
- емоційний інтелект, що допомагає керувати міжособистісними взаєминами;
- стратегічне мислення, необхідне для прогнозування можливих сценаріїв розвитку;
- гнучкість і здатність до змін, які дозволяють команді адаптуватися до нових умов.

Лідерські навички потрібні не лише керівникам, а й фахівцям будь-якого рівня, оскільки сприяють ініціативності, відповідальності за результати та здатності впливати на процеси всередині організації.

Ряд міжнародних організацій, зокрема OECD у своєму проєкті Future of Education and Skills 2030 [17], наголошують на комплексному розвитку цих навичок як основних компетентностей майбутнього. Вони формують основу креативності, відповідального прийняття рішень і автономної професійної поведінки

Критичне мислення, самоменеджмент і лідерство у своїй взаємодії створюють синергетичний ефект (рис 2.) та формують комплекс компетенцій, що значно підвищує професійну успішність та конкурентоспроможність фахівця.

Критичне мислення забезпечує аргументованість і раціональність рішень, необхідних як у самоуправлінні, так і в управлінні командою.

Самоменеджмент формує структурованість та ефективність, що є передумовою результативного лідерства.

Лідерство створює соціальний вплив і натхнення, які дозволяють реалізовувати як індивідуальні, так і колективні цілі.

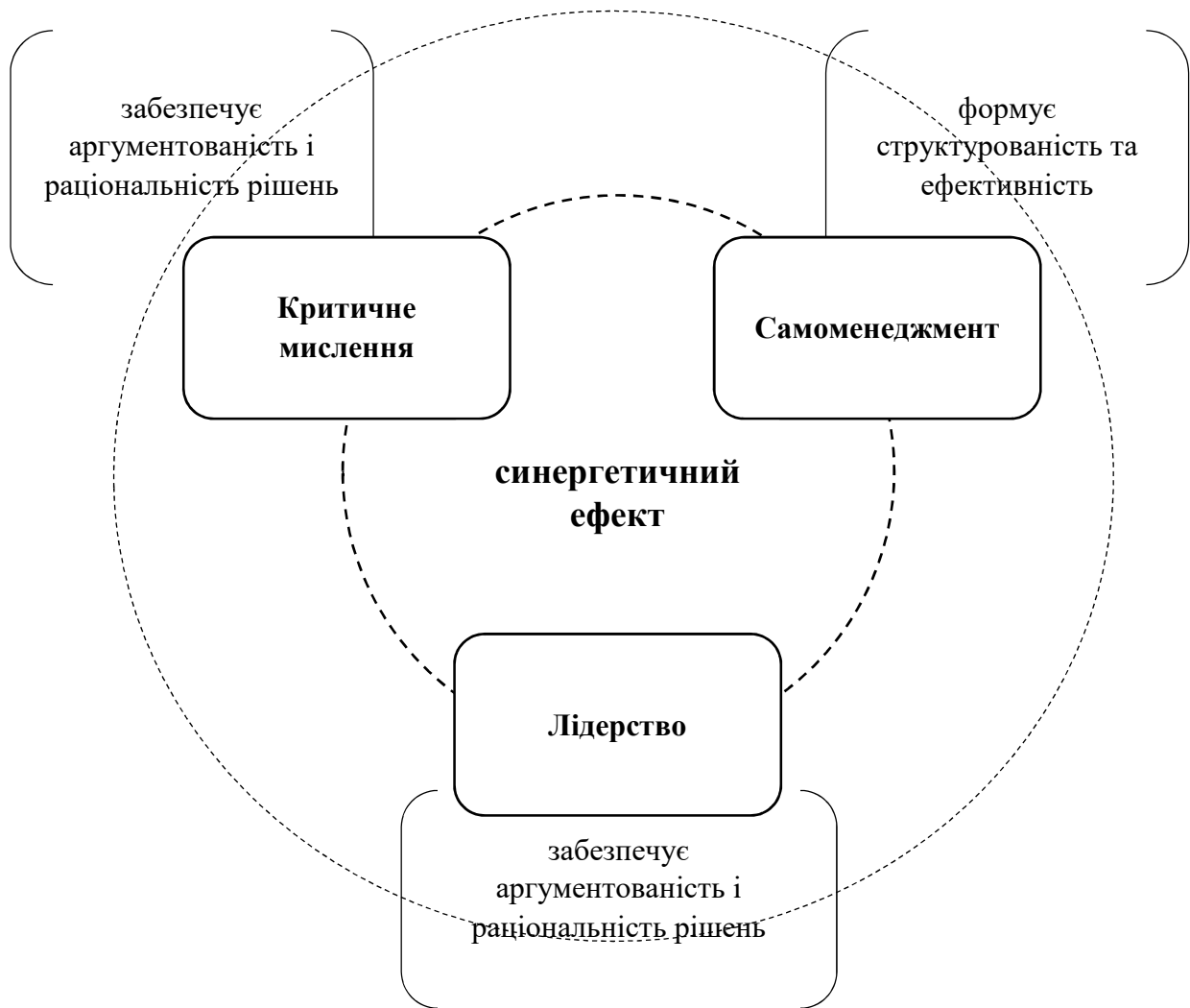


Рис. 2. Взаємозв'язок критичного мислення, самоменеджменту та лідерства як елементів єдиної інтегрованої системи soft skills

Джерело: розроблено авторами

Синергію та взаємовплив критичного мислення (КР), самоменеджменту (СМ) та лідерства (Л) можна висвітлити через застосування теорії «петлі зворотного зв'язку» (табл. 1).

Таблиця 1. Обґрунтування взаємовпливу критичного мислення (КР), самоменеджменту (СМ) та лідерства (Л) через застосування теорії «петлі зворотного зв'язку»

Елементи зв'язку	Опис зв'язку між елементами
КМ → СМ	Аналітичність і рефлексія КМ роблять постановку цілей реалістичною, а планування – доказовим: людина краще оцінює обмеження, альтернативи й критерії успіху, що зменшує когнітивні викривлення в самоконтролі. Практики самоменеджменту (самомоніторинг, самооцінювання) прямо спираються на навички аналізу даних і логіки – ключові елементи КМ.
СМ → Л	Високий СМ підвищує надійність і передбачуваність поведінки лідера (вчасні рішення, стресостійкість, виконання обіцянок), що зміцнює довіру команди та соціальний капітал – базу лідерського впливу. Управлінські/поведінкові навички через самоефективність розширюють рольову широту й покращують «in-role behavior», тобто якість виконання ролі, що підживлює лідерський авторитет
Л → КМ	Лідерство задає норми доказовості: культивує відкриту критику ідеї (а не особи), запит на дані та контроль упереджень у командних дискусіях, чим інституціонує КМ як «соціальну практику». Комунікаційні та етичні аспекти лідерства корелюють з якістю рішень і позитивними наслідками роботи колективу - саме там КМ проявляється як колективна компетентність.
КМ ↔ Л	КМ підсилює стратегічність лідера (оцінка сценаріїв, баланс ризиків/впливу), а лідерство забезпечує перенесення висновків КМ на рівень командного виконання. У турбулентних умовах ринку це особливо важливо для збереження адаптивності.
СМ ↔ КМ ↔ Л як «функціональний трикутник»	OECD та WEF фіксують тренд: організації очікують одночасного зростання значущості критичного мислення, саморегуляції та колаборативного лідерства як ядра «фундаментальних» (foundational) навичок, що забезпечують кар'єрну мобільність та швидке перенавчання.

Джерело: розроблено авторами

Можна виокремити три рівні прояву синергії критичного мислення, самоменеджменту і лідерства у формуванні комплексу компетенцій.

1. Індивідуальний рівень. Критичне мислення формує якість вибору (добір цілей і стратегій), самоменеджмент – надійність виконання, лідерство – масштаб впливу (переконання, координація, наставництво). Разом це підвищує продуктивність, стійкість до стресу і здатність до навчання впродовж життя.

2. Командний рівень. Команди, де лідери укорінюють практики критичного мислення (debiasing, evidence-based дискусії) і підтримують самоменеджмент (чіткі ролі, ритми, ретроспективи), мають кращу якість рішень і швидше адаптуються до змін.

3. Організаційний рівень. Soft-skills лідерства (комунікація, командобудування, навчання) впливають на довготривалу життєздатність організацій та їхню інноваційну стійкість. Коли ці навички поєднані з критичним мисленням і самоменеджментом, модель пояснює суттєву частку варіації в результативності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності м'яких навичок, а також обґрунтовано необхідність їх розгляду як цілісної інтегрованої системи, у якій критичне мислення, самоменеджмент і лідерство функціонують у взаємозв'язку та взаємозумовленості. З'ясовано, що саме ці три компетентності формують основу професійної та особистісної ефективності сучасного фахівця, забезпечуючи адаптивність, інноваційність, здатність до саморегуляції та відповідального прийняття рішень.

Встановлено, що критичне мислення є базовою когнітивною здібністю, яка визначає якість оцінювання інформації, стратегічних підходів і варіантів рішень. Самоменеджмент забезпечує структурованість, результативність і сталість професійної поведінки, виступаючи механізмом реалізації обґрунтованих рішень, а лідерство формує простір соціального впливу, командної взаємодії та розвитку спільних цілей. Їх поєднання створює синергетичний ефект, який значно підвищує рівень професійної мобільності, конкурентоспроможності та готовності до діяльності в умовах невизначеності.

Запропонована інтегрована система soft skills дозволяє поглибити розуміння внутрішньої логіки взаємодії навичок та може бути використана як теоретична основа для модернізації освітніх програм, тренінгових технологій і корпоративних систем розвитку персоналу. Теоретико-методологічне

обґрунтування взаємозв'язків між критичним мисленням, самоменеджментом і лідерством сприяє формуванню нових цілісних підходів до підготовки фахівців різних галузей.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні діагностичного інструментарію для оцінювання рівня сформованості інтегрованих soft skills.

Література

1. Абрамова О.В., Пуляк О.В., Терещук А.І. Формування м'яких навичок у здобувачів освіти через застосування тренінгових технологій. Вісник післядипломної освіти. «Серія «Педагогічні науки». 2021. Вип. 18(47). С. 10-28. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-18\(47\)-10-28](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-18(47)-10-28)
2. Гура О.О. Особливості розвитку м'яких навичок студентів ІТ-спеціальностей засобами навчальних Scrum проєктів. ScienceRise. Pedagogical Education. 2019. № 4. С. 8-15 . DOI: 10.15587/2519-4984.2019.172007
3. Копилова С.В., Ковальська Н.М. Системно-еволюційний підхід до концепту «soft skills». Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2024. № 3. Том 35 (74). С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.3/14>
4. Коробко Ю.В., Тройніна С.О., Остапко Л.О., Годзь Т.О. Емоційний інтелект у ХХІ столітті як один з найважливіших soft-skills освітнього процесу. Академічні візії. 2023. № 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8366349>
5. Кочубей Т. Ткачук Ю. Соціальні навички soft skills у системі компетентностей майбутніх соціальних працівників. Соціальна робота та соціальна освіта. 2021. Вип. 2(7). С. 42-50. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(7\).2021.244074](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(7).2021.244074)
6. Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. Економіка та суспільство. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>

7. Пирожок Г. Ю. Значущість soft skills для формування особистості здобувача передвищої освіти в умовах військового стану. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». 2022. Вип. 100. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-4>

8. Повстин О.В., Козяр М.М. Значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2019. № 20. С. 122-127. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.20.2019.19>

9. Ballester-Miquel, J.C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S. and Enri-Peiró, S. (2026), “The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers”, Journal of Innovation & Knowledge, Vol.12,100901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>.

10. Bokan, M., Pranić, L. and Vuković, M. (2026), “Bridging the Soft Skills Gap: Do Tourists and Hospitality Managers See Eye to Eye?”, European Journal of Tourism Research, vol. 42, 4206. DOI: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v42i.4294>

11. Heckman, J.J. and Kautz, T. (2012), “Hard evidence on soft skills”, Labour Economics, vol. 19, is. 4, pp. 451-464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.

12. Kumari, V., Shukla, B., and Mishra, P. (2025), “Organizational excellence: a paradigm for building performance through soft skills in Industry 5.0”, Multidisciplinary Reviews, 9(2), 2026077. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2026077>

13. Zhu, M., Chiu, M.-S., and Sai, N. P. (2026), “Soft skills surpass smart: An analysis of gender, career success, and domain in higher education”, Industry and Higher Education, 40(1), pp. 83-95. DOI: <https://doi.org/10.1177/09504222251327296>

14. Тарасенко О. А. Психологічні аспекти дослідження поняття гнучких навичок. Габітус. 2025. Вип. 70. С. 193-197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208>.

15. Діденко Ж. І. Формування м'яких навичок у майбутніх менеджерів на заняттях англійської мови в умовах дистанційного навчання. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип 35. Т. 2. С. 266-271. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/35-2-41>

16. Черушева Г. Б. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1(28). С. 128-137. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.13>

17. Future of Education and Skills 2030/2040. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html> (дата звернення 06.03.2026)

References

1. Abramova, O.V., Puliak, O.V. and Tereshchuk, A.I. (2021), “Formation of soft skills in educators through the application of training technologies”, *Bulletin of Postgraduate education. (Educational Sciences Series)*, vol. 18(47), pp. 10-28. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-18\(47\)-10-28](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-18(47)-10-28)

2. Hura, O.O. (2019), “Features of developing soft skills of IT students through educational Scrum projects”, *ScienceRise. Pedagogical Education*, vol. 4, pp. 8-15. DOI: 10.15587/2519-4984.2019.172007

3. Kopylova, S.V. and Kovalska, N.M. (2024), “A systematic-evolutionary approach to the concept «soft skills»”, *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Psychology*, vol. 3, vol. 35(74), pp 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.3/14>

4. Korobko, Yu.V., Troinina, S.O., Ostapko, L.O. and Hodz, T.O. (2023), “Emotional intelligence in the 21st century as one of the most important soft-skills of the educational process.”, *Academic Visions*, vol. (24). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8366349>

5. Kochubei, T. and Tkachuk, Yu. (2021), "The place of soft skills social skills in the system of competences of future social workers", *Social Work and Social Education*, vol. 2(27), pp. 42-50. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(7\).2021.244074](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(7).2021.244074)
6. Mozgova, G., Yevtushenko, V. and Mozgova, A. (2020), "Formation of soft skills marketing professional on the basis of competence approach", *Economy and Society*, vol. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>
7. Pyrozhok, H.Yu. (2022), "The importance of soft skills for the formation of a student's personality in pre-higher education amidst martial law", *Collection of Research Papers «Pedagogical Sciences»*, vol. 100, pp. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-4>
8. Povstyn, O. and Kozyar, M. (2019), "The importance of "soft skills" in the formation of specialists' managerial competence in human safety field", *Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, vol. 20, pp. 122-127. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.32447/20784643.20.2019.19>
9. Ballester-Miquel, J.C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S. and Enri-Peiró, S. (2026), "The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol.12, 100901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>.
10. Bokan, M., Pranić, L. and Vuković, M. (2026), "Bridging the Soft Skills Gap: Do Tourists and Hospitality Managers See Eye to Eye?", *European Journal of Tourism Research*, vol. 42, 4206. DOI: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v42i.4294>
11. Heckman, J.J. and Kautz, T. (2012), "Hard evidence on soft skills", *Labour Economics*, vol. 19, no. 4, pp. 451-464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.
12. Kumari, V., Shukla, B., and Mishra, P. (2025), "Organizational excellence: a paradigm for building performance through soft skills in Industry

5.0”, *Multidisciplinary Reviews*, vol. 9 (2), 2026077. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2026077>

13. Zhu, M., Chiu, M.-S., and Sai, N. P. (2026), “Soft skills surpass smart: An analysis of gender, career success, and domain in higher education”, *Industry and Higher Education*, vol. 40(1), pp. 83-95. DOI: <https://doi.org/10.1177/09504222251327296>

14. Tarasenko, O.A. (2025), “Psychological aspects of the study of the concept “soft skills”, *Habitus*, vol. 70, pp. 193-197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208>

15. Didenko, Z. (2021), “The development of future managers’ “soft skills” in english lessons through distance learning”, *Humanities science current issues*, vol. 35, pp. 266-271. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/35-2-41>

16. Cherusheva, G. (2023), “Conceptual approaches to defining "soft skills" in modern models of managerial competence”, *Organizational psychology. Economic psychology*, vol. 1(28), pp. 128-137. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.13>

17. OECD (2026), “Future of Education and Skills 2030/2040”, available at: <https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html> (Accessed 6 March 2026)

Отримано редакцією журналу / Received: 09.03.26

Прорецензовано / Revised: 16.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26