



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/10.32702/2307-2105.2026.3.92>

УДК 005.5:005.96:378

Ю. В. Грудцина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3467-855X>

Ю. В. Петровська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-1177-7371>

РОЛЬ SOFT SKILLS У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Yu. Grudtsyna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Management and International Economic Relations,

V. I. Vernadsky Taurida National University

Yu. Petrovska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Management and International Economic Relations,

V. I. Vernadsky Taurida National University

THE ROLE OF SOFT SKILLS IN SHAPING MANAGERIAL COMPETENCE IN THE CONTEXT OF THE MODERN LABOR MARKET

У статті досліджено роль soft skills у формуванні управлінської компетентності менеджера в умовах трансформації сучасного ринку праці, цифровізації економіки та зростання динамічності бізнес-середовища. На основі аналізу міжнародних аналітичних звітів та сучасних наукових досліджень обґрунтовано зростання значущості ключових компетентностей менеджера поряд із професійними знаннями та технічними навичками. Визначено, що комплекс soft skills забезпечує ефективну реалізацію управлінських функцій, здатність до лідерського впливу, конструктивної комунікації, прийняття рішень в умовах невизначеності та адаптації до змін. Окреслено перелік найбільш затребуваних на сучасному ринку праці soft skills менеджера, серед яких ключове місце посіли критичне мислення, аналітичне мислення, емоційний інтелект, лідерський потенціал, адаптивність до змін, комунікативні навички.

The article examines the role of soft skills in the formation of managerial competence of a manager in the context of transformations in the modern labor market. The relevance of the study is determined by significant structural changes in employment caused by the digitalization of the economy, the rapid development of artificial intelligence technologies, the spread of hybrid forms of work, and the increasing complexity of organizational processes. Under such conditions, the professional effectiveness of managers is determined not only by the level of professional knowledge and technical abilities but also by the ability to interact effectively with people, adapt to change, and ensure productive teamwork. The purpose of the article is to investigate the role of soft skills in the structure of managerial competence based on the analysis of current labor market trends and to identify the most demanded flexible skills in managerial activity.

The study analyzes modern scientific approaches to understanding the essence of managerial competence and the place of soft skills in its structure. The research is based on the results of international analytical studies, in particular the data presented in the World Economic Forum report The Future of Jobs Report 2025, as

well as statistical materials related to the transformation of the occupational structure of employment and the development of key competencies. It has been established that the modern model of managerial competence has an integrative character and combines professional knowledge, functional managerial skills, and a set of soft skills that ensure the effectiveness of managerial activities in conditions of uncertainty and rapid change.

Based on the generalization of scientific sources and analytical data, the most demanded soft skills of a modern manager are identified, including communication skills, adaptability to change, critical and analytical thinking, empathy, leadership, and social influence. It is substantiated that these competencies ensure effective team interaction, contribute to the formation of trust within organizations, improve the quality of managerial decision-making, and facilitate the achievement of strategic organizational goals. It is concluded that in the context of the ongoing digital transformation of the economy, the importance of soft skills in managerial activity will continue to grow, which necessitates their systematic development in the professional training of future managers.

Ключові слова: *компетентність, soft skills, менеджмент, навички, управління, ринок праці.*

Keywords: *managerial competence, soft skills, management, professional skills, labor market*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку світового ринку праці характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими цифровізацією економіки, поширенням гібридних форм зайнятості, зростанням складності організаційних процесів та посиленням міжфункціональної взаємодії. У цих умовах професійна ефективність визначається не лише рівнем спеціалізованих знань і технічних умінь, а й сформованістю гнучких навичок (soft skills). Здатність керівника до

емпатії, конструктивного зворотного зв'язку, управління конфліктами та емоційної саморегуляції набуває стратегічного значення. Менеджери стикаються з необхідністю забезпечувати ефективну комунікацію в умовах просторової роз'єднаності команд, підтримувати мотивацію персоналу, формувати довіру та організаційну згуртованість. Менеджер виступає не лише координатором ресурсів, а й лідером, фасилітатором командних процесів та носієм організаційної культури. Уміння формувати команду, приймати рішення в умовах невизначеності, ефективно управляти стресом і підтримувати психологічну стійкість команди стають ключовими чинниками організаційної результативності. Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення ролі soft skills у структурі управлінської компетентності менеджера та визначення їхнього впливу на управлінську діяльність в умовах трансформації сучасного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку soft skills у системі підготовки менеджерів активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Деніел Гоулман підкреслює визначальну роль емоційного інтелекту у формуванні лідерського потенціалу та ефективності керівника, Пітер Друкер наголошує на значенні здатності менеджера працювати з людьми та приймати відповідальні рішення в умовах змін. Актуальні тенденції глобальної трансформації навичок висвітлено у звітах World Economic Forum (*The Future of Jobs Report*) [11], де зазначено зростання значущості аналітичного мислення, лідерства, адаптивності та навчання протягом життя.

Серед українських науковців розвиток soft skills як чинника конкурентоспроможності майбутніх менеджерів досліджено в роботах Ю. Ясенчук та Л. Бондарчук [8], які обґрунтовують їхню роль у професійній мобільності та адаптивності фахівців. Лідерство як інтегративна компетентність розглядає Н. Буняк [1], практичні аспекти оцінювання та розвитку soft skills фахівців підприємств Т. Водолажська та М. Дегтярьов [2]. Комплексний підхід до визначення компетентностей сучасних менеджерів та розроблення моделей їх удосконалення представлено в роботі О. Герасименко

та А. Демченка [3]. Повстин О. В., Козяр М. М. дослідили значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини [5], Черушева Г. виділила підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності [7].

Попри значну увагу до проблеми, у наукових джерелах недостатньо систематизовано ключові soft skills, які формують ядро управлінської компетентності менеджера в умовах сучасних трансформацій ринку праці.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі soft skills у формуванні управлінської компетентності менеджера на основі аналізу трансформацій сучасного ринку праці, визначення найбільш затребуваних soft skills та обґрунтування їх актуалізації в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі, де технології розвиваються зі стрімкою швидкістю, soft skills стають визначальним фактором професійного успіху. Дослідження [5] свідчить, що компетентність сучасного керівника має багатокomпонентну структуру й охоплює стратегічну, соціальну, функціональну, управлінську, комунікативну та професійну складові. При цьому автори наголошують на визначальній ролі соціальної компетентності, розглядаючи її як базову характеристику управлінця, що забезпечує ефективну взаємодію, координацію діяльності персоналу та реалізацію управлінських рішень. Подібної позиції дотримуються О. Герасименко та А. Демченко [3], які обґрунтовують недоцільність обмеження компетентності менеджерів виключно професійними, так званими «жорсткими» компетентностями (hard skills). Науковці підкреслюють, що досягнення високих результатів управлінської діяльності неможливе без розвитку «м'яких» навичок (soft skills), які забезпечують здатність до ефективної комунікації, лідерського впливу, конструктивного розв'язання конфліктів та адаптації до змін.

Таким чином, сучасна наукова думка підтверджує, що soft skills виступають не допоміжним, а системоутворювальним елементом

управлінської компетентності. Саме вони забезпечують інтеграцію професійних знань і функціональних управлінських умінь у практичній діяльності, сприяють підвищенню результативності управління та формують конкурентні переваги менеджера в умовах трансформації ринку праці.

За даними World Economic Forum, у звіті «The Future of Jobs Report 2025» [11] зазначається, що під впливом технологічних інновацій, цифрової трансформації, переходу до «зеленої» економіки, а також економічних і демографічних зрушень відбувається суттєва трансформація глобального ринку праці. Згідно з прогнозами, новостворені робочі місця становитимуть близько 14% від загального обсягу сучасної зайнятості. Водночас очікується витіснення приблизно 92 мільйонів робочих місць унаслідок структурних змін, спричинених зазначеними тенденціями. Таким чином, прогнозоване чисте зростання зайнятості у світовому масштабі становитиме близько 78 мільйонів робочих місць.

З метою визначення перспективних професій та ключових компетентностей, необхідних для успішної інтеграції в оновлену структуру ринку праці, у межах дослідження для «The Future of Jobs Report 2025» [11] було опитано понад 1000 провідних роботодавців світу, які представляють 22 галузеві кластери та охоплюють понад 14 мільйонів працівників (таблиця 1).

Аналіз прогнозованої структури зайнятості до 2030 року показує не лише збереження, а й посилення ролі управлінських професій у системі сучасного ринку праці. Як видно з таблиці 1, менеджери проєктів, а також генеральні та операційні менеджери віднесені до групи професій із позитивною динамікою зростання зайнятості. Це свідчить про стійкий попит на фахівців, здатних забезпечувати стратегічне планування, координацію багатофункціональних процесів, управління ресурсами та досягнення організаційних результатів. Включення управлінських професій до переліку найбільш зростаючих підтверджує той факт, що автоматизація та цифровізація не зменшують значущості менеджменту, а трансформують його зміст. Сучасний менеджер виступає інтегратором людського капіталу,

технологічних рішень і стратегічних цілей організації. Відтак професії менеджерів проєктів, генеральних і операційних менеджерів залишаються актуальними, соціально значущими та перспективними у довгостроковій економічній динаміці.

Таблиця 1. Прогнозовані тенденції зростання та скорочення зайнятості за видами професійної діяльності (до 2030 р.)

Найбільше зростання зайнятості		Найбільше скорочення зайнятості
Фермери, сільськогосподарські робітники та інші працівники аграрного сектору	1	Касири та контролери з продажу квитків
Водії легких вантажівок та служб доставки	2	Адміністративні асистенти та виконавчі секретарі
Розробники програмного забезпечення та застосунків	3	Доглядачі будівель, прибиральники та хатні працівники
Будівельники, оздоблювальники та працівники суміжних будівельних професій	4	Обліковці матеріалів та складські службовці
Продавці в магазинах	5	Працівники поліграфії та суміжних професій
Працівники з переробки харчових продуктів та суміжних професій	6	Бухгалтерські, розрахункові та кадрово-зарплатні клерки
Водії автомобілів, фургонів і мотоциклів	7	Бухгалтери та аудитори
Медичні сестри та брати	8	Провідники та інші працівники транспорту
Працівники сфери громадського харчування (їжа та напої)	9	Охоронці
Генеральні та операційні менеджери	10	Банківські касири та пов'язані службовці
Фахівці із соціальної роботи та консультування	11	Оператори введення даних
Менеджери проєктів	12	Працівники з роботи з клієнтами та інформаційної підтримки
Викладачі університетів і закладів вищої освіти	13	Графічні дизайнери
Вчителі середньої освіти	14	Менеджери з адміністративних та бізнес-послуг
Помічники з персонального догляду	15	Експерти з розгляду страхових вимог, інспектори

Джерело: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 [9]

З огляду на це, підготовка управлінських кадрів потребує орієнтації не лише на формування класичних функцій менеджменту, але й на розвиток гнучких навичок (soft skills), що відповідає сучасним глобальним тенденціям трансформації праці.

У звіті «The Future of Jobs Report 2025» [11], підготовленому World Economic Forum, зазначається, що до 2030 року близько 39 % ключових навичок, актуальних для сучасного ринку праці, зазнають суттєвих змін. Хоча цей показник свідчить про масштабну трансформацію компетентнісних вимог, він є дещо нижчим порівняно з 44 % у 2023 році, що може вказувати на підвищення адаптивності бізнесу до динаміки змін. Посилення уваги до безперервного навчання, програм підвищення кваліфікації (upskilling) та перекваліфікації (reskilling) сприяє більш ефективному прогнозуванню та управлінню майбутніми потребами у навичках.

У зв'язку з цим бізнес-структури дедалі активніше інвестують у програми професійного розвитку персоналу з метою узгодження компетентнісного профілю працівників із новими вимогами ринку праці. Забезпечення оптимального поєднання жорстких (hard skills) і гнучких (soft skills) навичок розглядається як ключова умова конкурентоспроможності організацій в умовах подальшої еволюції сфери праці.

За даними economicgraph.linkedin.com [10] компанії все частіше зосереджуються на формуванні AI-грамотності та гнучких, людиноорієнтованих компетентностей з метою розвитку трудового потенціалу (таблиця 2).

Таблиця 2. Топ-5 навичок з найвищими темпами зростання у США за даними [economicgraph.linkedin](https://economicgraph.linkedin.com)

№	Навички	Найбільш поширені професії
1	AI-грамотність (здатність ефективно використовувати технології штучного інтелекту)	Інженер-програміст, <i>менеджер продукту</i> , <i>керівник організації</i>
2	Компетентність у сфері врегулювання конфліктів	Фахівець з обслуговування клієнтів, адміністративний асистент, <i>менеджер проєктів</i>
3	Адаптивність (здатність до гнучкого реагування на зміни)	Педагог, адміністративний асистент, <i>менеджер проєктів</i>
4	Оптимізація бізнес-процесів	<i>Операційний менеджер</i> , <i>менеджер проєктів</i> , <i>керівник організації</i>
5	Інноваційне мислення	Креативний директор, педагог, автор (письменник)

Джерело: створено на основі джерела [10]

Отримані дані свідчать, що в умовах цифрової трансформації ринку праці найбільш динамічно зростають навички, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту, адаптивністю, управлінням конфліктами та оптимізацією процесів, що підкреслює зростання ролі людиноорієнтованих і міждисциплінарних компетентностей.

За даними World Economic Forum, звіту «The Future of Jobs Report 2025», відмічені наступні топ-10 основних навичок у 2025 році (таблиця 3)

Таблиця 3. Топ-10 основних навичок у 2025 році

Аналітичне мислення	здатність знаходити вирішення складних завдань на основі аналізу даних
Гнучкість і стійкість	адаптація до швидких змін і ефективне реагування на виклики; вміння зберігати спокій, працездатність і мотивацію навіть у складних або стресових умовах
Лідерство та соціальний вплив	спонукання інших до спільного досягнення цілей
Креативне мислення	генерація нових ідей та рішень
Мотивація та самоусвідомлення	вміння працювати з внутрішніми ресурсами для задоволення потреб і досягнення цілей, усвідомлення власних емоцій, сильних сторін
Технологічна грамотність	розуміння сучасних технологій, включаючи базові навички роботи з ШІ
Емпатія та активне слухання	здатність розуміти та співпереживати емоціям інших; сприйняття слів і почуттів співрозмовника
Цікавість і здатність до навчання протягом життя	внутрішнє бажання дізнаватися нове, ставити запитання та шукати відповіді; вміння постійно вчитися, оновлювати знання й адаптуватися до змін у професії та житті
Управління талантами	залучення, розвиток та утримання ключових співробітників для досягнення цілей організації
Орієнтація на сервіс та обслуговування клієнтів	здатність розуміти потреби клієнтів, забезпечувати високий рівень підтримки та створювати позитивний клієнтський досвід

Джерело: створено на основі джерел [6, 11]

Згідно з прогнозами роботодавців щодо розвитку навичок у найближчі п'ять років [11] технологічні компетентності демонструють найшвидший темп зростання. Найбільш перспективними вважаються навички роботи зі штучним інтелектом та великими даними, за якими слідує навички у сфері

мереж і кібербезпеки, а також технологічна грамотність. Поряд із технологічними, зростає значення таких навичок як:

1. креативне мислення;
2. стійкість;
3. гнучкість, адаптивність;
4. допитливість;
5. здатність до безперервного навчання.

Це підкреслює необхідність комплексного розвитку як hard skills, так і soft skills у професійній підготовці сучасних фахівців. Серед найбільш зростаючих навичок також опинилися:

1. лідерство та соціальний вплив;
2. управління талантами;
3. аналітичне мислення;
4. відповідальне ставлення до довкілля.

У таблиці 4. надано структуру пріоритетних навичок на період 2025–2030 рр.

Таблиця 4. Структура пріоритетних навичок на період 2025–2030 рр.

	Основні навички (2025–2030)	Найшвидше зростаючі навички (2025–2030)
1	Аналітичне мислення	AI & Big Data — найвищий темп зростання
2	Стійкість, гнучкість та адаптивність	Мережі (Networks) & кібербезпека
3	Лідерство та соціальний вплив	Технологічна грамотність
4	Креативне мислення	Креативне мислення
5	Мотивація та самоусвідомлення	Стійкість, гнучкість, адаптивність
6	Технологічна грамотність	Допитливість і навчання протягом життя
7	Емпатія та активне слухання	Лідерство та соціальний вплив
8	Допитливість і навчання протягом життя	Аналітичне мислення
9	Управління талантами	Управління талантами
10	Клієнтоорієнтованість	Екологічна компетентність

Джерело: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 [11]

Набір цих компетентностей підкреслює необхідність підготовки працівників, здатних ефективно очолювати команди, керувати талантами та адаптуватися до викликів сталого розвитку та зелених трансформацій.

На основі даних порталу Robota.ua виділено сім ключових компетентностей, розвиток яких дозволить залишатися конкурентоспроможним на ринку праці [4]:

1. Критичне мислення
2. Креативність
3. Резилентність та адаптивність
4. Лідерство та соціальний вплив
5. Комунікація та активне слухання
6. Цікавість і безперервне навчання
7. Емоційний інтелект

Отже, тенденції розвитку глобального ринку праці свідчать про зростання значення soft skills у фахівців. Однак для управлінської діяльності вони набувають особливого змістового наповнення, оскільки менеджер виступає не лише виконавцем професійних функцій, а й організатором, лідером та координатором командної взаємодії. Саме тому постає необхідність визначення переліку soft skills, що становлять ядро управлінської компетентності менеджера. У зв'язку з цим управлінську компетентність варто розглядати як інтегративну характеристику, що поєднує професійні знання, функціональні управлінські вміння та комплекс soft skills.

Управлінська діяльність передбачає наявність комплексу soft skills у менеджера, які сприятимуть ефективному керуванню командою, раціональному розподілу завдань та забезпеченню планування проєктів. Зокрема, ці навички відіграватимуть ключову роль у формуванні гармонійної робочої атмосфери, підтриманні високої якості комунікації з клієнтами та колегами, а також у підвищенні здатності до аналізу та прогнозування робочих процесів. На основі проведеного дослідження та даних джерела [9] виділимо наступні найбільш затребувані soft skills для менеджера:

1. Комунікативні навички, які дозволяють ефективно передавати інформацію, слухати та зрозуміти потреби інших. Вони включають здатність

чітко висловлюватися, переконливо аргументувати свою точку зору, та ефективно вести переговори.

2. Адаптивність до змін. У швидкозмінному світі менеджерам необхідно вміти швидко адаптуватися до нових умов, змін у проєктах, вимогах ринку та передбачає здатність менеджера змінюватися, постійно самонавчатися та розвиватися відповідно до нових викликів бізнес-середовища.

3. Критичне мислення. Важливість критичного мислення полягає у здатності менеджера оцінювати різні позиції, виявляти помилки та уникати прийняття поспішних або непродуманих рішень.

4. Аналітичне мислення. Ця здібність дозволяє розбиратися в складних ситуаціях, виявляти ключові чинники, які впливають на процеси, та приймати обґрунтовані рішення. Аналітичне мислення включає вміння збирати та аналізувати дані, виявляти зв'язки між різними факторами та прогнозувати наслідки.

5. Емпатія. Вміння розуміти емоційні стани інших, співчувати та адекватно реагувати на них сприяє створенню позитивного робочого середовища і підтримці довірливих взаємовідносин в колективі.

6. Лідерство та соціальний вплив забезпечують ефективне досягнення командних цілей і адаптацію до змін. Ці навички допомагають направляти, вести за собою та мотивувати колектив, розкривати потенціал співробітників і будувати згуртовану команду.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, на основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що протягом наступних п'яти років найбільш динамічно зростатиме значущість технологічних навичок. Провідні позиції посідають навички у сфері штучного інтелекту та аналізу великих даних, за якими слідують мережеві технології, кібербезпека та загальна технологічна грамотність. Це свідчить про поглиблення цифровізації економічних процесів і зростання попиту на фахівців, здатних ефективно працювати з інноваційними технологіями.

Водночас поряд із технічними компетентностями зростає значення soft skills. До найбільш затребуваних належать креативне мислення, стійкість, гнучкість, адаптивність, допитливість та здатність до навчання впродовж життя. До десятки навичок, що демонструють найвищу динаміку зростання, також входять лідерство та соціальний вплив, управління талантами, аналітичне мислення й екологічна відповідальність.

В управлінській діяльності soft skills набувають особливого значення, адже менеджер реалізує не тільки професійні функції, але й виступає організатором, лідером та координатором командної взаємодії. Це зумовило потребу у визначенні ключового переліку таких навичок, що формують основу управлінської компетентності менеджера, серед яких було виокремлено: комунікативні навички, адаптивність до змін, критичне мислення, аналітичне мислення, емпатія, лідерство та соціальний вплив. Подальші наукові дослідження повинні зосередитися на визначенні нових управлінських компетентностей та оптимальних підходів до розвитку soft skills.

Література

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. «Soft skills» фахівців підприємства: з'ясування змісту та оцінювання рівня прояву. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 20–40. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/328676/318494> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3468> (дата звернення: 12.02.2026).

4. Еволюція soft skills: що стане важливим у 2026–2027 роках? / Будні Robota.ua. 2025. URL: <https://budni.robota.ua/hr/evolyutsiya-soft-skills-shho-stane-vazhlivim-u-2026-2027-rokah> (дата звернення: 20.02.2026).

5. 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 (дата звернення: 18.02.2026).

6. ТОП-10 навичок, які будуть актуальні у 2025–2030 роках / IT-Univer. 2025. URL: <https://ituniver.com/blog/top-10-navichok-yaki-budut-aktualni-u-2025-2030-rokah> (дата звернення: 20.02.2026).

7. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1 (28). С. 128–137 URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oper/article/view/387> (дата звернення: 18.02.2026).

8. Ясенчук Ю., Бондарчук Л. Особливості розвитку та застосування soft skills як складової конкурентоспроможності майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4221> (дата звернення: 18.02.2026).

9. Jain N. Soft Skills Training for Managers in 2026: What to Prioritize First / Eubrics. 2026. URL: <https://www.eubrics.com/blog/soft-skills-training-for-managers-in-2026-what-to-prioritize-first> (дата звернення: 20.02.2026).

10. LinkedIn Economic Graph. *Labor Market Report: Building a Future of Work that Works*. 2026. URL: <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/linkedin-labor-market-report-building-a-future-of-work-that-works-jan-2026.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).

11. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025 URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

References

1. Bunyak, N. (2024), "Leadership in the organization's management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253> (Accessed 12.02.2026).
2. Vodolázh's'ka, T. O. and Dehtiar'ov, M. S. (2025), "Soft skills" of company specialists: clarifying the content and assessing the level of manifestation", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 45, pp. 20–40, available at: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/328676/318494> (Accessed 14.02.2026).
3. Gerasymenko, O., and Demchenko, A. (2024), "Competencies of modern managers: definition, model design, improvement tools", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3468> (Accessed 12.02.2026).
4. Robota.ua (2025), "The evolution of soft skills: what will become important in 2026–2027?", available at: <https://budni.robota.ua/hr/evolyutsiya-soft-skills-shho-stane-vazhlivim-u-2026-2027-rokah> (Accessed 20.02.2026).
5. 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.
6. IT-Univer. (2025), "TOP 10 skills that will be relevant in 2025–2030", available at: <https://ituniver.com/blog/top-10-navichok-yaki-budut-aktualni-u-2025-2030-rokah> (Accessed 20.02.2026).

7. 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, available at: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/387> (Accessed 18.02.2026).
8. Yasenchuk, Yu. and Bondarchuk, L. (2024), "Features of the development and application of soft skills as a component of the competitiveness of future managers", *Economy and Society*, vol. (64), available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4221> (Accessed 18.02.2026).
9. Jain, N. (2026), "Soft Skills Training for Managers in 2026: What to Prioritize First", Eubrics, available at: <https://www.eubrics.com/blog/soft-skills-training-for-managers-in-2026-what-to-prioritize-first> (Accessed 20.02.2026).
10. LinkedIn Economic Graph (2026), "Labor Market Report: Building a Future of Work that Works", available at: <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/linkedin-labor-market-report-building-a-future-of-work-that-works-jan-2026.pdf> (Accessed 20.02.2026).
11. World Economic Forum (2025), "World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (Accessed 20.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Прорецензовано / Revised: 12.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26