



Менеджмент

УДК 005.336.2:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541977>

**Роль Soft Skills у сучасному менеджменті: комплексний підхід до
розвитку компетенцій**

Дубей Юлія Володимирівна,

доктор економічних наук, професор,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,

м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>

Усатенко Олександр Васильович,

кандидат технічних наук, доцент,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,

м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>

Папіж Юлія Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м.

Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Юденко Вікторія Валеріївна,

старший викладач, Національний технічний університет «Дніпровська

політехніка», м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7118-9128>

Прийнято: 23.10.2025 | Опубліковано: 06.11.2025



Анотація. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі людського чинника у забезпеченні ефективності управління підприємством. В умовах цифрової трансформації, високої конкуренції та глобальних викликів традиційні технічні й професійні знання поступаються місцем компетенціям, що відображають здатність особистості до комунікації, лідерства, емоційної регуляції та творчої взаємодії. Саме Soft Skills формують основу нової управлінської парадигми, у якій головним ресурсом стає не інформація чи технологія, а людина з її емоційним інтелектом, цінностями та вмінням співпрацювати. **Метою дослідження** є обґрунтування ролі м'яких навичок у системі сучасного менеджменту та розроблення авторської моделі їх безперервного розвитку як чинника формування емоційно-комунікативного лідерства і стійкої корпоративної культури. **Методологічну основу** становлять загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняльний та структурно-функціональний підходи, метод експертного оцінювання, системний підхід до визначення взаємозв'язків між елементами управлінських компетенцій, а також елементи контент-аналізу наукових джерел і практик корпоративного навчання. **У результаті дослідження** уточнено зміст поняття Soft Skills у контексті управлінських компетенцій, систематизовано їх основні групи – комунікативні, соціально-етичні, емоційно-вольові та креативно-організаційні. Доведено, що емоційний інтелект, комунікативна культура й лідерська зрілість утворюють ядро м'яких компетенцій менеджера, а їх поєднання формує передумови для переходу від адміністративного до людиноцентричного управління. Розроблено авторську модель «Soft Skills Loop», яка відображає п'ять етапів розвитку управлінських компетенцій: самопізнання, взаємодію, рефлексію, вдосконалення та трансформацію. Модель демонструє циклічний та інтеграційний характер розвитку Soft Skills, що забезпечує формування культури емоційного лідерства, зміцнення командної довіри та підвищення організаційної стійкості. **Висновок.** Практичне значення результатів полягає у можливості застосування



запропонованої моделі в корпоративному навчанні та HR-стратегіях для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: лідерство і керівництво, міжкультурні комунікації, управління конфліктами, корпоративна поведінка, формування команди, емоційний інтелект, діловий етикет, самоменеджмент, івент-менеджмент, креативне управління.

The role of Soft Skills in modern management: a comprehensive approach to competency development

Yuliia Dubiei,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>

Oleksandr Usatenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Dnipro University of
Technology, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>

Yuliia Papizh,

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

Viktoriia Yudenko,

Senior Lecturer, Dnipro University of Technology,
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7118-9128>

Abstract. The current stage of economic development underscores the increasing importance of the human factor in achieving managerial efficiency. In the context of digital transformation, competition, and global challenges, traditional



technical knowledge is giving way to competencies that emphasize communication, leadership, and emotional intelligence. Thus, Soft Skills form the basis of a new management paradigm, in which the primary resource is the individual able to cooperate and adapt. The **purpose of the study** is to justify the role of soft skills in modern management and to develop an authorial model for their continuous development as a factor in shaping emotional leadership and a resilient corporate culture. The **methodology** relies on analysis and synthesis, as well as comparative and structural-functional approaches, expert evaluation, and content analysis of academic sources and corporate training practices. As a **result of the study**, the concept of Soft Skills within the context of managerial competencies was clarified, and their main groups – communicative, socio-ethical, emotional-volitional, and creative-organizational – were systematized. It was demonstrated that emotional intelligence, communicative culture, and leadership maturity constitute the core of a manager's soft competencies, and their combination creates the prerequisites for a shift from administrative to human-centered management. The author developed the «Soft Skills Loop» model, which outlines five stages of managerial competency development: self-awareness, interaction, reflection, improvement, and transformation. The model illustrates the cyclical and integrative nature of soft skills growth, fostering an emotional leadership culture, strengthening team trust, and enhancing organizational resilience. **Conclusion.** The practical significance of the findings lies in the potential to apply the proposed model within corporate training programs, HR development strategies, and personnel assessment and motivation systems, thereby enhancing management efficiency, leadership quality, and overall organizational competitiveness.

Keywords: leadership and management, intercultural communications, conflict management, corporate behavior, team building, emotional intelligence, business etiquette, self-management, event management, creative management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та



соціальної турбулентності зростає потреба у фахівцях, здатних ефективно взаємодіяти, мислити креативно та діяти в умовах невизначеності [1, с. 130]. Традиційні професійні знання та технічні навички (Hard Skills) уже не забезпечують повноцінного управлінського успіху без розвитку Soft Skills – м'яких/гнучких компетенцій, що охоплюють емоційний інтелект, комунікацію, лідерство, етику, самоменеджмент і здатність до командної роботи [2, с. 175]. Для сучасного менеджера важливими стають не лише раціональні рішення, а й уміння формувати довіру, розвивати команду, долати конфлікти та створювати сприятливе соціально-психологічне середовище. Саме Soft Skills визначають здатність керівника адаптуватися до змін, підтримувати стійкість організації та забезпечувати ефективну реалізацію управлінських рішень [3]. Отже, дослідження ролі гнучких компетенцій у менеджменті має стратегічне значення для формування нової парадигми управління – людиноцентричної, гнучкої та емоційно зрілої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових досліджень підтверджує зростаюче значення Soft Skills та емоційного інтелекту в системі сучасного менеджменту й розвитку лідерських компетенцій. Так, Г. Хамза (H. Hamzah) зі співавторами запропонували інтегровану модель COMPASS, що поєднує поведінкову науку та теорію перенесення навчання, спрямовану на підвищення ефективності формування м'яких навичок у професійному середовищі [4, р. 237]. Розвиваючи цей напрям, А. Бхатт (A. Bhatt) доводить, що емоційний інтелект є визначальним чинником лідерської ефективності у різних галузях, зокрема в охороні здоров'я, фінансах, технологіях і виробництві [3]. Комплексний огляд 101 емпіричного дослідження, здійснений К. Гергардт (K. Gerhardt) зі співавторами, засвідчує позитивний вплив емоційного інтелекту на стилі управління, добробут і продуктивність лідерів [5]. Аналогічні результати отримала Дж. Хван (J. Hwang), довівши, що високий рівень емоційний інтелект сприяє підвищенню задоволеності працівників і формуванню



позитивного соціально-психологічного клімату в організаціях [6, р. 125]. У своїй роботі М. Хусейн (M. Hussein) зосереджує увагу на ролі Soft Skills у підвищенні конкурентоспроможності випускників, підтвердивши наявність статистично значущого зв'язку між розвитком м'яких навичок і можливістю працевлаштування [7]. Водночас Л. Дорогань-Писаренко та співавтори акцентують на цифровій складовій формування таких компетенцій, обґрунтовуючи ефективність використання освітніх технологій (зокрема скрінкастів Bandicam) для розвитку комунікаційної культури й самоменеджменту [8, с. 53]. У площині управлінських навичок О. Бойко (O. Boiko) наголошує, що впровадження штучного інтелекту в системи управління ризиками сприяє розвитку когнітивних та аналітичних Soft Skills, необхідних для прийняття рішень у складних цифрових середовищах [9]. Узагальнивши результати систематичного аналізу ролі гнучких навичок у підвищенні ефективності й продуктивності роботи відділу кадрів (HR), Д. Суелістя (D. Soelistya) констатує, що комунікація, лідерство, командна взаємодія та тайм-менеджмент мають безпосередній вплив на продуктивність персоналу [10, р. 82]. У дослідженні М. Полакової (M. Poláková) доведено, що в умовах Індустрії 5.0 ключовими компетенціями залишаються критичне мислення, креативність і комунікаційна гнучкість, які забезпечують взаємодію людини й технологій [11]. Розвиток емоційного інтелекту як чинника корпоративного благополуччя розглядається у роботі К. Прюмер (K. Prummer) та співавторів, які підкреслюють ефективність групового менторингу в розвитку емпатії та етичного лідерства [12]. У гібридному огляді понад ста наукових статей І. Коронадо-Мальдонадо (I. Coronado-Maldonado) і М. Бенітес-Маркес (M. Benítez-Márquez) стверджують, що емоційно компетентні лідери підвищують ефективність командної роботи та стійкість організацій до криз [13]. Подібні висновки роблять Р. Родрігес (R. Rodrigues) і колеги, які встановили позитивний зв'язок між емоційним інтелектом, ефективністю лідерства та задоволеністю працівників [14, р. 490]. Також



Г. Тіварі (G. Tiwari) визначає, що емоційний інтелект є основою для формування культури ділової взаємодії, запобігання конфліктам і підтримання стабільності колективу [15, р. 2]. Дослідження А. Шарми (A. Sharma) підтвердило, що емоційно зрілі керівники ефективніше управляють персоналом у кризових ситуаціях, забезпечуючи моральну стійкість і адаптивність організацій [16, р. 98]. Група дослідників на чолі з Й. Цв'якала (J. Świąkała) підсумовує, що емоційний інтелект є центральним чинником формування ефективних, згуртованих команд і сприяє підвищенню етичності, довіри та мотивації працівників [17].

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що сучасна наукова думка одноставно визнає Soft Skills та емоційний інтелект стратегічним ресурсом управління, який визначає ефективність лідерства, стійкість організацій і якість соціально-психологічного середовища праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку Soft Skills та емоційного інтелекту, залишаються невирішеними питання інтеграції цих компетенцій у систему управлінської підготовки та корпоративного навчання, а також формування цілісних моделей їх оцінювання в практиці менеджменту. Наявні підходи переважно фрагментарно висвітлюють окремі аспекти – емоційний інтелект, комунікацію чи лідерство – без урахування їхньої взаємодії у структурі професійної поведінки керівника.

Пропоноване дослідження спрямоване на розроблення комплексної моделі розвитку Soft Skills у менеджменті, яка розглядає гнучкі компетенції як динамічну систему взаємопов'язаних компонентів – емоційного, комунікативного, етичного та організаційного – і визначає механізми їх формування в умовах сучасного бізнес-середовища. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів у програмах корпоративного навчання, підготовці менеджерів і HR-фахівців, розробленні тренінгів лідерського розвитку, а також у вдосконаленні методів оцінювання



ефективності управлінських компетенцій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі Soft Skills у системі сучасного менеджменту та розроблення авторської моделі їх комплексного розвитку як основи формування емоційно-комунікативного лідерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційні процеси в економіці та суспільстві зумовили потребу в перегляді традиційних підходів до управління, де провідне місце посідають людські компетенції як стратегічний ресурс [18, с. 7]. Розвиток Soft Skills стає необхідною умовою підвищення ефективності управлінської діяльності, оскільки саме вони забезпечують гнучкість мислення, соціальну адаптивність і здатність до конструктивної взаємодії в команді [1, с. 135]. У цьому контексті м'які навички визначаються як інтегрована група особистісних, комунікативних та емоційних якостей, що забезпечують ефективну взаємодію в колективі, гармонійне сприйняття змін і здатність до лідерства. Вони не мають фіксованої професійної межі, але визначають успішність будь-якої діяльності, де ключовим ресурсом є людина.

На відміну від Hard Skills, які відображають технічну компетентність, спеціалізовані знання та вміння, що можна кількісно виміряти, Soft Skills формують соціально-психологічну основу управління. Якщо перші відповідають на питання «що і як робити», то другі визначають «як взаємодіяти і кого залучати». Hard Skills забезпечують професійну придатність фахівця, але не гарантують ефективності в реальному управлінні, де вирішальними стають емоційна стабільність, культура спілкування, здатність домовлятися, вести за собою й долати стресові ситуації. Саме Soft Skills забезпечують переорієнтацію менеджменту від процесного до людиноцентричного, де успіх залежить не від формальної влади, а від довіри, співучасті та комунікативної гнучкості керівника [19, с. 6]. Узагальнені відмінності між цими двома групами компетенцій наведено на рис. 1.

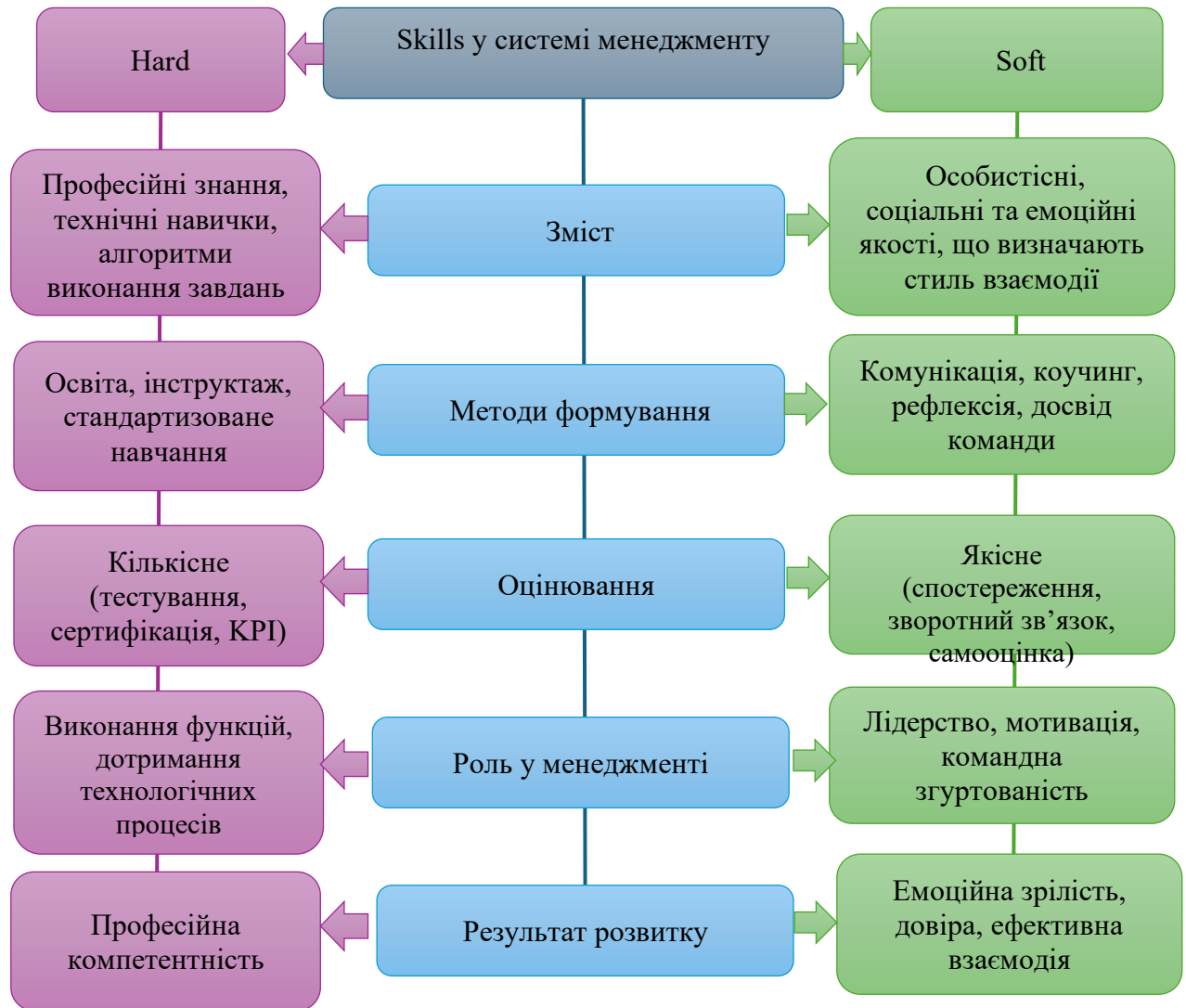


Рис. 1. Порівняльна характеристика Hard Skills і Soft Skills у системі менеджменту

Джерело: побудовано за [1; 2; 19; 20]

Систематизація м'яких навичок менеджера свідчить, що вони утворюють не просто сукупність індивідуальних характеристик, а цілісну модель управлінської поведінки, у якій гармонійно поєднані психологічна зрілість, культура міжособистісного спілкування та емоційне лідерство. Саме ця взаємодія компетенцій забезпечує адаптивність управлінських рішень, формує довіру в колективі й підвищує ефективність організаційного розвитку. Узагальнюючи, можна стверджувати, що Soft Skills у сучасному менеджменті виконують роль інтегратора між особистісним потенціалом керівника та



результативністю управління. Вони не лише визначають стиль комунікації, а й формують механізми соціальної взаємодії, які забезпечують ефективність командної роботи, стійкість корпоративної культури та розвиток емоційного лідерства. Завдяки своїй міждисциплінарній природі м'які навички виступають системоутворювальним елементом управлінської компетентності, що забезпечує узгодженість рішень, мотиваційну гнучкість і відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Їх розвиток має системний і безперервний характер, спрямований на зміцнення лідерського потенціалу та підвищення ефективності організаційної взаємодії. У цьому контексті доцільно систематизувати м'які компетенції менеджера за функціональними групами, що дає змогу простежити їх практичне значення для управлінської діяльності та визначити основні напрями їх розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація Soft Skills менеджера та їх практичне значення

Група компетенцій	Ключові складові	Використання в менеджменті	Вплив / результат розвитку
Комунікативні	<ul style="list-style-type: none">- уміння слухати й переконувати;- культура ділового мовлення;- навички переговорів і міжкультурної комунікації;- невербальна грамотність	Використовуються під час переговорів, презентацій, ділового листування, фасилітації зустрічей і командної взаємодії	Підвищення довіри в команді, зниження рівня конфліктів, формування позитивного іміджу керівника
Соціально-етичні	<ul style="list-style-type: none">- корпоративна етика;- емпатія й толерантність;- дотримання норм поведінки;- соціальна відповідальність	Застосовуються в управлінні персоналом, побудові корпоративної культури, мотиваційних програмах і комунікації з партнерами	Формування етичного середовища, підвищення лояльності персоналу, зміцнення репутаційного капіталу організації
Емоційно-вольові	<ul style="list-style-type: none">- самоконтроль і стресостійкість;- емоційний інтелект;- адаптивність;- здатність приймати рішення під тиском	Реалізуються у кризовому менеджменті, лідерстві, управлінні змінами, конфліктних або стресових	Стабільність управлінських рішень, зменшення емоційного вигорання, зростання впевненості в



Група компетенцій	Ключові складові	Використання в менеджменті	Вплив / результат розвитку
		ситуаціях	колективі
Креативно-організаційні	<ul style="list-style-type: none">- ініціативність;- стратегічне бачення;- командна взаємодія;- самоменеджмент та інноваційність	Проявляються у стратегічному плануванні, розробці нових проєктів, впровадженні змін і організації робочих процесів	Зростання ефективності управління, розвиток інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка авторів за [1; 2; 19; 20]

Подана класифікація відображає цілісний взаємозв'язок між психологічною культурою керівника та результативністю управління. Кожна група Soft Skills – від комунікативних до креативно-організаційних – функціонує у взаємодії, утворюючи динамічну систему поведінкових патернів, що визначають стиль керівництва та ефективність управлінських рішень.

Такий підхід дозволяє розглядати м'які компетенції не як окремі риси, а як інтегровану управлінську технологію, що забезпечує формування стійкої корпоративної культури й емоційно зрілого лідерства. Узагальнена структура Soft Skills демонструє їх комплексний характер, у якому поєднуються емоційна стабільність, комунікативна гнучкість і креативна організованість – ключові чинники лідерського потенціалу сучасного менеджера [5; 14].

Отже, Soft Skills формують стратегічне ядро управлінської компетентності, задаючи нову парадигму менеджменту – управління через довіру, взаєморозуміння та співучасть. Тож у цій системі ефективність визначається не лише результативністю діяльності, а й якістю міжособистісних відносин, рівнем згуртованості команди та психологічним комфортом у колективі.

У цьому контексті ефективний менеджер постає не як адміністратор, а як емоційно зрілий лідер, який уміє слухати, переконувати, координувати дії команди й створювати атмосферу відкритості та підтримки. Лідерство нового



типу ґрунтується не на владі чи контролі, а на впливі через довіру, що формується завдяки розвиненому емоційному інтелекту. Саме здатність керівника розпізнавати, усвідомлювати й регулювати емоції – власні та підлеглих – визначає рівень його авторитету, ефективність комунікації й стабільність команди.

Управлінський вплив у такому форматі ґрунтується на трьох ключових засадах: емпатії, комунікативній гнучкості та психологічній стійкості. Емпатія забезпечує розуміння потреб команди, комунікативна гнучкість – адаптацію до різних типів співробітників, а психологічна стійкість – здатність діяти зважено навіть у стресових або кризових ситуаціях. Такий підхід перетворює менеджера з контролера процесів на фасилітатора розвитку, який допомагає колективу самостійно знаходити рішення [14; 15].

Особливе значення у структурі лідерських Soft Skills має комунікативна компетентність, що охоплює навички активного слухання, аргументованого переконання, конструктивного зворотного зв'язку та невербальної узгодженості. Ці навички стають інструментом формування командної єдності, сприяють запобіганню конфліктів і підвищують якість управлінських рішень.

Водночас уміння конструктивно вирішувати конфлікти – показник професійної зрілості управлінця. У сучасному менеджменті конфлікт розглядається не як загроза стабільності, а як потенційний ресурс розвитку, що стимулює пошук нових рішень, підвищує рівень комунікації та сприяє оновленню командних відносин. Менеджер із розвиненими Soft Skills здатен перевести конфлікт із площини протистояння у формат діалогу, де народжуються інноваційні ідеї та зміцнюється корпоративна згуртованість.

Таким чином, емоційний інтелект, комунікаційна культура та лідерська зрілість формують ядро управлінських Soft Skills, визначаючи новий формат взаємодії в організації. Їхня синергія забезпечує перехід від адміністративного контролю до людиноцентричного управління, у межах якого ефективність



оцінюється не лише за результатами, а й за рівнем довіри, залученості та психологічного благополуччя команди. У динамічному бізнес-середовищі розвиток м'яких навичок перетворюється на стратегічний вектор корпоративного розвитку, що визначає конкурентоспроможність і адаптивність організації. Менеджер нового покоління має володіти не лише аналітичними здібностями, а й глибоким розумінням власних емоцій, мотивів і впливу на інших, що стає основою його професійної зрілості. Саме усвідомленість поведінки та здатність до рефлексії є відправною точкою безперервного розвитку управлінських компетенцій – процесу, який охоплює як особистісний, так і соціально-комунікативний вимір. Цю логіку відображає авторська модель «Soft Skills Loop», що репрезентує циклічний механізм формування м'яких управлінських навичок (табл. 2).

Таблиця 2

Розширена авторська модель «Soft Skills Loop» у системі розвитку
управлінських компетенцій

Етап розвитку	Сутність етапу	Інструменти реалізації	Управлінський ефект / результат
Самопізнання	Усвідомлення власних емоцій, цінностей, стилю поведінки, сильних і слабких сторін. Формування внутрішньої мотивації до саморозвитку	EQ-тестування, самоаналіз, коучинг, психодіагностика, сесії з емоційної грамотності	Зростання саморефлексії, емоційна зрілість, відповідальність за прийняті рішення
Взаємодія	Розвиток комунікації, емпатії, навичок командної співпраці та побудови довіри	Командні тренінги, фасилітаційні сесії, рольові ігри, спільні івенти	Посилення згуртованості колективу, ефективна координація дій, розвиток партнерського стилю керівництва
Рефлексія	Аналіз досвіду взаємодії, усвідомлення власних поведінкових патернів, оцінка наслідків рішень	Кейс-метод, дебрифінг, щоденники спостережень, методика «360° зворотного зв'язку»	Здатність до самокорекції, підвищення об'єктивності самооцінки, зменшення управлінських помилок
Вдосконалення	Активне впровадження	Менторинг,	Зміцнення професійної



Етап розвитку	Сутність етапу	Інструменти реалізації	Управлінський ефект / результат
	нових управлінських підходів, адаптація Soft Skills до професійних ситуацій	участь у внутрішніх школах лідерства, моделювання управлінських рішень	впевненості, формування власного стилю керівництва, стійкість до стресу
Трансформація (інтеграція)	Перехід від індивідуального розвитку до впливу на організаційну культуру. Інтеграція Soft Skills у стратегію управління та комунікаційні стандарти компанії	Корпоративні програми наставництва, система цінностей і поведінкових стандартів, HR-аналітика компетенцій	Формування культури емоційного лідерства, підвищення організаційної адаптивності, стійкий розвиток колективу

Джерело: розроблено авторами

Впровадження моделі «Soft Skills Loop» забезпечує системний розвиток лідерства, зміцнення довіри в команді та зниження управлінських ризиків. Її циклічність гарантує постійну актуалізацію компетенцій відповідно до викликів середовища, а п'ятий етап «Трансформація» підкреслює перехід від індивідуальної майстерності до організаційної зрілості. У результаті Soft Skills перестають бути особистим активом керівника і стають ресурсом корпоративної стійкості, інтегрованим у культуру підприємства. Такий підхід формує нову якість управління, в якій комунікація, довіра й емоційна зрілість виступають стратегічними чинниками успіху.

Комплексність підходу реалізується через поєднання психологічного, комунікативного та організаційного вимірів розвитку компетенцій. Вона проявляється у поступовій трансформації управлінських практик, які з технократичних перетворюються на людиноцентричні, орієнтовані на розвиток емоційного лідерства, довіри та партнерської взаємодії.

Для ілюстрації впливу впровадження моделі «Soft Skills Loop» на якість управлінських процесів було узагальнено порівняльні характеристики управлінських практик до та після її застосування. Отримані результати подано в таблиці 3, яка відображає зміни у стилі лідерства, комунікації,



мотивації та організаційній культурі підприємства.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика управлінських практик до та після
впровадження моделі «Soft Skills Loop»

Критерій оцінки	До впровадження моделі	Після впровадження моделі
Підхід до управління	Орієнтація на контроль і виконання завдань	Орієнтація на розвиток, довіру та партнерську взаємодію
Стиль лідерства	Адміністративний, авторитарний	Емоційно-комунікативний, гнучкий
Комунікація	Вертикальна, формальна	Двостороння, емпатійна, заснована на діалозі
Мотивація	Зовнішні стимули, контроль	Внутрішня мотивація, самоактуалізація
Емоційна культура	Невиражена, фрагментарна	Усвідомлена, психологічно безпечна
Організаційна стійкість	Залежність від окремих лідерів	Колективна відповідальність, системна адаптивність

Джерело: розроблено авторами

Отже, впровадження моделі «Soft Skills Loop» зумовлює перехід від жорстко регламентованого, процедурно-орієнтованого управління до гуманістичного типу менеджменту, в якому м'які компетенції стають не допоміжним, а визначальним чинником ефективності. Такий перехід означає зміщення фокусу з контролю на розвиток людини, її емоційного потенціалу, мотиваційної гнучкості та соціальної відповідальності. Модель формує новий тип організаційної поведінки, в якій управлінські рішення ґрунтуються на взаєморозумінні, співучасті й довірі, що забезпечує сталість внутрішніх комунікацій і підвищує готовність команди до змін.

Сутність трансформації полягає у формуванні синергетичного ефекту між емоційним інтелектом, комунікаційною культурою та лідерською зрілістю – саме їх взаємодія створює цілісну систему управлінських компетенцій, здатну забезпечувати адаптивність, рефлексію та відновлення організації під впливом динамічного середовища. Таким чином, модель «Soft Skills Loop» стає інструментом розвитку управлінської зрілості, коли кожен



етап її реалізації підсилює інший, формуючи контур безперервного професійного зростання.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що Soft Skills є ключовим чинником ефективності сучасного менеджменту, який визначає не лише професійну успішність керівника, а й соціально-психологічний клімат організації. М'які навички виступають інтеграційною ланкою між знаннями, цінностями та поведінкою, забезпечуючи синергію між особистісним розвитком управлінця і результативністю управлінських процесів. Встановлено, що ядро управлінських Soft Skills формують емоційний інтелект, комунікаційна культура та лідерська зрілість, поєднання яких забезпечує перехід до людиноцентричної моделі управління. Такий підхід акцентує увагу на взаєморозумінні, довірі, етичності взаємин і залученості персоналу, що підсилює стійкість організації в умовах змін і невизначеності. Розроблена авторська модель «Soft Skills Loop» розкриває безперервний характер формування управлінських компетенцій, що охоплює п'ять етапів: самопізнання, взаємодію, рефлексію, вдосконалення та трансформацію. Вона демонструє, що розвиток м'яких навичок є циклічним процесом самоусвідомлення і практичного вдосконалення, який перетворює окремі особистісні якості на системний елемент корпоративної культури. Додатковий етап «Трансформація» підкреслює перехід від індивідуальної компетентності до організаційної зрілості, коли Soft Skills стають частиною стратегічної поведінки компанії. Застосування моделі на практиці сприяє формуванню нового типу управлінця – гнучкого, емоційно стійкого, здатного до співтворення, кооперації та інноваційного мислення. Розвиток Soft Skills у системі корпоративного навчання підвищує ефективність комунікацій, знижує управлінські ризики, посилює мотивацію персоналу й забезпечує сталий розвиток організації.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що м'які компетенції стають стратегічним капіталом менеджера та конкурентною перевагою



підприємства. Їх цілеспрямований розвиток повинен інтегруватися у програми професійного навчання, HR-стратегії та моделі корпоративного управління, сприяючи формуванню культури емоційного лідерства і довгострокової стійкості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Тюхтенко Н. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами в контексті глобальних тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості*. 2025. № 1(31). С. 128–139. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-128-139](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-128-139).

2. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проєктного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330676>.

3. Bhatt A. S. The role of emotional intelligence in leadership development: A multi-industry analysis of performance outcomes. *Environment and Social Psychology*. 2024. Vol. 9, № 10. DOI: <https://doi.org/10.59429/esp.v9i10.3117>.

4. Hamzah H. A., Marcinko A. J., Stephens B., Weick M. Making soft skills «stick»: a systematic scoping review and integrated training transfer framework grounded in behavioural science. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. Vol. 34, № 2. P. 237–250. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2376909>.

5. Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>.

6. Hwang J. The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and



employee satisfaction. *International Journal of Scholarly Research and Reviews*. 2024. Vol. 5, № 2. P. 125–136. DOI: <https://doi.org/10.56781/ijssr.2024.5.2.0053>.

7. Hussein M. G. Exploring the significance of soft skills in enhancing employability of Taif University postgraduates: an analysis of relevant variables. *Sage Open*. 2024. Vol. 14, № 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241271941>.

8. Дорогань-Писаренко Л., Канцедал Н., Красота О., Лега О., Прийдак Т., Яловега Л. Створення навчальних скрінкастів засобами Bandicam для підтримки навчання майбутніх економістів в умовах кризових подій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 100, № 2. С. 53–71. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v100i2.5542>.

9. Boiko O. Risk management in high-load service infrastructure using AI-based predictive models. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17141025>.

10. Soelistya D. The role of soft skills in improving human resource performance and productivity. *MSJ: Majority Science Journal*. 2025. Vol. 3, № 1. P. 82–89. DOI: <https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.280>.

11. Poláková M., Suleimanová J. H., Madzík 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, № 8. Article e18670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>.

12. Prummer K., Human-Vogel S., Graham M. A., Pittich D. The role of mentoring in developing leaders' emotional intelligence: exploring mentoring types, emotional intelligence, organizational factors, and gender. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. Article 1393660. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1393660>.

13. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M. D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, №10. Article e20356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.

14. Rodrigues R., Teixeira N., Costa B. The impact of perceived leadership



effectiveness and emotional intelligence on employee satisfaction in the workplace. *Merits*. 2024. Vol. 4, № 4. P. 490–501. DOI: <https://doi.org/10.3390/merits4040035>.

15. Tiwari G. Emotional intelligence for effective business leadership. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2024. Vol. 6, № 4. 7 p. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2024/4/25989.pdf> (дата звернення: 20.08.2025).

16. Sharma A. The role of emotional intelligence in crisis leadership: Effects on employee morale and organizational resilience. *International Journal of Advanced Research*. 2024. № 12(10). P. 98–119. DOI: <https://doi.org/10.21474/IJAR01/19626>.

17. Ćwiąkała J., Gajda W., Ćwiąkała M., Górka E., Baran D., Wojak G., Mrzygłód P., Frasunkiewicz M., Ręczajski P., Piwnik J. The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. *arXiv preprint*. 2025. arXiv:2510.07004 [econ.GN]. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.07004>.

18. Ситник О. Соціальні стандарти ЄС як інструмент забезпечення стабільності трудових ринків країн-членів в умовах глобальних викликів. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2025. Т. 28, № 4. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/172578>.

19. Чернікова Н., Жадан О., Пінченко О. Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.1>.

20. Копилова С. В., Власенко О. О. Адаптивна функція Soft Skills: динаміка підходів до управління професійним розвитком особистості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.3/02>.