

# ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 331.5/005.95/.96

ВЕДЕРНИКОВ М.<sup>1</sup>, БАКСАЛОВА О.<sup>2</sup>, ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л.<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, e-mail: arh.mihael@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9850-3575

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницький національний університет, e-mail: baksalovaolha@gmail.com ORCID ID: 0000-0002-5557-2327

<sup>3\*</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницький національний університет, e-mail: liberty\_lvs@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4043-9312

## БЕКГРАУНД УНІВЕРСАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ SOFT SKILLS У КОНТЕКСТІ HR-ІНЖИНІРИНГУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета.** У статті здійснено комплексний огляд науково-теоретичних і прикладних підходів до розуміння сутності «м'яких» навичок як інтегрованої системи універсальних компетентностей, що визначають ефективність професійної діяльності та соціальної взаємодії людини. Метою дослідження є поглиблення розуміння природи та ролі soft skills у системі HR-інжинірингу в умовах людиноцентристського соціально-економічного розвитку суспільства. **Методика** ґрунтується на застосуванні системного, аналітичного та порівняльного підходів, що забезпечило всебічне вивчення теоретичних джерел, узагальнення практичних рекомендацій і виокремлення ключових компетентностей. **Результати** дослідження відображають змістове уточнення soft skills як комплексу соціально-поведінкових, комунікативних, креативних та емоційно-ціннісних умінь, необхідних для професійної адаптації та ефективної діяльності фахівців у мінливих умовах сучасного ринку праці. Визначено ТОП-10 найбільш затребуваних навичок, зокрема комунікабельність, відповідальність, емпатійність, самоорганізованість, креативність, стресостійкість та здатність до швидкого навчання, які мають універсальний характер і забезпечують продуктивну взаємодію та результативність у робочих процесах. **Наукова новизна** полягає у концептуалізації soft skills як базового елементу HR-інжинірингу, що розглядається не лише як індивідуальна характеристика працівника, а як стратегічний ресурс організації. **Практична значимість результатів** визначається можливістю їх застосування у процесах удосконалення кадрової політики, підготовки персоналу, формування програм розвитку, оцінювання компетентностей та підвищення організаційної ефективності. Зроблено висновок, що систематичний розвиток universal soft skills є важливою умовою професійного становлення та зростання конкурентоспроможності сучасного фахівця і організації загалом.

*Ключові слова:* soft skills, hard skills, універсальні компетенції, «гнучкі» навички, комунікативні навички, «тверді» навички

### Постановка проблеми

Сучасний світ стрімко змінюється в усіх сферах життєдіяльності людини. Прискореними темпами рухається науково-технічний прогрес. У виробництві впроваджуються нові машини і механізми, застосовуються інформаційно-комп'ютерні системи та штучний інтелект. Водночас швидко розвивається HR-інжиніринг, економіка, бізнес, соціальна сфера, культура. Безупинно вдосконалюється організація праці і виробництва, управління підприємствами, організаціями, фірмами, компаніями тощо. За цих умов для успішної роботи на сучасних підприємствах потребуються працівники, які володіють не тільки високими професійними компетенціями Hard skills («тверді» навички), тобто певними професійними знаннями, вміннями і навичками абсолютно необхідними для виконання певної функції, роботи, операції чи комплексу робіт, але і такими універсальними компетенціями як soft skills («гнучкі» або «м'які» навички), завдяки якими вони можуть взаємодіяти зі своїми колегами, успішно вирішувати різні завдання, постійно розвиватися і вдосконалюватися.

У статті розглянуто розуміння поняття soft skills («гнучкі» або «м'які» навички) і наведено визначення його сутності як сукупності універсальних компетенцій. Визначено перелік ТОП-10 найбільш актуальних сьогодні гнучких навичок та подано їх стислу характеристику. Обґрунтована

необхідність і важливість володіння цими навичками будь-якою людиною, незалежно від її статусу, кваліфікації, професії, сфери діяльності тощо. Доведена їх роль і значення в аспекті найбільш повної реалізації потенціалу людини та її успішній життєдіяльності у соціумі. Представлено основні підходи до формування та вдосконалення *soft skills*, а також окреслено, з чого варто розпочинати їх опанування початківцям.

Унікальною рисою HR-інжинірингу є комплексне поєднання *soft skills* і *hard skills* на основі їх доповнення і взаємозбагаченні. В умовах трансформації ринку праці та посилення вимог до гнучкості організацій, вони слугують інструментами, що забезпечують належний професійно-кваліфікаційний склад персоналу організації, ефективну комунікацію, оптимізують управлінські процеси та сприяють формуванню конкурентоздатного соціально-професійного середовища. Їх застосування дає змогу HR-фахівцям точніше оцінювати рівень професіоналізму працівників, поведінкові особливості кандидатів, прогнозувати їхню адаптивність, командну злагоджену взаємодію, потенціал розвитку тощо. Органічне поєднання *soft skills* і *hard skills* забезпечує комплексність і ефективність управління людськими ресурсами. Їх синергія в системі HR-інжинірингу формує оптимальний професійний профіль HR-фахівця, який спроможний не тільки формувати й удосконалювати HR-процеси, але і забезпечувати їх належну реалізацію в соціально-професійному середовищі. Такий інтегрований підхід підвищує адаптивність HR-системи, покращує якість управлінських рішень та забезпечує відповідність сучасним викликам динамічного ринку праці [1].

*Hard skills* є суто професійними, технічними, економічними та іншими знаннями і вміннями, які вимагаються для займання певної посади та виконання конкретної роботи на певному робочому місці. Це все те, що працівники набули або у період навчання у різноманітних учбових закладах, або у процесі практичної діяльності під час виконання своєї роботи. Це професійні здібності у чистому вигляді, які можна вивчити і протестувати. Прикладами *hard skills* є вміння керувати транспортними засобами, вміння робити певні хірургічні операції, володіти іноземними мовами та мовами програмування, здійснювати певні математичні, економічні, статистичні та інші обчислення.

Виходячи із вищезазначеного, *hard skills* за своєю суттю є спеціалізованими професійними знаннями та практичними вміннями, без яких неможливо виконати певну операцію, завдання, роботу чи комплекс робіт. Вони є обов'язковими для ефективного виконання функцій на конкретній посаді або робочому місці. Наприклад, для вчителя фізики у середній школі необхідне досконале знання фізики і методики викладання навчального матеріалу, для повара – знання властивостей харчових продуктів і технології приготування їжі, для програміста – знання мов програмування і вміння кодувати тощо. Цілком очевидне, що у всіх сферах діяльності людини вимагається відповідна професійна освіта без якої неможливе здійснення будь-якої роботи. Як юрист не може займатися реальною юридичною практикою без знання юриспруденції, так і будь-який лікар не може лікувати пацієнтів без знання фізіології і анатомії людини та інших специфічних медичних знань.

На відміну від *hard skills* навички *soft skills* – це суцього особистісні якості та індивідуальні риси людини, які дозволяють їй легко адаптуватися в будь-якому колективі, ефективно взаємодіяти з іншими людьми та досягати успіху у своїй професійній діяльності. Перелік таких навичок є доволі значним. До найпоширеніших із них, що найчастіше проявляються у щоденному житті, належать: творчий підхід; навички самоконтролю та самоорганізації; відповідальність і дисципліна; аналітичне мислення; емпатія; уміння працювати в команді; емоційний інтелект; лідерські здібності; позитивне ставлення та інші [6].

З огляду на викладене, *soft skills* за своєю природою є універсальними компетенціями, важливими для особистісного розвитку та успішної діяльності людини. Водночас у сучасних навчальних закладах їм приділяється недостатньо уваги. Вони майже не викладаються й не формуються цілеспрямовано. Їхня специфіка полягає в тому, що, по-перше, вони є універсальними й не залежать від конкретної професії чи виду діяльності, а по-друге, їх складно піддати кількісній оцінці, виміряти або чітко продемонструвати. Рівень їх розвитку визначається індивідуальними рисами людини — характером, темпераментом, харизмою тощо. Проте для досягнення успіху в будь-якій сфері ці навички необхідні кожному, адже вони сприяють ефективному спілкуванню, здатності слухати й розуміти інших, вирішувати проблеми та приймати різні рішення.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ретроспективний огляд теорії й практики управління людськими ресурсами показує, що soft skills де-факто існували завжди, однак раніше їм не надавали належного значення й не розглядали як окрему категорію компетенцій. Історичний розвиток економічної думки засвідчує, що вперше термін «soft skills» почали використовувати у 1950-х роках ХХ століття. Зокрема, у 1959 році в армії США була сформована нова концепція підготовки військових кадрів. У процесі її впровадження виявилось, що військовослужбовцям необхідні не лише суто професійні військові навички (hard skills), а й універсальні компетентності (soft skills). До них відносили: уміння ефективно спілкуватися, здатність протистояти стресу, навички самоконтролю та самоорганізації, відповідальність і дисциплінованість, швидкість і виваженість у прийнятті рішень, критичне та системне мислення, здатність брати на себе відповідальність і діяти у складних ситуаціях тощо. Водночас ці важливі навички не були включені до програм структурованої підготовки військових. Згодом цей недолік було усунуто і універсальні компетентності стали обов'язковим елементом навчання та професійного становлення військовослужбовців [3].

Щодо поширення soft skills в різних сферах діяльності людини, перші кроки у цьому напрямі були зроблені ще у 60–70-х роках ХХ століття. Спочатку володіння такими «м'якими» навичками вимагали переважно від управлінців. Однак наприкінці ХХ століття, на тлі стрімкого науково-технічного прогресу та потужного соціально-економічного розвитку, потреба в окремих видах soft skills стала актуальною вже для працівників практично всіх рівнів і посад. На початку ХХІ століття сформувалася ситуація, коли тільки професійних знань і досвіду вже недостатньо для успішного працевлаштування чи зайняття певної посади — вони мають доповнюватися відповідними гнучкими навичками. За результатами досліджень компанії Wonderlic, 93% роботодавців наголосили, що саме наявність у кандидатів soft skills є ключовим фактором у процесі їхнього відбору.

Проблематика розвитку універсальних компетентностей soft skills знаходиться у центрі уваги сучасної наукової думки та представлена значним спектром праць зарубіжних і вітчизняних дослідників. Концептуальний фундамент формування «м'яких» навичок закладено у працях Р. Бояціса, Д. Гоулмана, К. Вейна, Ч. Хенді, які досліджують поведінкові та емоційно-психологічні складові професійної ефективності. Особливий внесок у розуміння значення емоційного інтелекту як ключової soft competence зробили П. Саловей та Дж. Маєр, чийі праці стали основою сучасних моделей розвитку EQ у професійному середовищі [7].

Питання адаптивності, комунікативної гнучкості, креативності й критичного мислення активно висвітлюються в роботах Д. Канемана, Т. Девенпорта, А. Осборна, Е. де Боно, які формують методологічну базу для дослідження когнітивно-поведінкових компетентностей. Розвиток командної взаємодії, лідерства та управління міжособистісною взаємодією ґрунтовно аналізують Д. Коллінз, П. Сенге, Дж. Коттер, наголошуючи на значенні soft skills у трансформаційних процесах організацій.

У вітчизняному науковому просторі тематика soft skills отримала широке висвітлення у працях українських дослідників. Зокрема, Захарова О. досліджує механізми формування та розвитку універсальних компетентностей у студентів в умовах модернізації освіти, акцентуючи на інтеграції soft skills у професійну підготовку кадрів. Дороніна О. зосереджується на питаннях розвитку комунікативних, соціально-психологічних та підприємницьких навичок у контексті підвищення конкурентоспроможності фахівців. Також вагомий внесок у вивчення проблематики зробили О. Єрохіна, Н. Бідюк, А. Колот, О. Базилук, які розглядають soft skills як стратегічний ресурс розвитку людського капіталу та фактор організаційної результативності.

Значна увага у працях В. Савченка, О. Мельник, Л. Лук'яненко приділяється інтеграції «м'яких» компетентностей у систему HR-менеджменту, зокрема у процеси добору персоналу, оцінювання, адаптації та розвитку працівників. У дослідженнях підкреслюється, що soft skills стають ключовим критерієм професійної придатності у сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції [11].

Аналіз наукових праць свідчить про зростаюче значення універсальних компетентностей soft skills як важливої складової професійного становлення, розвитку людського капіталу та підвищення організаційної ефективності. Сучасні дослідження збігаються в тому, що формування «м'яких»

навичок має розглядатися як стратегічний напрям у системі HR-інжинірингу, що забезпечує адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність фахівців і організацій у динамічному соціально-економічному середовищі.

### Формування цілей статті

Метою статті є комплексне дослідження теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності універсальних компетентностей *soft skills* та обґрунтування їх значення в системі HR-інжинірингу сучасної організації. Для досягнення цієї мети визначено такі ключові завдання: узагальнити наукові підходи до трактування поняття «*soft skills*»; проаналізувати сучасні дослідження щодо їх ролі у професійному розвитку й управлінні людським капіталом; окреслити найбільш затребувані групи м'яких навичок; обґрунтувати їхнє місце у процесах добору, оцінювання та розвитку персоналу; визначити практичні напрями впровадження та удосконалення *soft skills* у діяльності організацій. Виконання цих завдань спрямоване на поглиблення розуміння універсальних компетентностей як стратегічного ресурсу HR-інжинірингу та людиноцентричного розвитку персоналу в умовах трансформацій сучасного суспільства.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Отже, м'які навички становлять важливу категорію, яка визначає інтелектуальний потенціал особистості та істотно впливає на всі сфери життя і професійної діяльності. Це, у свою чергу, породжує низку запитань, що потребують чітких відповідей. Розглянемо найбільш актуальні із них [5].

1. Яку роль відіграють *soft skills* у житті та роботі людей у сучасному світі?

Оскільки в Україні досвід системного застосування *soft skills* поки що є обмеженим, варто звернутися до практики їх використання у США. Наведемо декілька показових прикладів.

Приклад 1. Результати дослідження сумісно вчених Гарвардського Університету і Стенфордського Дослідницького Інституту показали, що у XXI столітті внесок *hard skills* («тверді» навички) до успішної ділової та професійної кар'єри працівників складає лише 15%, водночас як внесок *soft skills* («м'які» навички) сягає – 85 відсотків.

Приклад 2. Всесвітньо відома компанія Google провела масштабне внутрішнє дослідження під назвою Project Oxygen. На основі системного аналізу працевлаштування працівників з урахуванням їх «твердих» і «м'яких» навичок за період з 1998 року по теперішній час, група дослідників зробила висновок, що саме *soft skills* склали 7 позицій найбільш вагомих критеріїв кар'єрного зростання співробітників по службовій драбині.

Приклад 3. Відомим американським вченим-економістом Kirabo Jackson було проведено спеціальне дослідження, як впливають на подальшу долю випускників шкіл їх володіння або не володіння *soft skills* – гнучкими навичками. Охоплено було 150000 учнів міста Чикаго. За результатами дослідження було встановлено, що більш вдалими були випускники саме тих шкіл де навчальними планами передбачалось не тільки надання знань з певних дисциплін і контроль за якістю навчання та успішністю учнів, а і оволодіння ними саме гнучкими навичками *soft skills*.

2. Чи потрібні висококваліфікованому фахівцеві *soft skills*, якщо він досконало володіє своєю професією?

Так, безперечно потрібні. І цьому є кілька суттєвих пояснень.

По-перше, ефективне виконання професійних обов'язків у будь-якій сфері неможливе без взаємодії з іншими людьми. Це передбачає вміння комунікувати, знаходити спільну мову, будувати партнерські й довірчі стосунки, досягати взаєморозуміння з різних питань, а також формувати власний імідж і професійний авторитет.

По-друге, на будь-якій роботі треба вміти швидко вливатися і адаптуватися до колективу працівників з властивою йому корпоративною та організаційною культурою, правилами та етичними нормами поведінки.

По-третє, наявність таких універсальних компетенцій як організованість, відповідальність і дисциплінованість забезпечують якісне й своєчасне виконання поставлених завдань.

По-четверте, активна життєва позиція, організаторські здібності і лідерські якості сприятимуть успішному кар'єрному зростанню по службовій драбині.

Окрім цього, робота в колективі спільно з іншими людьми також, безумовно, вимагає наявність таких універсальних компетенцій як:

- здатності працювати у команді;
- уміння переконувати та досягати домовленостей із колегами, керівництвом і підлеглими;
- дотримання норм професійної етики;
- коректності у спілкуванні;
- уміння контролювати власні емоції;
- швидкого опанування нової інформації;
- уважності та спостережливості;
- здатності не уникати труднощів і в разі потреби звертатися за допомогою та підтримкою.

### 3. Які існують способи розвитку soft-skills?

Існує декілька способів розвитку гнучких навичок.

По-перше, реальна практика життя і діяльності. Необхідно завжди займати активну життєву позицію, проявляти інтерес та ініціативу у процесі виконання роботи, у спілкуванні з колегами, друзями, знайомими і незнайомими людьми, підлеглими, керівництвом тощо. При цьому доцільно встановлювати з ними зворотній зв'язок. Результати систематичного реального спілкування покажуть, що вам не вистачає (організованості, дисциплінованості, чемності, ввічливості тощо), яким саме soft skills треба приділяти увагу і цілеспрямовано їх надалі розвивати.

По-друге, індивідуальні або групові курси, тренінги з саморозвитку та особистісного зростання. Цей метод ефективний тим, що у цьому випадку навчання буде відбуватися під керівництвом досвідченого викладача, який може відігравати роль коуча, ментора, наставника тощо. Він вчасно та кваліфіковано порадить вам на що треба звернути увагу та як найбільш ефективно і швидко оволодівати певними гнучкими навичками.

По-третє, спеціальна література у вигляді різноманітних книг, журналів, монографій, наукових статей тощо. Літератури, пов'язаною з тематикою soft skills існує величезна кількість. Причому як на електронних носіях так і у паперовому вигляді. Практично по кожній універсальній компетенції існує вичерпна інформація. Вона досить потужно і ефективно допомагає в роботі над собою.

### 4. З чого треба починати новачкам розвиток soft skills?

Цілком логічним буде розвиток починати із самоаналізу. Треба чітко визначити над якими універсальними компетенціями необхідно працювати та які з них знадобляться найбільше. А для цього треба дати абсолютно чесні і об'єктивні відповіді на такі питання:

– У чому полягає специфіка вашої роботи та чим вона відрізняється від інших видів діяльності?  
З ким і з чим ви працюєте: з людьми, технікою, документами тощо? Які ваші функції, права, обов'язки, відповідальність?

– Що найбільше цінується у вашій професії, спеціальності?

– Які вимоги пред'являються до вашого робочого місця чи вашої посади?

– Які саме універсальні компетенції абсолютно необхідні для успішного виконання ваших професійних обов'язків та які з них максимально сприятимуть досягненню поставлених цілей?

– Чого ви бажаєте досягти в житті, до чого прагнете на роботі та як швидко ви хочете цього досягти?

– Яких універсальних компетенцій вам бракує та які труднощі ви відчуваєте при їх оволодінні?

Результати об'єктивного самоаналізу покажуть на що слід звернути увагу, які у вас слабкі та сильні сторони, якими гнучкими навичками вам треба оволодівати та над чим працювати далі.

### 5. Які soft skills можна віднести до ТОП-10 найбільш затребуваних у теперішній час і над якими слід працювати?

Аналіз реального досвіду використання різних “м'яких навичок” у повсякденному житті та професійній діяльності свідчить про формування переліку з десяти найпопулярніших сьогодні soft skills. Саме ці навички найчастіше та найпоширеніше з'являються у фірмових атестаційних тестах та міжнародних рейтингах затребуваних компетенцій і відповідають основним тенденціям розвитку HR-інжинірингу, що формується під впливом людиноцентричного управління. До таких навичок зазвичай відносять такі [10]:

1. Комунікативні навички: це здатність знаходити спільну мову з будь-якою людиною та комфортно себе відчувати в оточенні незнайомих людей. Чітко та ефективно висловлюватися. Хороша комунікація включає уважне слухання, чітке ставлення запитань та зрозуміле пояснення

своїх ідей, думок, міркувань; здатність вести перемовини, добре володіти невербальними елементами комунікації (жести, погляди, міміка, пози), робити презентації і публічно виступати, вміння переконувати тощо.

2. Критичне мислення: вміння логічно думати, знаходити докази, ставити під сумнів як особисті так й інші аргументи, виявляти позитивні і негативні сторони різних суджень до вирішення проблеми. Здатність ідентифікувати припущення, упередження та логічні помилки. Вміння аналізувати ситуацію, надавати об'єктивну оцінку, робити адекватні висновки, надавати раціональні пропозиції та рекомендації тощо.

3. Вміння працювати в команді: бути завжди конструктивним, вміти дискутувати та відстоювати свою точку зору, але не доводити ситуацію до конфлікту, спільно шукати узгоджене рішення проблеми, поважати інших і водночас викликати позитивне ставлення до себе.

4. Креативність: це здатність до творчості, яка може виявлятися в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, продукуванні нових ідей, новацій тощо. За своєю суттю креативність завжди передбачає нестандартну точку зору людини на проблему, погляд з інших позицій, під іншим кутом, застосовуючи для цього всі свої знання, досвід, логічне мислення, уяву тощо.

5. Емоційний інтелект: це здатність відчувати, усвідомлювати, розрізняти, аналізувати свої емоції та емоції інших людей, проявляти при цьому емпатію. Вміти управляти своїми та чужими почуттями, спрямовувати емоції у конструктивний напрям. Використовувати емоції як потужний інструмент у вирішенні поставлених завдань і досягненні поставлених цілей.

6. Уміння адаптуватися до нових умов: здатність людини швидко пристосовуватися до нового середовища або оточення – людей, матеріально-технічної бази, корпоративної культури, ділової і професійної етики, організаційної культури тощо. Це також вимагає здатності до навчання і перенавчання, емоційної стійкості, соціальної компетентності, гнучкого мислення, зміни своїх підходів адекватно конкретній ситуації, успішно вирішувати різні проблеми, освоювати нову інформацію тощо.

7. Аналітичне мислення – це здатність людини до аналізу конкретної ситуації, події явища, співставлення різних фактів і формування на основі отриманих даних ґрунтовних висновків. Тут вимагається вміння працювати з базами даних, детально аналізувати інформацію, з'ясувати першопричини, досліджувати проблему з різних сторін і надавати ефективні рекомендації, пропозиції тощо.

8. Мистецтво управління часом: це систематичний підхід до раціонального управління часом з метою забезпечення максимальної продуктивності праці та успішного досягнення поставлених цілей. Суть полягає в тому, щоб ефективно розподіляти час на виконання різних завдань, встановлюючи динамічний баланс між активною роботою, відпочинком, особистим життям і суспільною діяльністю.

9. Вміння вирішувати проблеми: це здатність всебічно і адекватно оцінити проблему, правильно її ідентифікувати, визначити причини виникнення, негативні наслідки та вплив на людей і оточуюче середовище. Вміння відшукати і проаналізувати потрібну інформацію, розставити пріоритети, визначити альтернативи. Знайти найбільш оптимальні підходи, інструменти, методи, способи, механізми, шляхи успішного розв'язання проблеми і прийняти відповідальне рішення.

10. Самомотивація: це внутрішній стимул, що спонукає людину до свідомої доцільної діяльності і надає їй можливість при вирішенні поставленого завдання і досягненні визначеної мети обходитися без зовнішніх стимулюючих чинників і адміністративному контролю. Самомотивація – це вельми цінний і корисний навик. Вона характерна для людей, яких стимулюють не гроші і матеріальні винагороди, а бажання реалізувати свої потенційні здібності і таланти. Тому самомотивацію краще розглядати як активну життєву позицію, яка допомагає бути висококласним фахівцем і формувати власну репутацію і команду.

Як показує реальна практика життя і діяльності, серед перелічених *soft skills* одне з провідних місць займають комунікативні навички. Вони виконують багато важливих функцій і мають значний вплив на різні аспекти діяльності людини. Формування цих навичок починається ще в ранньому віці – у дитячому садку та школі, а далі вони постійно розвиваються під впливом виховання, життєвих подій та професійної практики. Тому, високий науковий інтерес і практичне значення набуває оцінка стану комунікативних навичок учнів шкіл у теперішній час [8]. У цьому віці вони тільки

набуваються і надалі слугують фундаментом формування особистості з певними соціально-комунікативними навичками. З цією метою авторами було проведено дослідження учнів шкіл м. Хмельницького за методикою професора В.Ф. Ряховського, яка є психологічним тестом діагностики визначення рівня комунікабельності, що складається з низки спрямованих запитань, на які потрібно швидко й однозначно відповісти. Ця методика дає змогу оцінити вміння людини вступати у спілкування та взаємодіяти з іншими, тобто визначити рівень її товариськості.

Методика психологічної діагностики комунікативних навичок В.Ф. Ряховського містить[9]:

По-перше, анкети з'ясування комунікативних навичок учнів, що складаються з 16 запитань, які стосуються різних повсякденних та соціальних ситуацій. На кожне запитання вимагається обрати лише одну з трьох відповідей: «так», «ні» або «іноді». За кожну відповідь нараховується певна кількість балів (наприклад, «так» — 2 бали, «іноді» — 1 бал, «ні» — 0 балів).

По-друге, ранжування нормативних оцінок респондентів (учнів) за їх здатністю до комунікативності і соціальної взаємодії (у балах), які розподіляються наступним чином:

**30–32 бали.** Ваш рівень комунікабельності є вкрай низьким, і це, передусім, створює труднощі саме для вас. Оточенню також непросто, адже на вас складно розраховувати у справах, де необхідна командна взаємодія. Варто свідомо працювати над відкритістю та контролювати власну поведінку.

**25–29 балів.** Ви схильні до замкнутості й надаєте перевагу усамітненню, тому ваше коло спілкування досить вузьке. Нові контакти та адаптація до нового середовища даються вам нелегко й можуть викликати дискомфорт. Ви усвідомлюєте це як рису характеру, однак цього недостатньо — змінити поведінку цілком можливо. Згадайте, як у ситуаціях щирого зацікавлення ви можете бути набагато активнішими — це ресурс, який варто використовувати.

**19–24 бали.** Ви достатньо товариські й цілком упевнено почуваетесь у новому середовищі. Нові завдання вас не лякають. Водночас ви обережні у взаємодії з незнайомими людьми та не завжди охоче вступаєте в дискусії. Іноді у висловлюваннях з'являється необґрунтований сарказм — це варто скоригувати.

**14–18 балів.** Ваша комунікабельність збалансована. Ви уважні до співрозмовників, терплячі та спокійно відстоюєте свою позицію. Нові знайомства не викликають у вас дискомфорту, однак голосні компанії та надмірна балакучість інших людей можуть дратувати.

**9–13 балів.** Ви досить відкриті й охоче спілкуєтесь, іноколи навіть занадто активно. Вам подобається висловлювати свою думку, що часом може втомлювати оточення. Ви легко знайомитеся з новими людьми та прагнете бути в центрі уваги. Водночас вам бракує посидючості та наполегливості у складних ситуаціях, але при бажанні ви здатні це подолати.

**4–8 балів.** Ви дуже комунікабельні, завжди обізнані про події навколо та любите брати участь у будь-яких обговореннях. Часто беретеся висловлюватися з питань, у яких не завжди добре орієнтуєтесь. Легко долучаєтесь до різних справ, але не завжди доводите їх до завершення, що може викликати певну настороженість у керівництва та колег. Варто звернути увагу на ці особливості.

**3 бали і менше.** Ваша надмірна балакучість та втручання у справи інших можуть ускладнювати вам взаємини з людьми. Ви часто реагуєте імпульсивно, схильні до образливості та необ'єктивності, що нерідко призводить до конфліктів. Такий стиль поведінки може шкодити не лише стосункам, а й вашому здоров'ю. Вам важливо розвивати стриманість, терплячість і вміння з повагою ставитися до інших.

Зведені результати анкетування учнів та їх оцінка за рівнем універсальної компетентності «Комунікативні навички» відображені у табл. 1, табл. 2 та зображені на рис. 1.

У цілому результати проведеного дослідження, які відображені у вищенаведених таблицях і графіку, свідчать, що за рівнем універсальної компетентності «Комунікативні навички» учні, незважаючи на пандемію, що точилася в Україні практично три роки, воєнний стан, який тягнеться з лютого 2022 року по теперішній час, а відтак і довготривалий термін дистанційного навчання, під час якого вони були обмежені у спілкуванні, рівень комунікативності учнів знаходиться на належному рівні. Це також свідчить про достатньо високий рівень організаційної і корпоративної культури у школах м. Хмельницького, педагогічну майстерність вчителів, вихователів і менторів в аспекті оволодіння учнями найважливішими навичками soft skills.

Таблиця 1

**Зведені результати анкетування учнів за універсальною компетентністю**

**«Комунікативні навички»**

*Джерело: складено на основі [8]*

№ п/п	Питання	Відповіді		
		Так	Інколи	Ні
1	На Вас чекає важлива зустріч з керівником гуртка, де плануєте займатися улюбленою справою (танцями, співами, малюванням, футболом, шахами тощо). Чи хвилюєтесь Ви?	2	10	8
2	Чи викликає у Вас невдоволення доручення виступити з інформацією на будь-яких зборах або іншому подібному заході?	6	12	2
3	Чи відкладаєте Ви візит до лікаря до останнього моменту?	1	6	13
4	Вам пропонують виїхати у справах до міста, де Ви ніколи не бували. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цієї поїздки?	2	1	19
5	Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?	2	12	6
6	Чи дратуєтесь Ви, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до Вас з проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на якесь питання)?	1	2	17
7	Чи вірите Ви, що існує проблема "батьків і дітей" і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?	9	10	1
8	Чи посоромитесь Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив кілька місяців тому?	2	5	13
9	У кафе або в їдальні Вам подали явно неякісні страви. Чи будете Ви мовчати, лише сердито відсунувши тарілку?	2	5	13
10	Опинившись сам на сам з незнайомою людиною, Ви не вступите з ним у бесіду і будете перейматися, якщо першим заговорить він. Чи так це?	2	6	12
11	Вас жахає будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи Ви відмовитися від свого наміру?		5	15
12	Чи боїтесь Ви брати участь у розгляді конфліктних ситуацій?		5	15
13	У Вас є власні суто індивідуальні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і ніяких чужих думок на цей рахунок Ви не сприймаєте. Це так?	4	11	5
14	Почувши де-небудь висловлювання, яке є явно помилковим з добре відомого Вам питання, чи Ви промовчите?	2	6	12
15	Чи викликає у Вас досаду чие-небудь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому учбовому питанні чи навчальній темі?	1	7	12
16	Найбільш охоче Ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) в письмовій формі, ніж в усній?	6	6	8

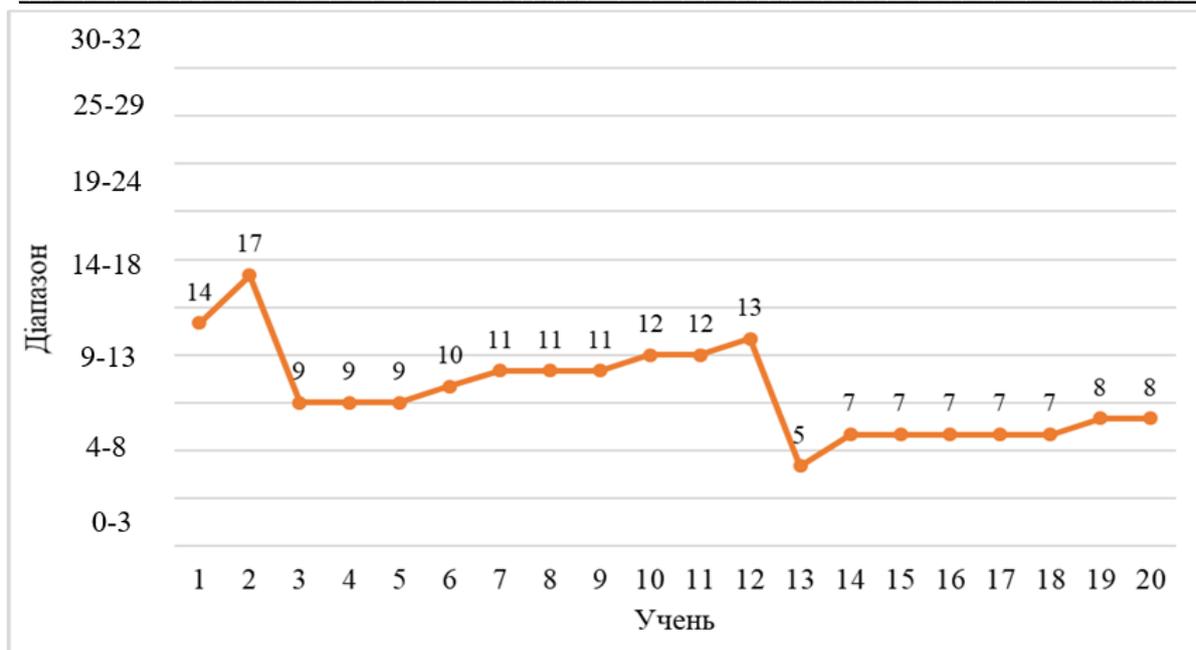
Таблиця 2

**Зведені результати оцінки учнів за рівнем універсальної компетентності**

**«Комунікативні навички»**

*Джерело: складено на основі [8]*

№ п/п	Діапазон балів	Кількість учнів	Фактична кількість отриманих балів
1	30-32 балів. Ви явно некоммунікбельні, і це Ваша біда, оскільки найбільше страждаєте від цього Ви самі	-	-
2	25-29 балів. Ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності, тому у Вас мало друзів	-	-
3	19-24 балів. Ви певною мірою товариські і в незнайомому оточенні відчуваєте себе цілком упевнено	-	-
4	14-18 балів. У вас нормальна коммунікбельність	1	14
		1	17
5	9-13 балів. Ви досить товариські (часом, можливо, навіть надміру)	3	9
		1	10
		3	11
		2	12
		1	13
6	4-8 балів. Ви, мабуть, «свій хлопець»	1	5
		5	7
		2	8
7	3 балів і менше. Ваша коммунікбельність має болісний характер	-	-



**Рисунок 1. Графік результатів оцінки учнів за рівнем універсальної компетентності «Комунікативні навички»**  
*Джерело: складено автором*

### Висновки

У межах наукового дослідження здійснено огляд науково-теоретичних і практичних аспектів soft skills («гнучких» або «м'яких» навичок) та уточнено їх зміст як комплексної системи універсальних компетентностей. Підкреслено важливу роль soft skills у життєдіяльності особистості та її професійному становленні в умовах сучасного суспільства. Обґрунтовано необхідність оволодіння зазначеними навичками незалежно від соціального статусу, рівня кваліфікації чи професійної спеціалізації, оскільки вони охоплюють широкий спектр умінь, пов'язаних з ефективною міжособистісною взаємодією, емоційною чутливістю, конструктивним розв'язанням проблем, критичним і творчим мисленням, раціональним плануванням часу, відповідальністю та готовністю приймати рішення.

Доведено значущість soft skills у контексті професійної діяльності фахівців різного профілю, зокрема встановлено, що навіть висококваліфіковані спеціалісти, які досконало володіють професійними знаннями, потребують розвинених м'яких навичок для забезпечення успішної комунікації, ефективної взаємодії в колективі та адаптації до динамічних змін сучасного ринку праці. Окреслено основні напрями формування soft skills та рекомендовано основні кроки їх опанування для початківців.

У дослідженні також представлено перелік ТОП-10 найбільш затребуваних soft skills у сучасних умовах та подано їхню змістову характеристику. До м'яких навичок, що мають універсальний характер, належать: комунікабельність, здатність до спостереження та аналітичного осмислення, відповідальність, самостійність, емпатійність, самоорганізованість, креативність, стресостійкість, здатність до швидкого навчання, вміння вибудовувати міжособистісні взаємини тощо. Оволодіння цими універсальними компетентностями сприяє ефективному розв'язанню широкого кола професійних і соціальних завдань, а також забезпечує успішне досягнення поставлених цілей.

Зроблено висновок, що soft skills є невід'ємними складовими елементами HR-інжинірингу та запорукою успішної професійної, ділової та соціальної діяльності особистості. Їх розвиток потребує систематичної роботи, яка включає самоосвіту, проходження спеціалізованих навчальних програм, опрацювання профільної літератури та практичне застосування отриманих знань у реальних виробничих умовах і життєвих ситуаціях.

VEDERNIKOV M.<sup>1</sup>, BAKSALOVA O.<sup>2</sup>, VOLIANSKA-SAVCHUK L.<sup>3\*</sup>

1 D.Sc., Professor, Head of the Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytskyi National University, e-mail: arh.mihael@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9850-3575

2 PhD, Assoc. Prof., Department of Management and Administration, Khmelnytskyi National University, e-mail: baksalovaolha@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5557-2327

3\* PhD, Assoc. Prof., Department of HR Engineering in Business Economics, Khmelnytskyi National University, e-mail: liberty\_lvs@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4043-9312

## BACKGROUND OF UNIVERSAL SOFT SKILLS COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL HR ENGINEERING

**Goal.** The article provides a comprehensive review of theoretical and practical approaches to understanding soft skills as an integrated system of universal competencies that determine the effectiveness of professional activity and social interaction. The purpose of the study is to deepen the understanding of the nature and role of soft skills within HR engineering in the context of a human-centered socio-economic development of society. **Method.** The research is based on systemic, analytical, and comparative approaches, enabling a thorough study of theoretical sources, generalization of practical recommendations, and identification of key competencies. **Results.** The study clarifies the content of soft skills as a set of social-behavioral, communicative, creative, and emotional-value abilities necessary for professional adaptation and effective performance in dynamic labor market conditions. The top 10 most demanded skills have been identified, including communicativeness, responsibility, empathy, self-organization, creativity, stress tolerance, and the ability to learn quickly. These universal skills ensure productive interaction and efficiency in work processes. **Scientific novelty.** The study conceptualizes soft skills as a core element of HR engineering, considering them not only as an individual characteristic of employees but also as a strategic organizational resource. **Practical significance.** The results can be applied to improve HR policies, personnel training, development programs, competency assessment, and overall organizational effectiveness. **Conclusion.** Systematic development of universal soft skills is essential for professional growth and enhancing the competitiveness of both modern specialists and organizations.

*Keywords:* soft skills, hard skills, universal competencies, flexible skills, communicative skills, hard skills

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boiko, L. Volianska-Savchuk, N. Bazaliyska and M. Zelena, "Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization," *2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2021, pp. 284-289, doi: 10.1109/ACIT52158.2021.9548558.
2. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; *М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ*, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/c6f20ee5-8ef9-4346-80a2-302d39b90067>.
3. White, D. (2025). *The Soft Skills Book: The key difference to becoming highly effective and valued*. London: LID Publishing. ISBN 978-1915951755.
4. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту / *Іцхак Кальдерон Адізес ; пер. з англ. Валерія Глінка. – Київ : Наш формат, 2020. – 222 с. ISBN 978-617-7730-43-8.*
5. Ведерніков, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., Глушко, Т. В., Зелена, М. І., & Данілкова, А. Ю. (2021). Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (1), 239-251. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-42>.
6. Жильцова, О., & Станчишин, В. (2025). *Soft skills: Бути собою. Управлінські практики та психологія м'яких навичок*. Київ: Віхола. ISBN 978-617-8517-76-2.
7. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. *Київ : МПП «ЛИНО»*, 2022. 612 с. ISBN\_978-617-95078-5-4.
8. Оцінювання персоналу : *Навч. посіб.* / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. - 311с. ISBN 978-966-926-363-6.

9. Психологія: вступ до спеціальності : навчальний посібник / Петухова І. О., Заушнікова М. Ю., Нежинська О. О., Костевська Н. В. ; *Державний податковий університет. – Ірпінь, 2024. – 190 с. ISBN 978-966-337-748-3/*
10. Самоліук Н. М. SOFT та HARD SKILLS на ринку праці: сутність та складові / Н.М. Самоліук // *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». - Випуск 4(96). - 2021. - С.275-294. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/68be1748-3ac2-4013-8b0f-84f8006894c4/content>.*
11. Шевчук О. Ю. Актуальність soft skills в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії / О.Ю. Шевчук, І.В. Агеєва // *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного. Сер. Економічні науки. 2021. -Вип. 1 (43). - С. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2021-43-106-113>.*

## REFERENCES

1. Boiko, J., Volianska-Savchuk, L., Bazaliyska, N., & Zelena, M. (2021, September). Smart recruiting as a modern tool for HR hiring in the context of business informatization. In *2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)* (pp. 284-289). IEEE. .
2. Sochynska-Sybirtseva, I. M., Dorenska, A. O., & Tushevska, T. V. (2022). *HR-menedzhment: navch. posib.* Kropyvnytskyi, Ukraine: Central Ukrainian National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/c6f20ee5-8ef9-4346-80a2-302d39b90067>.
3. White, D. (2025). *The Soft Skills Book: The key difference to becoming highly effective and valued.* London: LID Publishing, ISBN 978-1915951755. .
4. Adizes, I. K. (2020). *Stili khoroshoho i pohanoho menedzhmentu* [Management and mismanagement styles] (V. Hlinka, Trans.). Kyiv, Ukraine: Nash Format. ISBN 978-617-7730-43-8. .
5. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Hlushko, T. V., Zelena, M. I., & Danilkova, A. Yu. (2021). Theoretical foundations for determining the processes of search, selection, and recruitment of enterprise personnel. *Visnyk of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1), 239–251. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-42>. .
6. Zhylytsova, O., & Stanchyshyn, V. (2025). *Soft skills: Buty soboyu. Upravlins'ki praktyky ta psykholohiia miakykh navychok.* Kyiv, Ukraine: Vikhola. ISBN 978-617-8517-76-2. .
7. Menedzhment personalu : navchalnyi posibnyk / Ukl. O.V. Bezpalko, A.D. Berher, T.M. Berezianko, Yu.M. Hryniuk, D.H. Hryshchenko, O.I. Drahan, A.S. Zienina-Bilichenko, L.M. Maznyk, L.I. Tertychna, O.M. Solomka, O.A. Chyhrynets [Za. zah. red. O.I. Drahan]. Kyiv : MPP «LYNO», 2022. 612 s. .
8. Tsymbaliuk, S. O., & Bilyk, O. M. (2021). *Otsiniuvannia personalu: Navch. posib.* Kyiv, Ukraine: KNEU. ISBN 978-966-926-363-6. [in Ukrainian]
9. Petiukhova, I. O., Zaushnikova, M. Yu., Nezhynska, O. O., & Kostevska, N. V. (2024). *Psykholohiia: Vstup do spetsialnosti: Navchalnyi posibnyk.* Irpin, Ukraine: Derzhavnyi podatkovyi universytet. ISBN 978-966-337-748-3. .
10. Samoliuk, N. M. (2021). SOFT та HARD SKILLS на ринку праці: сутність та складові [SOFT and HARD SKILLS in the labor market: Essence and components]. *Visnyk NUVHP. Economic Sciences Series*, 4(96), 275–294. Retrieved from <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/68be1748-3ac2-4013-8b0f-84f8006894c4/content>. .
11. Shevchuk, O. Yu., & Ageieva, I. V. (2021). Aktual'nist' soft skills v protsesi profesiynoho rozvytku spivrobitnykiv ta upravlinnia zminamy kompaniyi [Relevance of soft skills in professional development and change management]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU im. D. Matornoho. Economic Sciences Series*, 1(43), 106–113. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2021-43-106-113>.

Стаття надійшла до редакції: 25.11.2025  
Received: 11.25.2025