

УДК 35.08:005.336.2

DOI: 10.35432/tisb352026359564

Наталія Бабірецька

к.ю.н., докторантка КЗВО

«Вінницька академія безперервної освіти

<https://orcid.org/0009-0007-5253-8549>

e-mail: natali.h.s77@gmail.com

ПОНЯТТЯ SOFT SKILLS У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІСТРУВАННІ

У статті наведені визначення поняття «soft skills», які сформульовані у загальносуспільних науках, зокрема, у сфері педагогіки, економіки, психології; особливу увагу було приділено публічному управлінню та адмініструванню. Констатовано, що відсутній єдиний методологічний підхід до формулювання визначення «soft skills», що утруднює його розуміння. З'ясовані сутнісні ознаки «soft skills» у сфері публічного управління, до яких належать універсальний (неспеціалізований) характер, соціокультурна зумовленість, суб'єктивність, соціальний характер, поєднання у собі сталості та гнучкості, здатність впливати на ефективність та результативність роботи. Зазначені ознаки дали змогу сформулювати авторське визначення поняття «soft skills у публічному управлінні та адмініструванні» як комплексу особистісних, комунікативно-соціальних та управлінських навичок, що забезпечують ефективність і результативність професійної діяльності державних службовців, поєднуючи у собі сталість, набуту досвідом, та гнучкість, необхідну для реагування на зміни у сфері публічного управління та адміністрування. На основі узагальнення підходів до структури «soft skills», було виділено такі структурні компоненти: особистісний, який включає в себе емоційний інтелект, зокрема гнучкість та адаптивність та ін.; комунікативно-соціальний, що охоплює ефективну комунікацію, ведення переговорів, командні навички; управлінський, до якого належать планування та організація роботи, тайм-менеджмент, стратегічні навички, навички прийняття рішень і вирішення проблем, управління власним розвитком, особиста ефективність, лідерство, менторство і наставництво.

У роботі обґрунтовано, що розвиток гнучких навичок є стратегічним інструментом модернізації системи державного управління в контексті європейських стандартів та зміцнення довіри до інституцій влади. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до професійного навчання управлінців, зміщуючи акцент з вузькоспеціалізованих знань на розвиток міждисциплінарних компетенцій. Впровадження системних інструментів оцінювання та розвитку soft skills стане запорукою формування компетентного кадрового резерву, здатного до ефективної роботи в умовах невизначеності. У статті зазначено про важливість здобутків для подальшого аналізу структури, класифікації «soft skills у публічному управлінні та адмініструванні» та з'ясування методів оцінювання рівня сформованості soft skills у державних службовців.

Ключові слова: «soft skills», м'які навички, особистісні навички, комунікативно-соціальні навички, управлінські навички, емоційний інтелект, публічне управління, адміністрування, державні службовці.

Nataliia Babiretska

PhD in Law, Doctoral Researcher

Vinnitsia Academy of Continuing Education

<https://orcid.org/0009-0007-5253-8549>

e-mail: natali.h.s77@gmail.com

THE CONCEPT OF SOFT SKILLS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND GOVERNANCE

The article provides definitions of the "soft skills" concept as formulated in the social sciences, specifically in pedagogy, economics, and psychology, with special attention paid to public administration and management. It is established that there is no unified methodological approach to defining "soft skills," which complicates its conceptual understanding. The essential characteristics of "soft skills" in public administration are identified, including their universal (non-specialized) nature, socio-cultural conditioning, subjectivity, social character, the combination of stability and flexibility, and their ability to influence work efficiency and effectiveness. These characteristics enabled the formulation of an original definition of "soft skills in public administration and management" as a complex of personal, communicative-social, and managerial skills that ensure the efficiency and effectiveness of civil servants' professional activities by combining stability gained through experience with the flexibility required to respond to changes in the field of public administration and management.

Based on a synthesis of structural approaches to "soft skills," the following structural components were identified: the personal component, which includes emotional intelligence, specifically flexibility and adaptability; the communicative-social component, covering effective communication, negotiation, and teamwork skills; and the managerial component, encompassing planning and work organization, time management, strategic skills, decision-making and problem-solving skills, self-development management, personal effectiveness, leadership, and mentoring. The study substantiates that the development of soft skills serves as a strategic tool for modernizing the public administration system in the context of European standards and strengthening trust in government institutions. This necessitates a revision of approaches to professional training for managers, shifting the focus from narrow specialized knowledge to the development of multidisciplinary competencies. The implementation of systematic tools for assessing and developing soft skills will be key to forming a competent talent pool capable of working effectively under conditions of uncertainty. The article highlights the importance of these findings for the further analysis of the structure and classification of "soft skills in public administration and management," as well as for determining methods to assess the level of soft skills development among civil servants.

Keywords: soft skills, personal skills, communicative-social skills, managerial skills, emotional intelligence, public administration, governance, civil servants.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Професійна кваліфікація державних службовців та їхні соціально-комунікативні навички відіграють важливу роль для ефективного та результативного функціонування публічного управління та адміністрування, особливо в умовах трансформаційних змін і необхідності адаптації правової системи України до європейських стандартів. У контексті євроінтеграційного курсу держави динамічно оновлюються вітчизняні нормативно-правові акти, а це, в свою чергу, вимагає від державних службовців здатності швидко адаптуватися до нових умов. Професійні знання (hard skills) швидко застарівають і саме soft skills допомагають ефективно реагувати на виклики сучасності. Це зумовлює гостру потребу у розвитку навичок, які пов'язані із освоєнням нових моделей поведінки, самоосвітою, креативністю, умінням працювати в команді, ефективно вирішувати конфліктні ситуації тощо. Від професіоналізму, фахової компетентності, професійної культури державних службовців як реальних провідників основних завдань і функцій Української держави залежить ефективність процесу державотворення, здійснення реформ, міжнародний авторитет держави [6].

Розвиток soft skills у публічному управлінні та адмініструванні безпосередньо впливає на якість та оперативність виконання завдань державними службовцями. Результати сучасних досліджень підтверджують, що рівень сформованості soft skills визначає успішність професійної діяльності фахівців приблизно на 75–85 %, що свідчить про їхню ключову роль у

забезпеченні ефективності публічного управління [2, с. 212].

Особливої актуальності набуває формування комунікативних умінь державних службовців, здатності до конструктивної взаємодії з громадянами та інститутами громадянського суспільства. Саме soft skills допоможуть в покращенні комунікації та підвищенні довіри до органів державної влади. Комунікативно-соціальна складова soft skills здатна забезпечити взаєморозуміння між різними суб'єктами публічного управління, а це, в свою чергу, сприятиме прийняттю взаємовигідних та узгоджених спільних рішень, мінімізуватиме ризики у процесі правових та інституційних трансформацій, а також допоможе зробити більш ефективною управлінську діяльність щодо реалізації європейських стандартів професійного розвитку державних службовців. Саме використання soft skills має стати основою формування нової відкритої концепції розвитку державної служби, орієнтованої на ефективність, довіру та партнерство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Формування знань про soft skills розпочалося ще у середині ХХ століття у США, а вже на початку 2000 рр. важливість м'яких навичок було визнано у академічній спільноті, зокрема формується поняття та концепція soft skills у публічному управлінні. Отож, це порівняно нове явище у сфері публічного управління.

Серед наукових робіт значну питому вагу становлять наукові праці у сфері педагогіки (Левіт Д., Євтухова Т. «Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти (стаття) [8]; Михайлишин Г. Й., Прокопів Л. М., Протас О. Л. «Soft skills у професійному становленні майбутніх соціальних працівників» (стаття) [9]; Грона Н. В., Семенов О. М. «Розвиток soft skills у майбутніх учителів в умовах закладів фахової передвищої та вищої освіти: міжрегіональний проект» (стаття) [4]; Фендьо О. «Soft skills: формування та розвиток гнучких метанавичок фахівців сфери управління» (стаття) [11]; Волобуєва Т., Целікова А., Муравйова І., Болокан І. «Формування soft skills на стадіях професійного становлення особистості» (стаття) [2]; Тарасюк І. В. «Емоційний інтелект у ХХІ столітті як один із найважливіших soft skills майбутніх фахівців» (тези конференції) [10] та ін.); економіки (Шевченко Д. В. «Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу» [14] (стаття)); психології (Черушева Г. «Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності» [12] (стаття); Копилова С. В., Ковальська Н. М. «Системно-еволюційний підхід до концепту «soft skills»» [7] (стаття)). Водночас, у сфері публічного управління та адміністрування наукових досліджень бракує.

Серед праць вітчизняних авторів заслуговує особливої уваги наукова стаття Чечел А. «Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства». У праці автор узагальнює результати опитувань українських здобувачів освіти та державних службовців щодо розвитку адаптивного лідерства як ключової м'якої навички в умовах війни. Вчений доводить, що підвищення рівня професійної компетентності та лідерських якостей є необхідною умовою адаптивності та ефективності сучасної державної служби України [13].

Заслужують на увагу і праці зарубіжних вчених, зокрема роботи Бекка Діффорд-Сміт [12], Крпалек П., Беркова К., Кубішова А., Крпалкова Крелова К., Френдловська Д., Шпісова Д. [13] та ін. Отож, на сьогоднішній день потребує дослідження питання soft skills саме у сфері публічного управління та адміністрування.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є з'ясування основних підходів щодо дефініції «soft skills у публічному управлінні та адмініструванні», виявити його сутнісні ознаки та структурні компоненти та на основі цих знань, сформулювати авторське визначення цього поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним із найважливіших першочергових компонентів будь-якого дослідження є з'ясування поняття та сутності явища, адже це сприятиме його всебічній

характеристиці і глибшому розумінню. Так, у науковій літературі існує чимало визначень поняття «soft skills».

Soft skills – «м'які», «гнучкі», «особистісні» або «уніфіковані» навички – «особистісні якості працівника, які підвищують ефективність його роботи, дозволяють гармонійно взаємодіяти з членами колективу, дають змогу бути успішним і професійно затребуваним у будь якій [11, с. 818].

У психології soft skills розуміють як «спосіб духовного буття особистості, який є внутрішнім джерелом творчої професійної самореалізації і має тенденцію універсалізації в сучасній цивілізації [7, с. 97]. Грона Н. В. та Семенов О. М. зазначають, що soft skills – це соціологічний термін, який охоплює різні особистісні характеристики, а також соціальні навички [4, с. 36]. Копилова С.В. та Ковальська Н.М. розуміють soft skills як «інтелектуальну якість суб'єкта соціального процесу, що забезпечує стійкість до зовнішніх викликів і можливість швидкого й адекватного реагування на зміни середовища, а також є внутрішнім джерелом творчої професійної самореалізації особистості» [7, с. 101]. Бабій Г.В визначає «soft skills» як особистісні якості і звички, що доповнюють професійні знання [1, с. 18]. Також м'які навички розуміють як набутий досвід (в освіті, на практиці в особистому житті) [14, с. 24]. Soft skills є рисами характеру і міжособистісними навичками, які дозволяють особі ефективно взаємодіяти з іншими (або ж неефективно). У професійній сфері вони доповнюють hard skills. Психологи можуть використовувати термін soft skills, щоб описати емоційний інтелект особи (EQ) [18].

Soft skills можна розуміти «як набір універсальних, інваріантних компетенцій для більшості професій і спеціальностей, що спрямовані на вирішення професійних завдань, сприяють підвищенню ефективності праці та роботи в команді, досягненню стратегічних цілей підприємства (компанії). «Soft skills» мають взаємозв'язок з індивідуальними властивостями особистості й адаптуються під конкретну виробничу ситуацію» [12, с. 133].

«Навички м'якого спрямування можна вважати сумою всіх аспектів загальних навичок, що охоплюють когнітивні елементи, пов'язані з непедагогічними навичками та які присутні у освіті сталого розвитку» [8, с. 60].

Щодо розуміння «soft skills у публічному управлінні», то можна виділити здебільшого дефініції, наведені у зарубіжній науковій літературі. Soft skills – це нетехнічні навички, що стосуються соціальних, міжособистісних чи людських вмінь, що допомагають особі взаємодіяти з іншими [21]. Soft skills включають особисті, міжособистісні та внутрішньоособистісні здібності, які є важливими на робочому місці [16]. М'які навички (soft skills) «є комплексом неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, що відповідають за успішну участь у робочому процесі та високу продуктивність» [3].

Загалом варто погодитися, що поняття «soft skills» трактують як навички працевлаштування («employability skills»), навички комунікації («people skills»), життєві навички («life skills»), непрофесійні навички («non-professional skills»), а також як навички для соціального розвитку («skills for social progress») [9, с. 617].

Отже, можна констатувати про існування різноманітних підходів до розуміння м'яких навичок, що зумовлено відсутністю єдиного методологічного підходу до визначення поняття soft skills, у тому числі й у сфері публічного управління та адміністрування. Тому доцільно розпочати з аналізу сутності цього явища, що дозволить глибше усвідомити його зміст. Отримані знання допоможуть сформулювати узагальнене визначення поняття «soft skills у публічному управлінні».

Однією з перших ознак, яка є характерною для soft skills – універсальний (неспеціалізований) характер, яка притаманна для всіх професій [3; 7, с. 97], а на думку К. Беркови, К. Крпалкової, П. Крпалека, А. Кубішова, soft skills – компетенції, якими повинен володіти кожен працівник незалежно від його професії [19, с. 5533]. Також, згідно з європейськими стандартами, ці універсальні компетентності не залежать від професії й

рекомендуються для розвитку усім людям [7, с. 97].

Водночас, варто зауважити, що хоча, *soft skills* є універсальними за своєю суттю, проте варіативні за своїм проявом – мають соціокультурну зумовленість (детермінованість), оскільки особливості його прояву залежать від національних традицій, цінностей і ментальних особливостей суспільства. Їхня основа (ядро) є однаковою (комунікабельність, емоційний інтелект тощо), але форми прояву, способи вираження та пріоритетність є різною залежно від культурно-національного і ментального контексту.

Soft skills мають ознаки суб'єктивності (відображають риси характеру особистості, його досвід), адже формуються під впливом соціально-побутового та освітньо-професійного досвіду (*background*) особи, що й визначає особливості його прояву та рівень розвитку їхніх навичок. Як правило, у науковій літературі цю ознаку тлумачать дещо звужено, називаючи її як «особистісний характер». До прикладу, про особистісний характер вказують Ковальська Н.М., Копилова С.В. [7, с. 97].

Цікавою є наведена теза про те, що *soft skills*, котрі досить часто визначають як людські характеристики або ж особисті риси, можуть не мати прямого впливу на те, що ви робите як професіонал, проте вони можуть мати переважний вплив на те, як ви це робите [20].

У науковій літературі зазначають, що аналізовані навички, як правило, більш розвиваються завдяки соціальному досвіду, тому їх часто називають «навичками роботи з людьми» [21]. Отож, *soft skills* мають соціальний характер – виявляються через міжособистісну взаємодію, у процесі комунікації і співпраці. Так, Кентон В., Делл'Аквіла Е., Марокко Д., Понтікорво М., Фердінандо А. Ді, Ск'ембрі М., Мігліно О. зазначають, що вони є міжособистісними навичками [18; 16].

Soft skills впливають на ефективність та результативність роботи. Таку ознаку виокремлюють Фендьо О. («*soft skills* підвищують ефективність роботи працівника... дають змогу бути успішним і професійно затребуваним у будь якій галузі» [11, с. 818] та Черушева Г. («*soft skills* сприяють підвищенню ефективності праці та роботі..., досягненню стратегічних цілей підприємства (компанії)») [12, с. 133].

Для всебічного дослідження *soft skills* варто з'ясувати основні його складові компоненти. Так, на думку Беркови К., Крпалкової К., Крпалека П., Кубішова А., до *soft skills* у публічному управлінні належать: ефективна комунікація, ведення переговорів; планування та організація роботи; лідерство; уміння працювати в команді [19, с. 5533]. До м'яких навичок відносять тайм-менеджмент [15], що тісно пов'язано із планування та організацією роботи; навички вирішувати проблеми та приймати рішення [20], навчати інших (співробітників) новим завданням [18], управління власним розвитком [14, с. 24], стратегічні навички [5, с. 239-242].

Цей список слід доповнити й наступними складовими: емоційний інтелект, адаптивність та гнучкість та особиста ефективність (до якої відносять тайм-менеджмент, стресостійкість, самоорганізацію). При цьому, ефективну комунікацію у адмініструванні розглядають як найважливішу через необхідність постійно взаємодіяти із різними суб'єктами [3]. Водночас, варто погодитися, що емоційний інтелект є також важливою м'якою навичкою. Тарасюк І. В. зазначає, що «емоційний інтелект – це найважливіша *soft skills* XXI століття» [10, с. 34].

Таким чином, на основі аналізу праць вчених слід виділити три основні сутнісні компоненти *soft skills*: особистісний (емоційний інтелект, зокрема гнучкість та адаптивність та ін.), комунікативно-соціальний (ефективна комунікація, ведення переговорів, командні навички) та управлінський (планування та організація роботи, тайм-менеджмент, стратегічні навички, навички прийняття рішень і вирішення проблем, управління власним розвитком, особиста ефективність, лідерство, менторство і наставництво).

У цьому контексті цікавою є думка Черушевої Г., яка виокремлює подібні складові компоненти *soft skills*. До них вона відносить: емоційний, комунікативний, управлінський

елементи, а також особисті якості (вони визначають креативність, критичність, інноваційність мислення) [12, с. 136].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті проведеного дослідження встановлено, що soft skills складається із компонентів (частин) – особистісного, комунікативно-соціального та управлінського, які є взаємопов'язані та є комплексом навичок, які у своїй сукупності формують цілісне явище (soft skills). Саме належне поєднання цих складових слугує ефективній професійній діяльності державних службовців та дозволяє швидко та якісно адаптуватися до змін, що виникають у сфері публічного управління.

Основними ж сутнісними ознаками soft skills є: 1) універсальний (неспеціалізований) характер; 2) соціокультурна зумовленість (вони є варіативні); 3) суб'єктивність; 4) соціальний характер; 5) поєднання у собі сталості та гнучкості; 6) здатність впливати на ефективність та результативність роботи. Ці характеристики відображають природу soft skills загалом та публічного управління, зокрема, адже наділені не лише індивідуальним характером, а й містить ознаки публічності – спрямованість на взаємодію та комунікацію між суб'єктами (соціальний характер), здатність покращувати якість управлінських рішень, підвищувати рівень довіри до апарату публічного управління та ін.

Зважаючи на наведені ознаки soft skills, можна сформулювати визначення поняття «soft skills у публічному управлінні та адмініструванні» як комплексу особистісних, комунікативно-соціальних та управлінських навичок, що забезпечують ефективність і результативність професійної діяльності державних службовців, поєднуючи у собі сталість, набуту досвідом, та гнучкість, необхідну для реагування на зміни у сфері публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. Бабій Г. В. Аналіз вимог до особистісних та професійних якостей інженерів із програмного забезпечення в контексті формування готовності до професійного спілкування. *Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology*. 2013. № 7. С. 18.
2. Волобуєва Т., Целікова А., Муравйова І., Болокан І. Формування soft skills на стадіях професійного становлення особистості. *Acta Paedagogica Volyniensis*. 2022. Вип. 1, т. 2. С. 210–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/apv/2022.1.2.32>
3. Голуб М. Soft Skills у адмініструванні. 2025. URL: <https://vpf.com.ua/soft-skills-u-adm%D1%96n%D1%96struvann%D1%96/>
4. Грона Н. В., Семенов О. М. Розвиток soft skills у майбутніх учителів в умовах закладів фахової передвищої та вищої освіти: міжрегіональний проект. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми : Видавництво СумДПУ імені А. Макаренка. 2021. № 7(111). С. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.07/033-047>
5. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. С. 239–242.
6. Коваль Г. В. Самоосвіта як ефективний напрямок розвитку професіоналізму державного службовця. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/34.pdf
7. Копилова С. В., Ковальська Н. М. Системно-еволюційний підхід до концепту «soft skills». *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3956/2024.3.15>
8. Левіт Д., Євтухова Т. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. *Освіта, Інноватика, Практика*. 2024. Т. 12, № 1. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-2075-2024-12-1-008>
9. Михайлишин Г. Й., Прокопів Л. М., Протас О. Л. Soft skills у професійному становленні майбутніх соціальних працівників. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 12 (18). С. 611–627. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-12\(18\)-611-627](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-12(18)-611-627)

10. Тарасюк І. В. Емоційний інтелект у XXI столітті як один із найважливіших soft skills майбутніх фахівців. Soft skills – навички XXI століття. Що найбільш за все цінують роботодавці: зб. тез Всеукр. наук.-практ. вебінару. Чернівці : Букрек, 2024. С. 33–34.
11. Фендьо О. Soft skills: формування та розвиток гнучких метанавичок фахівців сфери управління. Actual Problems in the System of Education General Secondary Education Institution. 2022. С. 816–824. URL: https://www.researchgate.net/publication/362739630_SOFT_SKILLS_FORMUVANNA_TA_ROZ_VITOK_GNUCKIH_METANAVICOK_FAHIVCIV_SFERI_UPRAVLINNA
12. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 1(28). С. 128–137. DOI: <https://doi.org/10.24144/2617-4537.2023.28.128-137>
13. Чечел А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. Університети і лідерство. 2022. № 14. С. 196–210. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-196-210>
14. Шевченко Д. В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: матеріали круглого столу. Київ : НаУКМА, 2023. С. 21–29.
15. Difford-Smith B. Soft skills that you need for a role in the public sector. 2022. URL: Imperium Resourcing.
16. Dell’Aquila E. et al. Soft Skills. Cham: Springer International Publishing, 2017. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-42548-1_1
17. Lamri J. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. Journal of Intelligence. 2023. Vol. 11, № 6. Art. 107. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
18. Kenton W. What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples. Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
19. Krpálek P. et al. Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. Sustainability. 2021. Vol. 13, № 10. P. 5533. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105533>
20. Skills Needed for a Career in Public Administration. 2024. Online Public Administration Programs. DOI: <https://doi.org/10.5121/ijmv.2024.13101>
21. Soft Skills for Public Service: Enhancing Governance and Service Delivery. 2024. International Journal of Public Sector Management. URL: <https://kyplearnerblog.wordpress.com/2024/07/20/soft-skills-for-public-service-enhancing-governance-and-service-delivery/>

References

1. Babii H. V. (2013) Analiz vymoh do osobystisnykh ta profesiinykh yakosteï inzheneriv iz prohramnoho zabezpechennia v konteksti formuvannia hotovnosti do profesiinoho spilkuvannia. [Analysis of requirements for personal and professional qualities of software engineers in the context of forming readiness for professional communication] Science and Education a New Dimension: Pedagogy and Psychology. № 7. P. 18. [in Ukrainian].
2. Volobuieva T., Tselikova A., Muraviova I., Bolokan I. (2022) Formuvannia soft skills na stadiiakh profesiinoho stanovlennia osobystosti. [Formation of soft skills at the stages of professional formation of the personality] Acta Paedagogica Volyniensis. Issue 1, Vol. 2. P. 210–215. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/apv/2022.1.2.32> [in Ukrainian].
3. Holub M. (2025) Soft Skills u administruvanni. [Soft Skills in administration] Navchalno-metodychnyi tsentr Pensiinoho fondu Ukrainy - Training and Methodological Center of the Pension Fund of Ukraine. Retrieved from <https://www.umc-pfu.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Hrona N. V., Semenoh O. M. (2021) Rozvytok soft skills u maibutnikh uchyteliv v

umovakh zakladiv fakhovoi peredvyshchoi ta vyshchoi osvity: mizhrehionalnyi proekt. [Development of soft skills in future teachers in the conditions of institutions of professional pre-higher and higher education: an interregional project] Pedagogichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii - Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies. № 7(111). P. 33–47. Retrieved from <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.07/033-047> [in Ukrainian].

5. Dluhunovych N. A. (2014) Soft skills yak neobkhidna skladova pidhotovky IT-fakhivtsiv. [Soft skills as a necessary component of IT specialists' training] Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu - Bulletin of Khmelnytskyi National University. № 6. P. 239–242. [in Ukrainian].

6. Koval H. V. (2018) Samoasvita yak efektyvnyi napriamok rozvytku profesionalizmu derzhavnoho sluzhbovtsia. [Self-education as an effective direction of development of civil servant professionalism] Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia - Theory and practice of public administration and local self-government. № 2. Retrieved from http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/34.pdf [in Ukrainian].

7. Kopylova S. V., Kovalska N. M. (2024) Systemno-evoliutsiinyi pidkhid do kontseptu «soft skills». [Systems-evolutionary approach to the concept of "soft skills"] Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia - Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Psychology. Vol. 35 (74), № 3. P. 95–102. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2709-3956/2024.3.15> [in Ukrainian].

8. Levit D., Yevtukhova T. (2024) Rozvytok soft skills u konteksti staloho rozvytku osvity. [Development of soft skills in the context of sustainable development of education] Osvita, Innovatyka, Praktyka - Education, Innovation, Practice. Vol. 12, № 1. P. 57–62. Retrieved from <https://doi.org/10.31110/2616-2075-2024-12-1-008> [in Ukrainian].

9. Mykhailyshyn H. Y., Prokopiv L. M., Protas O. L. (2023) Soft skills u profesiinomu stanovlenni maibutnykh sotsialnykh pratsivnykiv. [Soft skills in the professional formation of future social workers] Visnyk nauky ta osvity - Bulletin of Science and Education. № 12 (18). P. 611–627. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-12\(18\)-611-627](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-12(18)-611-627) [in Ukrainian].

10. Tarasiuk I. V. (2024) Emotsiinyi intelekt u XXI stolitti yak odyn iz naivazhlyvishikh soft skills maibutnykh fakhivtsiv. [Emotional intelligence in the 21st century as one of the most important soft skills of future specialists] Soft skills – navychky XXI stolittia. Shcho naibilsh za vse tsiuniuiut robotodavtsi - Soft skills - skills of the 21st century. What employers value most. Chernivtsi: Bukrek. P. 33–34. [in Ukrainian].

11. Fendio O. (2022) Soft skills: formuvannia ta rozvytok hnuchkykh metanavychok fakhivtsiv sfery upravlinnia. [Soft skills: formation and development of flexible meta-skills of management specialists] Actual Problems in the System of Education General Secondary Education Institution. P. 816–824. [in Ukrainian].

12. Cherusheva H. (2023) Kontseptualni pidkhody do vyznachennia «soft skills» u suchasnykh modeliakh upravlinskoï kompetentnosti. [Conceptual approaches to defining "soft skills" in modern models of managerial competence] Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia - Organizational psychology. Economic psychology. № 1(28). P. 128–137. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2617-4537.2023.28.128-137> [in Ukrainian].

13. Chechel A. (2022) Profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtiv: tendentsii ta perspektyvy na zasadakh adaptivnoho liderstva. [Professional development of civil servants: trends and prospects on the basis of adaptive leadership] Universytety i liderstvo - Universities and Leadership. № 14. P. 196–210. Retrieved from <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-196-210> [in Ukrainian].

14. Shevchenko D. V. (2023) Rol soft i hard skills v upravlinni rozvytkom personalu. [The role of soft and hard skills in personnel development management] Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy dlia zakladiv vyshchoi osvity - New competencies for Industry 5.0 and data management for higher education institutions. Kyiv: NaUKMA. P. 21–29. [in Ukrainian].

15. Difford-Smith B. (2022) Soft skills that you need for a role in the public sector. Imperium Resourcing. Retrieved from <https://imperiumresourcing.com/> [in English].
16. Dell'Aquila E., Marocco D., Ponticorvo M., Di Ferdinando A., Schembri M., & Miglino O. (2017) Soft Skills. Cham: Springer International Publishing. P. 1–18. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-319-42548-1_1 [in English].
17. Lamri J. (2023) Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. Journal of Intelligence. Vol. 11, № 6. Art. 107. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107> [in English].
18. Kenton W. (2025) What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples. Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp> [in English].
19. Krpálek P., Berková K., Kubišová A., Krpálková Krellová K., Frendlovská D., & Spiesová D. (2021) Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. Sustainability. Vol. 13, № 10. P. 5533. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su13105533> [in English].
20. Skills Needed for a Career in Public Administration. (2024) Online Public Administration Programs. Retrieved from <https://doi.org/10.5121/ijmv.2024.13101> [in English].
21. Soft Skills for Public Service: Enhancing Governance and Service Delivery. (2024) International Journal of Public Sector Management. Retrieved from <https://kylearnerblog.wordpress.com/2024/07/20/soft-skills-for-public-service-enhancing-governance-and-service-delivery/> [in English].