

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-16>

УДК 316.77:316.343-057.17

ФЕДОРИШИНА Лариса

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності удосконалення комунікативних навичок керівника як основи формування його комунікативної компетентності та стратегічної переваги організації в умовах динамічного середовища. Наведено перелік найважливіших навичок, які будуть затребуваними роботодавцями в перспективі найближчих п'яти років, і виокремлено роль комунікативних навичок. Визначено причини необхідності розвитку комунікативних навичок у керівників різних рівнів управління. Описано фактори, що впливають на розвиток комунікативних навичок керівника (внутрішні та зовнішні). Обґрунтовано методи, що сприяють розвитку комунікативних навичок та комунікативної компетентності як керівника, так і персоналу.

Ключові слова: комунікація, комунікативні навички, комунікативна компетентність, керівник, управління.

FEDORYSHYNA Larysa

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

IMPROVING A MANAGER'S COMMUNICATION SKILLS AS A GUARANTEE OF SUCCESSFUL MANAGEMENT

The purpose of the article is to substantiate the need to improve the communication skills of a manager as the basis for the formation of his communicative competence and the strategic advantage of the organization in a dynamic environment.

A list of the most important skills that will be in demand by employers in the next five years is provided, and the role of communication skills is highlighted. An approach to the development of key competencies of the 21st century is described – the 4K model, which includes four basic skills: critical thinking, creativity, communication and collaboration. It is also substantiated that the primary need for the development of communication skills is for business owners, managers and leaders of change in organizations; public administrators, politicians and public figures; specialists working with clients (including in the field of sales and marketing); participants in the educational process (both teachers and educators, and students at different levels of education).

It was determined that the need to develop communication skills in managers of different levels of management is due to the following reasons: effective team management, building trust and image, working in conditions of change, effective interaction with partners and clients, conflict management, promoting innovation and creativity, digitalization. The factors that influence the development of a manager's communication skills (internal and external) are described. Internal (personal) factors are related to the personality of the manager and include: self-awareness and self-reflection, level of emotional intelligence, level of education and culture, character and temperament, motivation for development. External factors include interpersonal, organizational, social and professional factors.

Methods that contribute to the development of communication skills and communicative competence of both the manager and the staff are substantiated.

It has been proven that developing communication skills of managers not only improves the work of the team, but also becomes a strategic advantage that allows the organization to confidently occupy leading positions in the market, build a reputation as a reliable employer, and attract and retain talent.

Keywords: communication, communication skills, communication competence, manager, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У динамічному бізнес-середовищі розвинені комунікативні навички керівника є запорукою успішного управління. Ефективна комунікація дозволяє не лише донести стратегічні цілі до команди, але й забезпечити зворотний зв'язок, що є критично важливим для адаптації до змін. Керівники, які вміють слухати та розуміти потреби своїх співробітників, створюють атмосферу довіри та підтримки, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності.

Сьогодні організації стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, технологічні зміни та різноманітність культур. Тому здатність до ефективної кроскультурної комунікації стає ключовою. Керівники повинні вміти адаптувати свій стиль спілкування залежно від контексту та аудиторії, щоб забезпечити взаєморозуміння.

Крім того, розвиток комунікативних навичок дає змогу керівникам ефективно вирішувати конфлікти та управляти стресовими ситуаціями. Вміння чітко формулювати думки, контролювати емоції, налаштування на конструктивний діалог запобігають виникненню й розвитку напруженості в команді. Таким чином, удосконалення комунікативних навичок є не лише бажаним, а й необхідним для досягнення успіху в управлінні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню ролі комунікативних навичок керівника у забезпеченні ефективності управління персоналом організації присвячено чимало наукових праць. Так, Махначова Н. та Мідляр А. [1] розглядають комунікативні навички як складові soft skills керівника та обґрунтовують пропозиції для їх ефективного розвитку та використання; Шаповал О. [2] обґрунтовує роль комунікативних здібностей та лідерських якостей в організаційній поведінці менеджера, а Жигайло Н. [3] – у професійній діяльності менеджера. Комунікативні навички публічних управлінців та шляхи їх удосконалення стали предметом досліджень Івацко Т. [4], а формування комунікативної компетентності як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації – Грабовенко Н. [5]. Мареніченко В. [6] розглядає сутність комунікативних та лідерських здібностей менеджера та якості, якими повинен володіти лідер; Артемчук В. [7] – структуру комунікативної компетентності менеджера.

Віддаючи належне напрацюванням науковців, вважаємо, що ця тематика є багатогранною і затребуваною в умовах динамічних змін, а тому потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування необхідності удосконалення комунікативних навичок керівника як основи формування його комунікативної компетентності та стратегічної переваги організації в умовах динамічного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження McKinsey Global Institute свідчать, що до 2030 року близько 15 % всіх робочих місць у світі (400 млн) можуть зникнути через діджиталізацію [8]. Одноманітної роботи ставатиме все менше, а спеціалістів-людей працевлаштовуватимуть або за креативність та комунікативні навички (які поки складно «діджиталізувати»), або за вміння обслуговувати новітні машини.

За даними компанії Dell, 85 % із тих, хто сьогодні працює, будуть виконувати роботу, якої ще не існує [9]. У звіті Всесвітнього економічного форуму йдеться про те, що до 2027 року у топ-10 ключових навичок увійдуть: креативне та аналітичне мислення, технологічна грамотність, допитливість та навчання упродовж життя, стійкість та гнучкість, системне мислення, штучний інтелект та великі дані, мотивація та самоусвідомленість, управління талантами, орієнтація на сервіс та клієнтський сервіс (подано в порядку спадання) [10].

Платформа LinkedIn випустила свій періодичний звіт щодо компетенцій, які є найбільш затребуваними роботодавцями на сучасному ринку праці. Результати досліджень вказують, що організаціям в найближчому майбутньому потрібні будуть спеціалісти, які здатні очолити команду й керувати нею в умовах динамічного зовнішнього середовища. Загалом топ-10 найбільш затребуваних вмінь 2024 року за даними LinkedIn: комунікації, обслуговування клієнтів, лідерство, проєктний менеджмент, менеджмент, аналітика, командна робота, продажі, вирішення проблем та дослідження [10]. Показовим є те, що комунікативні здібності, лідерські якості та здатність працювати в команді дозволяють досягати успіху не лише в звичайному форматі роботи, а й в дистанційному (змішаному). Виявилось, що дистанційний (змішаний) формат вимагає більше спілкування, тому комунікаційні навички стають вагомішими і претенденти, які володіють ними в достатній мірі, а також цифровими інструментами комунікацій, мають очевидні переваги на ринку праці (безперечно, за відповідності базовим вимогам, що пред'являються до посади). Варто відмітити, що вагомість комунікативних навичок значно зросла під час пандемії: три основні навички, які роботодавці шукали в претендентах, відповідно до глобального звіту Monster «Майбутнє праці» [11], – надійність, готовність до комунікації та вміння вирішувати проблеми.

Такі тенденції сприяли поширенню підходу до розвитку ключових компетенцій XXI-го століття – моделі 4К (4C), яка включає чотири основні навички: критичне мислення, креативність, комунікацію та колаборацію (рис. 1). Модель 4К спрямована на формування базових компетенцій, необхідних для успішної діяльності в умовах глобалізації, динамічного ринку праці та цифрових трансформацій, й допомагає підвищити продуктивність працівників, адаптивність організацій і готовність до викликів майбутнього.

Модель 4К застосовується у різних сферах: освіті (розвиток навичок у закладах освіти через інтерактивне навчання, проєктну діяльність тощо), управлінні (формування команд, підвищення ефективності співробітників та вирішення складних завдань), науково-дослідній роботі (застосування творчих підходів до розробки продуктів, послуг чи стратегій) та ін. За своєю суттю, модель 4К виступає основою для розвитку soft skills, які стають дедалі важливішими в сучасному світі. Як бачимо, однією із складових тут знову ж таки названо комунікації, а це вказує, що сьогодні кожен має розвивати комунікативні навички, аби досягти успіху в особистому та професійному житті. Зокрема, розвиток комунікативних навичок потрібен першочергово категоріям, представленим на рис. 2.

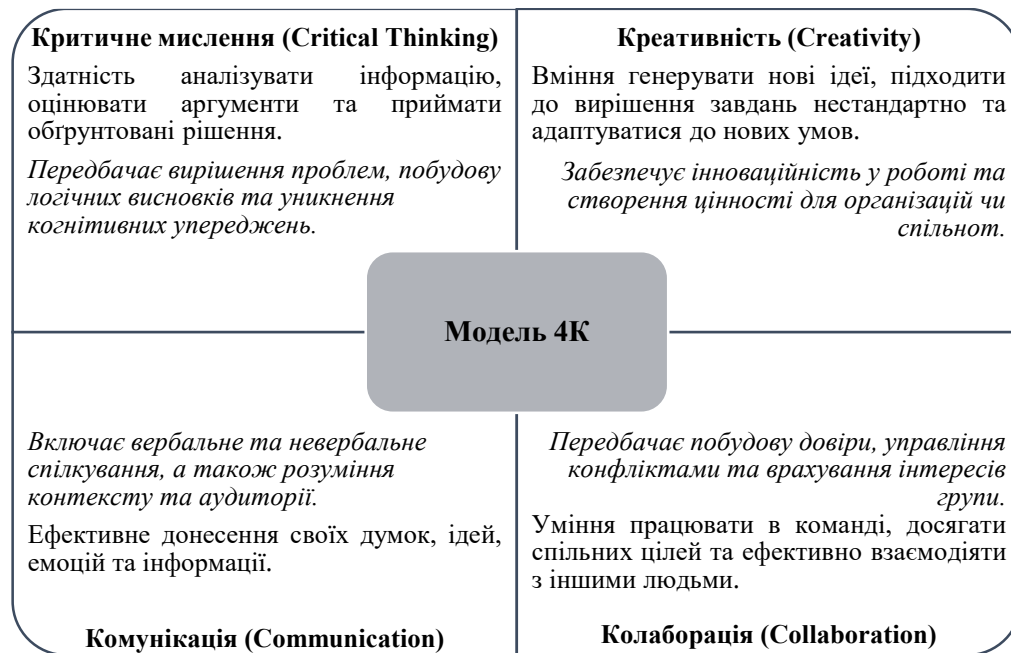


Рис. 1. Модель розвитку ключових компетенцій 4К (4C)

Джерело: сформовано автором з врахуванням [12]

Особливо важливими ці навички є для керівників різних рівнів управління і необхідність їх розвитку в сучасних умовах зумовлена такими причинами:

1) ефективне управління командою:

- здатність чітко доносити цілі, завдання та очікування сприяє продуктивності команди;
- емпатія і активне слухання допомагають підтримувати позитивний клімат у колективі;



Рис. 2. Основні цільові групи, які потребують розвитку комунікативних навичок

Джерело: сформовано автором

- 2) побудова довіри та іміджу:
 - вміння спілкуватися відкрито й прозоро підвищує довіру до керівника;
 - ефективні комунікації сприяють формуванню особистого бренду керівника, що є важливим у сучасному конкурентному середовищі;
- 3) робота в умовах змін: у сучасному динамічному середовищі організації часто стикаються зі змінами. Керівник, який може чітко пояснити причини, переваги та етапи змін, знижує опір персоналу;
- 4) ефективна взаємодія з партнерами та клієнтами:
 - комунікативні навички сприяють успішному веденню переговорів, укладанню угод і розвитку ділових відносин;
 - розуміння потреб клієнтів через діалог підвищує рівень їхньої задоволеності;
- 5) управління конфліктами: вміння вчасно помічати й вирішувати конфлікти через діалог значно покращує робочу атмосферу;
- 6) сприяння інноваціям і креативності: відкрита комунікація стимулює працівників висловлювати свої ідеї, що сприяє впровадженню інновацій;
- 7) діджиталізація: сучасні засоби комунікації (соціальні мережі, корпоративні платформи) вимагають навичок ефективного онлайн-спілкування.

Розвинені комунікативні навички є ключем до успіху керівника, адже вони дозволяють створювати гармонійні відносини в організації, мотивувати команду та досягати стратегічних цілей. А динаміка найважливіших навичок майбутнього вказує, що керівники мають володіти достатніми комунікативними навичками і вміти залучати й утримувати таланти, сприяти передачі та поширенню знань в організації.

На розвиток комунікативних навичок керівника впливають різні фактори, які можна умовно, на нашу думку, поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 3). Внутрішні (особистісні) фактори пов'язані з особистістю керівника і до них відносимо наступні:



Рис. 3. Фактори формування і розвитку комунікативних навичок керівника

Джерело: сформовано автором

- самоусвідомлення і саморефлексія: здатність аналізувати власний стиль комунікації та його вплив на інших;
- рівень емоційного інтелекту: уміння розуміти власні емоції та управляти ними, а також емоціями інших людей (підлеглих, колег, партнерів, стейкхолдерів);
- рівень освіти і культури: освіта, загальний кругозір та обізнаність в особливостях культури впливають на здатність до взаємодії з різними аудиторіями;
- характер і темперамент: врівноваженість, стресостійкість та відкритість до людей сприяють ефективній комунікації;
- мотивація до розвитку: бажання вдосконалювати свої навички через навчання та практику.

До зовнішніх факторів відносимо міжособистісні фактори (вірніше, міжособистісне оточення), організаційні, соціальні та професійні фактори. Розглянемо їх детальніше:

- 1) міжособистісні фактори (особливості міжособистісного оточення):
 - команда та її динаміка: взаємодія з різними типами особистостей у колективі сприяє розвитку адаптивності у спілкуванні;
 - контакти з партнерами та клієнтами: вміння враховувати інтереси зацікавлених сторін тренує навички переконання та ведення діалогу;
- 2) організаційні фактори:
 - корпоративна культура: підтримка відкритої комунікації, довіри та взаємодії в організації сприяє розвитку навичок;

– зворотний зв'язок від колег і підлеглих: конструктивна критика допомагає зрозуміти слабкі місця у спілкуванні;

– рівень командної взаємодії: постійна участь у командних обговореннях і нарадах формує навички переконання та аргументації;

– доступ до навчальних ресурсів: тренінги, семінари, коучинг та інші форми підвищення кваліфікації;

3) соціальні фактори:

– суспільні настрої й очікування: сучасне середовище вимагає від керівника прозорості, відкритості та толерантності у спілкуванні;

– технологічний прогрес: нові цифрові платформи комунікації та діджитал-інструменти вимагають адаптації та освоєння;

– культурні особливості: вміння враховувати національні, регіональні та професійні відмінності в спілкуванні;

– соціальні тенденції: популяризація soft skills, зокрема комунікативних, стимулює керівників приділяти цьому більше уваги;

4) професійні фактори (особливості професії):

– досвід роботи: практика комунікації в різних ситуаціях (переговори, вирішення конфліктів, публічні виступи) формує комунікативну майстерність (компетентність);

– роль і рівень відповідальності: керівники вищого рівня управління, як правило, потребують більш розвинених навичок публічного спілкування;

– стиль управління: стиль лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) також впливає на розвиток комунікативних компетенцій.

Загалом комунікативні навички керівника – це набуте, це те, що можна і слід розвивати – завдяки щоденному використанню відбувається їх удосконалення і формується комунікативна компетентність. Під комунікативною компетентністю керівника, на нашу думку, слід розуміти здатність керівника ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) задля досягнення поставлених цілей за рахунок використання та відповідного вдосконалення знань, навичок та особистісних якостей, які сприяють налагодженню продуктивної комунікації, формуванню довіри та забезпеченню ефективної командної роботи.

Оскільки керівник відповідає за розвиток колективу, то можна виділити наступні методи розвитку комунікативних навичок та на їх основі комунікативної компетентності як керівника, так і колективу (табл.1).

Таблиця 1

Методи розвитку комунікативних навичок та комунікативної компетентності

Методи розвитку комунікативних навичок та комунікативної компетентності	
керівника	персоналу
1. Самоаналіз і зворотний зв'язок: – оцінювання власного стилю комунікування; – отримання зворотного зв'язку від підлеглих, колег і партнерів для виявлення сильних сторінок та зон розвитку. 2. Навчання та тренінги: – участь у тренінгах із публічних виступів, активного слухання, управління конфліктами; – вивчення техніки розвитку емоційного інтелекту. 3. Практика комунікації: – регулярне проведення зустрічей, переговорів та обговорень; – удосконалення вмінь передавати складні ідеї у простій та зрозумілій формі. 4. Використання коучингу та менторства: – робота з коучем для розвитку комунікаційних навичок; – самостійне наставництво, щоб навчатися через передачу досвіду. 5. Розвиток цифрових комунікацій: – освоєння інструментів для онлайн-комунікацій; – удосконалення навичок роботи із цифровими інструментами.	1. Організація тренінгів і семінарів: – навчальні програми з ефективної комунікації, конфліктології, управління емоціями. 2. Моделювання ситуацій і рольових ігор: – проведення імітаційних вправ, спрямованих на вирішення конфліктів чи ведення переговорів. 3. Створення культури відкритого спілкування: – сприяння відкритості у висловлюванні, вільному обміні ідеями та конструктивному зворотному зв'язку. 4. Мотивація до саморозвитку: – надання доступу до спеціальної літератури, курсів та вебінарів із комунікації; – створення умов для розвитку soft skills у щоденній роботі. 5. Підтримка корпоративного спілкування: – організація регулярних зустрічей, де всі співробітники зможуть висловити свою думку. 6. Ротація та спільні проєкти: – переміщення працівників між відділами для покращення комунікації між підрозділами; – залучення до командних завдань, що потребують активної взаємодії.

Джерело: сформовано автором

Крім зазначених методів, існує велика кількість моделей, що допомагають розвивати комунікативні навички та формувати комунікативну компетентність як керівнику, так і кожному працівнику організації. Головне – обрати ті, які підходять конкретній людині, ефективно поєднують теорію та практику, дозволяючи розвивати комунікацію як системну компетенцію.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, можна констатувати, що розвиток комунікативних навичок керівників, які очолюють колективи, є критично важливим для успішного функціонування організації. По-перше, ефективна комунікація дозволяє керівникам чітко формулювати завдання та цілі, що зменшує ризик непорозумінь і підвищує продуктивність роботи команди. По-друге, добре розвинені навички слухання та взаємодії допомагають вирішувати конфлікти ще на ранніх етапах, формуючи здоровий робочий клімат. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню залученості співробітників та їхньої задоволеності роботою.

Крім того, розвиток комунікативної компетентності дозволяє керівникам будувати довірливі стосунки з колективом, зміцнюючи їхній авторитет і лідерські позиції. Це позитивно впливає на корпоративну культуру, стимулюючи відкритість, емпатію та взаєморозуміння серед працівників. Завдяки цьому організація стає більш адаптивною до змін, оскільки співробітники легше сприймають нововведення, коли бачать чітку комунікацію з боку керівництва.

Також важливо зазначити, що керівники з високим рівнем комунікативних навичок ефективніше ведуть переговори, залучають партнерів і клієнтів, що напряму впливає на конкурентоспроможність організації. Вони створюють середовище, яке стимулює інновації та сприяє раціональному використанню ресурсів. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільний розвиток організації, підвищення її іміджу та залучення найкращих талантів.

Отже, розвиток комунікативних навичок керівників не лише покращує роботу колективу, а й стає стратегічною перевагою, яка дозволяє організації впевнено займати лідерські позиції на ринку, формувати репутацію надійного роботодавця, а також залучати та утримувати таланти.

Література

1. Махначова Н. М., Мідляр А. К. «Soft skills» керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 380-383.
2. Шаповал О. А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 84-88.
3. Жигайло Н. Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2012. Випуск 47. С. 35-44.
4. Івацко Т. Комунікативні навички публічного керівника для побудови діалогу. *Публічне урядування*. 2020. № 4(24). С. 125-135. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-125-135](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-125-135).
5. Грабовенко Н. В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 34. С. 15-20.
6. Мареніченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. «Публічне управління та адміністрування»*. 2021. № 1(1). С. 24-27.
7. Артемчук В. В. Структура комунікативної компетентності менеджера. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/pedagogika/2008/97-84-19.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).
8. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/> (дата звернення: 25.12.2024).
9. Десять найзатребуваніших навичок для 2030 року. URL: <https://staff-capital.com/%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%B8%D1%85-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%BE%D0%BA-%D0%B4%D0%BB/> (дата звернення: 05.01.2025).
10. Які навички будуть найбільш затребуваними у найближчі 5 років і як їх розвивати. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yaki-navychky-budut-najbilsh-zatrebuванymy-u-najblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yih-rozvyvaty> (дата звернення: 05.01.2025).
11. Smith M. The top 3 skills employers are looking for in 2022, according to career experts. URL: https://www.cnn.com/2022/01/21/the-top-3-skills-you-need-to-land-a-job-in-2022-according-to-career-experts.html?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR22xZEOUe4HWbvtL0GZmmNv9xRPQvz4WeR0kgS30kiecMr sfa1Sx5WmlDw_aem_vik5SGKpFskIru75fYENdw (дата звернення: 09.01.2025).
12. Фендьо О. М. Топ 10 soft skills навичок майбутнього для успішного працевлаштування. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61318/3/%D0%a2%D0%be%D0%bf%2010%20Soft%20skills%20_%D0%a4%D0%b5%D0%bd%D0%b4%D1%8c%D0%be%20%D0%9e.%D0%9c.pdf (дата звернення: 10.01.2025).

References

1. Makhnachova N. M., Midliar A. K. «Soft skills» kerivnyka pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. Vypusk 17. S. 380-383.

2. Shapoval O. A. Komunikatyvni zdbnosti ta liderski yakosti v orhanizatsiini povedintsi operatsiinoho menedzhera yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2025. # 1. S. 84-88.
3. Zhyhailo N. Rol komunikatyvnykh ta liderskykh zdbnostei u profesiinii diialnosti menedzhera. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna. 2012. Vypusk 47. S. 35-44.
4. Ivatsko T. Komunikatyvni navychky publichnogo kerivnyka dlja pobudovy dialohu. Publichne uriaduvannia. 2020. # 4(24). S. 125-135. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-125-135](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-125-135).
5. Hrabovenko N. V. Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti u derzhavnykh sluzhbovtziv yak element yikh profesiinoho zrostantia v umovakh tsyvrovoi transformatsii. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. 2023. Vypusk 34. S. 15-20.
6. Marenichenko V. Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti publichnykh upravlintsiv. Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. «Publichne upravlinnia ta administruvannia». 2021. # 1(1). S. 24-27.
7. Artemchuk V. V. Struktura komunikatyvnoi kompetentnosti menedzhera. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/pedagogika/2008/97-84-19.pdf> (data zvernennia: 10.01.2025).
8. Tsentr ekonomichnoi stratehii. URL: <https://ces.org.ua/> (data zvernennia: 25.12.2024).
9. Desiat naizatrebuvanishykh navychok dlja 2030 roku. URL: <https://staff-capital.com/%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%B8%D1%85-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%BE%D0%BA-%D0%B4%D0%BB/> (data zvernennia: 05.01.2025).
10. Yaki navychky budut naibilsh zatrebuvanymy u naiblyzhchi 5 rokiv i yak yikh rozvyvaty. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yaki-navychky-budut-naibilsh-zatrebuvanymy-u-naiblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yih-rozvyvaty> (data zvernennia: 05.01.2025).
11. Smith M. The top 3 skills employers are looking for in 2022, according to career experts. URL: https://www.cnn.com/2022/01/21/the-top-3-skills-you-need-to-land-a-job-in-2022-according-to-career-experts.html?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR22xZEOUe4HWbvtL0GZmmNv9xRPQvz4WeR0kgS30kiecMrsfa1Sx5WmlDw_aem_vik5SGKpFskIru75fYENdw (data zvernennia: 09.01.2025).
12. Fendo O. M. Top 10 soft skills navychok maibutnoho dlja uspishnoho pratsevlashtuvannia. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61318/3/%D0%a2%D0%be%D0%bf%2010%20Soft%20skills%20_%D0%a4%D0%b5%D0%bd%D0%b4%D1%8c%D0%be%20%D0%9e.%D0%9c..pdf (data zvernennia: 10.01.2025).