

УДК: 005.95:331.103.244:658; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-106-113

Шевчук О.Ю., к.е.н., доцент  
elensheff1@gmail.com

Агеєва І.В., к.е.н., доцент

Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
age709@ukr.net

## АКТУАЛЬНІСТЬ SOFT SKILLS В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КОМПАНІЇ

*Анотація.* В статті розглянуті поняття *soft skills* та *hard skills* та їх значущість для розвитку спеціаліста в професійній сфері. Надані ключові характеристики «м'яких» та «твердих» компетенцій. Проведений контент аналіз дефініцій «*soft skills*» у «*hard skills*», відмічені загальні та відмінні риси в підходах

*Ключові слова:* *soft skills*; *hard skills*; емоційна компетентність; розвиток персоналу; моделі *soft skills*; розвиток компетенцій.

**JEL code classification:** M14, L2, J24

Shevchuk Elena, Ph.D., Ass. Prof.,  
elensheff1@gmail.com

Ahieieva Iryna, Ph.D., Ass. Prof.  
age709@ukr.net

Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

## RELEVANCE OF SOFT SKILLS IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AND CHANGE MANAGEMENT OF THE COMPANY

*Abstract.* The article considers the concepts of soft skills and hard skills and their significance for the development of a specialist in the professional field. Key characteristics of "soft" and "hard" competencies are provided. The content analysis of definitions "soft skills" and "hard skills" is carried out, the general and distinctive features in approaches are noted. On the principle of indivisibility of hard and soft skills the specificity of training in business is built. Some companies rely on soft skills when recruiting, realizing that a person who can learn quickly will grasp the necessary skills on the fly. Other companies first focus on technical skills, realizing that a person will be able to develop soft skills in the process of work, performing tasks and implementing projects [2]. Each author considers and defines the concepts of "soft skills" and "hard skills" in their own way. But all definitions are partially interconnected, some of them are intertwined with each other. Soft skills are related to communication skills that are necessary for successful work in professional activities. Hard skills are the ability to perform certain tasks that can be clearly demonstrated. Currently, there are many models of soft skills, but they have not only differences but also similarities. For example, many researchers consider communication skills, decision-making, and time management to be mandatory elements of the model. Undoubtedly, the influence of the formed "soft skills" and "hard skills" and the constant development of soft and hard competencies for the successful achievement of goals, competent use of skills, knowledge and abilities in professional activities and to achieve competitiveness in the labor market.

*Keywords:* *soft skills*; *hard skills*; emotional competence; staff development; soft skills models; competence development.

**Постановка проблеми.** І сьогодні більшість людей вважає, що успіх у професійній діяльності залежить від рівня професіоналізму людини, наділеного низкою ключових якостей, таких як розуміння себе в професії,

знання посадових обов'язків, дисциплінованість, посидючість і ін. Проте сучасні тенденції вказують на те, що це вже застарілий міф. Сьогодні хороший фахівець - публічний фахівець, що вмє мобільно і інтегративно

визирати продуктивний спосіб взаємодії з навколишнім середовищем, що складається з безлічі елементів, динамічність зміни і перетворення яких залежать від ситуації занурення в неї. Часом людям, які прагнуть реалізувати себе в суспільстві, не вистачає не професіоналізму, а вміння бути ефективним комунікатором. З кожним роком роль soft skills в процесі професійного розвитку співробітників і розвитку компанії зростає, що відзначають не тільки дослідники, але і керівники великих компаній. Так само прискорюється і соціально-економічний розвиток, і, щоб встигати за всіма змінами, необхідно постійно розвивати компетенції, для того, щоб успішно досягати поставлених цілей, грамотно використовувати навички, знання і здібності в професійній діяльності і бути гідним конкурентом на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем «м'яких» та «твердих» навичок в різний час займалися Власюк А., Гура Т., Добровська Л., Марушев А., Давидова В., Чуркіна М.А., Портланд Ю., Сосницька О., Татаурщикова Д., Шипілов В., Мортен Хансен, Тарп Твайла та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є з'ясування ключових характеристик «м'яких» та «твердих» компетенцій, що є основою професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії. Проведення контент аналізу дефініцій «soft skills» і «hard skills», виділення загальних та відмінних рис у підходах.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки в дослідженнях дуже часто можна спостерігати розмитість поняття «компетенції» та «навички» стосовно soft skills и hard skills, означимо та обґрунтуємо свою позицію за даним питанням. Всі дослідники, так чи інакше, розподіляють навички на дві групи: hard skills («тверді» навички) та soft skills («м'які» навички). Авторам статті ближче підхід до компетенції, як «до соціально-трудої характеристики, сукупності знань, умінь, навичок і професійно-важливих якостей, а також мотиваційних характеристик працівника, які мають емерджентний характер, що необхідний для успішного виконання роботи та відповідають вимогам посади і стратегічним цілям організації»[1]. Цілком очевидним продовженням даного визначення

є те, що «компетенція є характеристикою потенційної якості, що дозволяє практично всі елементи готовності персоналу до ефективної праці в заданій ситуації на робочому місці в трудовому колективі» [3]. Цим обумовлений авторський підхід до hard skills як до «твердих компетенцій» і soft skills як до «м'яких компетенцій». В подальшому, в інтеграції підходів наша позиція стосовно soft skills та hard skills незмінно буде ґрунтуватися на визначенні цих понять з позицій компетенцій. Для цього проведемо аналіз виникнення цих термінів, їх визначення і динамічних перетворень, виходячи з потреб, які диктують роботодавці до конкурентоспроможного працівника на сучасному ринку праці. Ця термінологія виникла за аналогією з англійськими термінами «hardware» - комп'ютерне залізо та «software» - програмне забезпечення. Комп'ютер, на перший погляд - це певний матеріальний об'єкт, який можна відчувати. Але головне в комп'ютері - програмне забезпечення, без якого неможлива робота пристрою. Те ж можна сказати і про навички. Начебто для успішної роботи потрібно володіти певним набором вузькопрофесійних навичок, які фахівці називають «твердими» навичками. Але практично завжди високої оплати і успішного кар'єрного росту домагаються не завжди найкращі у своїй області фахівці, а навпаки, люди, які володіють «м'якими» навичками, тому розглянемо детальніше soft skills компетенції [2].

Почнемо з визначення понять «знання», «вміння» і «навички». Як відомо, знання - це інформація про об'єктивну реальність, зафіксована в пам'яті людини і усвідомлено сприйнята. Навичка - це дія, яка формується завдяки повторення і характеризується високим ступенем освоєння. Це означає, що на рівні навички, людина, не замислюючись про те, що і як потрібно робити, діє «на автоматі». Уміння - це готовність самостійно і усвідомлено виконувати різні дії на основі отриманих знань, набутих навичок і життєвого досвіду. Значить, навичка - це здатність застосовувати свої знання в реальній ситуації, а вміння - це здатність вибирати навички творчо. Основна частина цих навичок використовується для досягнення поставлених цілей. У професійній сфері успіх людини на 85% залежить від м'яких компетенцій, і на

15% від жорстких, тому часто на співбесіді просять пройти тести або задають питання, які не мають практично нічого спільного з професійними навичками, властивими певної діяльності. Згідно з останніми дослідженнями, посилюється інтерес роботодавців до

«м'яких навичок», що становить 93%. Це можна пояснити зміною економіки та розвитком інформаційних технологій. Розглянемо, як трактують «м'які навички» різні автори (таблиця 1).

Таблиця 1

### Контент-аналіз дефініції «Soft skills»

Автор	Визначення
Татаурщикова Д.	Soft skills (англ. - «м'які навички») - це уніфіковані навички та особисті якості, які підвищують ефективність роботи і взаємодії з іншими людьми. До цих навичок відноситься: управління особистим розвитком, вміння надати першу допомогу, вміння грамотно управляти своїм часом, вміння переконувати, навик ведення переговорів, лідерство і т.д.
Сосницька О.	Soft skills - це комунікативні та управлінські таланти. До них відносяться вміння переконувати, лідирувати, управляти, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації, ораторське мистецтво - загалом, ті якості і навички, які можна було б назвати загальнолюдськими, а не ті, що притаманні людям певної професії [7].
Шипілов В.	Soft skills - це соціально-психологічні навички: комунікативні, лідерські, командні, публічні і інші, які можуть стати в нагоді в більшості життєвих ситуацій, пов'язані з тим, яким чином люди взаємодіють між собою [9]
Гайдученко Е., Марушев А.	Soft Skills – це навички, які допомагають швидко знаходити спільну мову з оточуючими, заводити і утримувати зв'язки, успішно доносити свої ідеї - бути хорошим комунікатором і лідером. Поняття «soft skills» пов'язано з тим, яким чином люди взаємодіють між собою, ці навички в рівній мірі необхідні як для повсякденного життя, так і для роботи
Давидова В.	soft skills («м'які навички») - розглядаються як набуті навички, які отримала людина, через додаткову освіту і свій особистий життєвий досвід і які вона використовує для свого подальшого розвитку в професійній діяльності. Ось чому ці навички так цінуються на робочому місці, а також при прийомі на роботу

Значимість soft skills підкреслюється сучасними дослідниками. Аналітики World Economic Forum склали прогноз, в якому позначили десять ключових компетенцій, які будуть затребувані в 2021 році [4]. Згідно з прогнозом, найбільш значимою компетенцією буде вміння вирішувати складні завдання. Другою за значимістю компетенцією є критичне мислення, а третьою - креативність. Після названих компетенцій слідує компетенція управління людьми, навички координації та взаємодії, емоційний інтелект, судження і прийняття рішень, клієнтоорієнтованість, вміння вести переговори і когні-

тивна гнучкість. Відзначимо, що всі перераховані вище компетенції відносяться до soft skills. Як було зазначено раніше, в науці на сьогоднішній день немає певної однозначного трактування терміна soft skills. Оксфордський словник визначає «м'які навички», як особисті якості людини, які роблять можливим взаємодіяти з іншими людьми більш ефективно і гармонійно [7]. Дослідники розглядають та визначають поняття «soft skills» через призму свого сприйняття та сфери наукових інтересів. Таким чином, м'які компетенції (soft skills) визначаються як соціально-трудова характеристика сукупності знань,

уміння, навичок і мотиваційних характеристик працівника в сфері взаємодії між людьми, вміння грамотно управляти своїм часом, вміння переконувати, ведення переговорів, лідерства, емоційного інтелекту, що володіють емерджентністю, необхідними для успішного виконання роботи та відповідають вимогам посади і стратегічним цілям організації, це характеристика потенційної якості, що дозволяє описати практично всі елементи готовності персоналу до ефективної праці в

заданій ситуації на робочому місці в трудовому колективі.

Моделі soft skills і їх складові. Наступним кроком нашого дослідження було з'ясування того факту, які саме м'які компетенції необхідно сформулювати, щоб стати конкурентоспроможними на ринку праці в сучасних умовах або бути конкурентоспроможним з точки зору розвитку кар'єри. Портланд Ю. виділяє ознаки, за якими можна з упевненістю сказати, що працівник має навички soft skills, вони представлені на рисунку 1 [3].

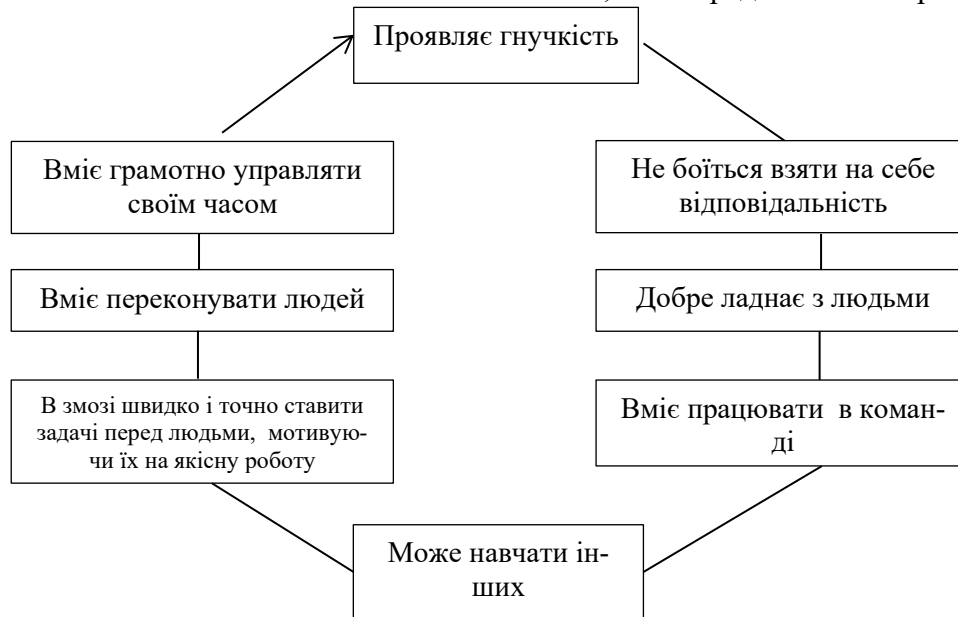


Рис.1. Ознаки працівника, що володіє навичками soft skills (за Портландом Ю.)

Несформовані навички «soft skills» можуть зруйнувати кар'єру будь-якого фахівця, який досконало володіє професійними навичками. Як правило, технічні навички завжди цінуються і вітаються, проте для підвищення посади треба володіти «м'якими навичками». Чим вище людина піднімається по кар'єрних сходах, тим більше кількості уніфікованих, тобто «м'яких навичок», йому необхідно використовувати [5]. «М'які» навички - це одне

з визначень емоційних компетенцій (емоційного інтелекту), без яких ніколи не досягти успіху ні в житті, ні в роботі. «Soft skills» відносяться в основному до життєвих навичок [8]. Soft skills компетенції - це компетенції, які складно наочно продемонструвати, перевірити і оцінити. До них відносяться навички комунікативні та управлінські. Приклади таких навичок можна розглянути на рисунку 2.

Встановлення відносин	Робота в команді	Слухання та розуміння співбесідника	Навички переконання
Проведення переговорів	Ораторське мистецтво	Проведення презентацій	Ведення дискусій
Рішення проблем	Рішення конфліктних ситуацій	Створення ефективних команд з врахуванням культурної різниці	Навчання інших
Мотивування	Лідерство	Прийняття рішень	

Рис. 2. Комунікативні та управлінські навички

Міхаель Альбрехт, глава підрозділу рекрутменту BMW Group, вважає, що найголовніше серед навичок soft skills - це вміння працювати в команді. У Мюнхені Інститут

Макса Планка виділяє наступні види «м'яких навичок», які найбільш важливі в сучасний час (рисунок 3) [6]:

Особистісна динаміка	Область міжособистісних відносин	Прагнення до успіху	Витривалість
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Почуття відповідальності</li> <li>• Прагнення до досягнень</li> <li>• Впевненість у собі</li> <li>• Висока мотивація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контактність</li> <li>• Об'єктивна самооцінка</li> <li>• Співчуття та співпереживання іншим людям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самовіддача</li> <li>• Мотивація до підтримання статусу</li> <li>• Схильність до систематизації</li> <li>• Ініціативність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стійкість до критики</li> <li>• Стійкість до невдач</li> <li>• Позитивна емоційна установка</li> <li>• Твердість життєвої позиції</li> <li>• Задоволеність роботою</li> </ul>

Рис. 3. Види soft skills

Всі навички можна згрупувати в три категорії:

1. Спеціальні навички (hard skills);
2. Когнітивні здібності (аналітичне мислення);
3. Складові емоційного інтелекту.

Чим вище рівень управління, тим значніше роль здібностей, які пов'язані з емоційним інтелектом [8]. Щоб компанія успішно функціонувала, необхідно розвивати soft

skills у співробітників організації. Це потрібно, для того щоб поширити нові завдання до всіх рівнів категорій персоналу і, для того, щоб надихнути співробітників на ефективну роботу [4]. Шипілов В. виділяє чотири напрямки soft skills: базова комунікація, навички переконання і аргументації, навички планування та управління часом, лідерство і командна робота (таблиця 2).

Таблиця 2

## Ідеальні прояви компетенцій за основними напрямками (за Шипіловим В.) [9]

Базова комунікація	Навички переконання та аргументації	Навички планування та управління часом	Лідерство та командна робота
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поняття цілей кожної комунікації;</li> <li>- Уважне ставлення до свого співрозмовника;</li> <li>- Структурування наданої інформації: від проблеми до вирішення;</li> <li>- Підтримка зорового контакту зі співрозмовником;</li> <li>- Бесіда за принципом діалогу: задавання питань, слухання співрозмовника, і доречне коментування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Осмислення точки зору співрозмовників і адекватне реагування на них;</li> <li>- Використання «невидимої» стратегії спору: робити так, щоб співрозмовник не помічав процесу переконання;</li> <li>- Приведення спілкування до компромісних або взаємовигідним рішенням.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розставлення пріоритетів для задач відповідно до їх важливості і терміновості; концентрації зусиль на найбільш важливому;</li> <li>- Регулярне і системне дотримання запланованого графіку;</li> <li>- Ефективне використання засобу для планування і розподілу часу (щоденник, outlook або гугл-календар та інше).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Робота в команді, перш ніж приступати до роботи, потрібно запропонувати колегам домовитися про цілі та норми спільної роботи, а також виступити ініціатором розподілу ролей;</li> <li>- Брати на себе роль організатора командної взаємодії: структурування роботи групи, активізація малоактивних колег.</li> <li>- Брати на себе нові проекти, цікаві завдання і виходити із зони комфорту</li> </ul>

Уніфіковані навички, тобто *soft skills*, на відміну від *hard skills*, потребують послідовної опрацювання ситуацій, які змушують людину приймати самостійні рішення. Звідси можна зробити висновок, що використан-

ня уніфікованих навичок набагато складніше, ніж професійне володіння *hard skills*.

Розглянемо протилежний кластер - кластер жорстких компетенцій «*Hard skills*» з точки зору декількох дослідників (таблиця 3).

Таблиця 3

Контент-аналіз дефініції «*hard skills*»

Автор	Визначення
Татаурцикова Д.	<i>Hard skills</i> - це навички, пов'язані з технікою виконання, які можна наочно продемонструвати
Портланд Ю.	<i>Hard skills</i> - знання і вміння, які безпосередньо потрібні вам для роботи в компанії і безпосередньо відповідають її діяльності [3].
Канардов И.	<i>Hard skills</i> («хардскілз», англ. - «тверді навички») - технічні навички, пов'язані з виконуваною діяльністю в області формалізованих технологій: діловодство, логістика, метод сліпого друку, керування автомобілем, програмування та ін.
Клюковська А.	<i>Hard skills</i> - навички в області формалізованих технологій (фінанси, аудит, логістика, маркетинг і т.д.)
Давидова В.	<i>Hard skills</i> - це все навички, які пов'язані безпосередньо з ремеслом і тією діяльністю, якою займається людина].

Відштовхуючись від наведених вище визначень, можна зробити висновок, що *hard skills* - це здатність виконувати певні завдання; технічні навички, які можна продемон-

струвати наочно. *Hard skills* - це всі навички, безпосередньо пов'язані з тією діяльністю, якою на даний момент займається людина. Наприклад, якщо співробітник - програміст,

то для нього hard skills (тверді компетенції) - це все те, що пов'язано з програмуванням, а якщо людина працює на заводі, то hard skills навички - це його технічна діяльність, тобто це унікальні навички, які притаманні певній категорії професій. Людина згодом доводить свої дії до автоматизму, діючи за певним, вже знайомим шаблоном [7]. Таким чином, це ті навички, які роблять людину професіоналом у своїй діяльності і які можна без проблем продемонструвати керівництву. Hard skills прості для спостереження в повсякденному житті. Наприклад, бурильник на нафтовій вищці може не замислюючись розпові-

сти послідовність дій щодо обслуговування певної техніки на буровій. Його інструкції будуть схематичні, конкретні і послідовні. Ступінь освоєння навичок soft skills складно продемонструвати і перевірити. Отже, застосування soft skills можливо тільки при умінні використовувати різні моделі поведінки, розуміти загальні і власні інтереси, розставляти пріоритети і робити вибір. Освоєння цих навичок направлено на вироблення здатності бачити і розрізняти безліч варіантів ситуації. В таблиці 4 наведено порівняльні характеристики «Hard skills» і «Soft skills» [12].

Таблиця 4

### Порівняльні характеристики «Hard skills» и «Soft skills»

«Hard skills»	«Soft skills»
• Компетентність	• Компетенції
• Експертиза	• Цінності
• Технічні знання/кваліфікація	• Поведінковий паттерн, що релевантний діям
• Критичні в короткостроковій перспективі	• Критичні в довгостроковій перспективі
• Розвиток відбувається швидко	• Розвиток відбувається повільніше
• З меншими зусиллями та гарантованим результатом (при дотриманні базових критеріїв: мотивація, здатність до навчання та ін.)	• З великим зусиллям, досягнення бажаного рівня не гарантоване («межа» компетенцій, глибока інтеграція в структурі особистості)
• Практично не піддаються зворотному розвитку	• В специфічних умовах – схильні до зворотного розвитку

У кожній компанії потреба в тих чи інших навичках залежить від специфіки бізнесу. Наприклад, якщо компанії потрібно приділяти більше часу розвитку бізнесу, то менеджер повинен бути інноватором. Якщо це компанія, де необхідні швидкі зміни і прийняття рішень у кризовій ситуації, то тут потрібні навички кризового менеджера. Якщо ж в компанії все добре, необхідно просто контролювати процеси і чітко слідувати інструкціям, то необхідний адміністратор.

**Висновки.** Важливість двох укрупнених груп компетенцій можна оскаржити, так як hard відповідає на питання «Що потрібно робити?», А soft - відповідає на питання «Як це можна зробити найкращим чином?». На принципі неподільності hard і soft skills побудована специфіка навчання в бізнесі. Одні компанії при наборі співробітників роблять ставку на soft skills, розуміючи, що людина,

яка може швидко навчатися, буде схоплювати необхідні навички на льоту. Інші ж компанії спочатку акцентують увагу на технічних навичках, розуміючи, що soft skills людина зможе розвинути в процесі роботи, виконуючи завдання і реалізуючи проекти [2]. Кожен автор розглядає і визначає поняття «soft skills» і «hard skills» по-своєму. Але всі визначення між собою частково пов'язані, деякі з них переплітаються один з одним. Soft skills пов'язані з комунікативними навичками, які необхідні для успішної роботи в професійній діяльності. Hard skills - це здатність виконувати певного роду завдання, які можна наочно продемонструвати. В даний час існує безліч моделей soft skills, однак вони мають не тільки відмінності, але і схожість. Так, наприклад, багато дослідників відносять до обов'язкових елементів моделі комунікативні навички, прийняття рішень і

тайм-менеджмент. Безсумнівним залишається факт впливу сформованих «soft skills» і «hard skills» і постійного розвитку м'яких і твердих компетенцій для успішного досягнення поставлених цілей, грамотного використання навичок, знань і здібностей у професійній діяльності та для досягнення конкурентоспроможності на ринку праці.

#### Список літератури:

1. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. - 3- изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 301 с.
2. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Навички для України 2030: погляд бізнесу. Київ, 2016. 36 с.
3. Портланд, Ю. Что такое soft skills и почему они так важны для карьеры? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dnevnyk-uspeha.com/rabota-ikarera/chto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-tak-vazhnyi-dlya-kareryi.html> (Дата обращения: 11.12.2016).
4. Милевски И. Личностное развитие успешного человека. Принципы soft skills – гибких навыков человека. – URL: [ecouniver.com.](http://ecouniver.com), 2020.
5. Meyer, B.B. Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology / B.B. Meyer, T.B. Fletcher // Journal of Applied Sport Psychology. - 2017. - №19. - P. 1-13.
6. Мортен Хансен. Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству / Мортен Хансен // Издательство: Манн, Иванов и Фербер. Серия книг МИФ. Бизнес, 2019, 288 с.
7. Сосницкая, О. SOFT SKILLS: мягкие навыки твердого характера [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://best.ru/ru/blog/13> (Дата обращения: 11.12.2016).
8. Тарп Твайла. Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду/Тарп Твайла // Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2017, 208 с.
9. Шипилов, В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития [Электронный ресурс]. Режим доступа [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/softskills.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/softskills.shtml) (Дата обращения: 11.12.2016).
10. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. 2017. Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

#### References:

1. Houlman, D. (2018) *Emotsiyne liderstvo: Mystetstvo upravlinnya lyud'my na osnovi emotsiynoho intelektu* [Emotsiyne liderstvo: Mystetstvo upravlinnya lyud'my na osnovi emotsiynoho intelektu] / D. Houlman, R. Boyatsis, E. Makki; textbook per. z anhl. - 3 vyd. - M.: Al'pina Biznes Buks, 301 p.
2. Zinchenko, A.H., Saprikina, M.A. (2016) *Navychky dlya Ukrayiny 2030: pohlyad biznesu*, Kyiv, 36 p.
3. Portland, Y. (2016) *Shcho take soft skills i chomu vony tak vazhlyvi dlya kar'yery?* URL: <http://dnevnyk-uspeha.com/rabota-ikarera/chto-takoe-soft-skills-i-pochemu-oni-tak-vazhnyi-dlya-kareryi.html>.
4. Milevs'kyi, I. (2020) *Osobystisnyy rozvytok uspishnoyi lyudyny. Pryntsypy soft skills - hnuchkykh navychok lyudyny*/ Milevs'kyi I. URL: [ecouniver.com.](http://ecouniver.com)
5. Meyer, B.B., Fletcher, T.B. (2017) Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, №19, pp. 1-13.
6. Morten, Khansen (2019). *Kolaboratsiya. Yak pereyty vid supernystva do spivpratsi* [Kolaboratsiya. Yak pereyty vid supernystva do spivpratsi] / Morten Khansen // textbook - Vydavnytstvo: Mann, Ivanov i Ferber. Seriya knyh MIF. Biznes, 288 p.
7. Sosnyts'ka, O. (2016) *SOFT SKILLS: m'yaki navychky tverdoho kharakteru* URL: <http://be-st.ru/ru/blog/13>.
8. Tarp, Tvayla. (2017) *Zvychka pratsyuvaty razom. Yak rukhatysya v odnomu napryamku, rozumity lyudey i stvoryuvaty spravzhnyu komandu*. textbook - Vydavnytstvo: Mann, Ivanov i Ferber, 208 z.
9. Shipilov, V. (2016) *Perechen' navykov soft-skills i sposoby ikh razvitiya* / Shipilov V. URL: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/softskills.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/softskills.shtml) (Data obrashcheniya: 11.12.2016).
10. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. (2017). *Skills for a Modern Ukraine*. / Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. Overview booklet. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.