

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: «ВИКОРИСТАННЯ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ SOFT SKILLS У
СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ»

Виконала: здобувач вищої освіти 2-
го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
ОНП «Розвиток бізнесу: управління
і консалтинг»
Нікіфоренко Анастасія Анатоліївна

Керівник практики:
Курило Л.І.
доктор економічних наук, доцент

Магістерська робота захищена з
оцінкою

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

К.В. Пічик

2025

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Нікіфоренко Анастасії Анатоліївни

1. Тема роботи «Використання та напрями розвитку soft skills у сучасному бізнесі»

Керівник роботи Курило Л. І., доктор економічних наук, професор
затверджені наказом НаУКМА.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У БІЗНЕСІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У БІЗНЕСІ

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Приміт- ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	жовтень	<i>Скучко</i>	
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	жовтень листопад	<i>Скучко</i>	
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	грудень	<i>Скучко</i>	
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	грудень березень	<i>Скучко</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	лютий	<i>Скучко</i>	
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	січень березень	<i>Скучко</i>	
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)	січень	січень	<i>Скучко</i>	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий	Лютий	<i>Скучко</i>	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень	березень	<i>Скучко</i>	
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	до 10 травня	<i>Скучко</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	з 10 травня		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	до 20 травня		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	до 20 травня		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «10» жовтня 2024 р.

Науковий керівник

Курило Л.І.

Скучко

Виконавець магістерської роботи

Нікіфоренко А.А.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У БІЗНЕСІ	9
1.1. Сутність та класифікація soft skills	9
1.2. Роль soft skills у формуванні корпоративної культури	17
1.3. Вплив soft skills на ефективність управлінського персоналу	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ	33
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	33
2.2. Дослідження впливу soft skills на результати діяльності підприємства ..	42
2.3. Оцінка ефективності тренінгів та програм розвитку soft skills	55
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У БІЗНЕСІ	65
3.1. Стратегії розвитку soft skills у корпоративній культурі	65
3.2. Інтеграція soft skills у навчальні програми та тренінги для персоналу	72
3.3. Вплив soft skills на підвищення конкурентоспроможності підприємств .	81
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі все більше уваги приділяється розвитку soft skills, адже саме вони забезпечують ефективну взаємодію між співробітниками, сприяють формуванню позитивного корпоративного середовища та підвищують продуктивність роботи. В умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, що вимагає гнучкості, комунікативних навичок та здатності працювати в команді. Soft skills стають критично важливими не лише для управлінців, а й для всіх співробітників, адже вони безпосередньо впливають на якість ухвалення рішень, розв'язання конфліктів та загальну ефективність роботи. Формування та розвиток цих навичок є невід'ємною складовою успішного функціонування компаній, оскільки сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню лояльності персоналу та покращенню внутрішньої комунікації.

Дослідження впливу soft skills на результати діяльності підприємств допомагає оцінити їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності компаній. Розвиток soft skills є важливим не лише для працівників, а й для організацій загалом, адже вони формують основу для довгострокового успіху бізнесу. Вивчення цієї теми є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

За останнє десятиліття спостерігається зростаючий інтерес до досліджень, пов'язаних із розвитком soft skills у бізнес-середовищі. Свій внесок у цю сферу зробили такі науковці, як Н. Г. Муравйова [2], В. С. Кулішов [3], С. Д. Ісаєва [4], Н. В. Якубовська, А. І. Савущик, В. В. Марценюк [5], К. Бхолан [6], Е. Саепудін [7], З. Джасім [8] та інші.

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, soft skills продовжують трансформуватися відповідно до змін у бізнес-середовищі та вимог ринку праці. Вони набувають особливого значення в умовах цифровізації, автоматизації та глобалізації, що вимагає від працівників не

лише професійної компетентності, а й гнучкості, комунікабельності, емоційного інтелекту та здатності до командної роботи. Водночас, сучасні підприємства часто приділяють увагу лише базовим аспектам розвитку soft skills, ігноруючи можливість їхнього глибшого впровадження у корпоративну культуру та систему управління персоналом. Це може обмежувати ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність.

Недостатня теоретико-методична розробка та прикладне значення розвитку soft skills в управлінні та бізнесі зумовили вибір теми магістерської роботи, її актуальність, постановку мети та завдань.

Об'єктом дослідження є процес використання та впливу soft skills у сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти застосування та розвитку soft skills у сучасному бізнесі.

Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад та надання практичних рекомендацій щодо ефективного використання та розвитку soft skills у сучасному бізнесі.

Реалізація мети дослідження зумовила об'єктивну необхідність виявлення і розв'язання наступного комплексу **завдань**:

- дослідити сутність та класифікацію soft skills;
- виділити роль soft skills у формуванні корпоративної культури;
- охарактеризувати вплив soft skills на ефективність управлінського персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести дослідження впливу soft skills на результати діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності тренінгів та програм розвитку soft skills;
- визначити стратегії розвитку soft skills у корпоративній культурі;
- виділити можливості інтеграції soft skills у навчальні програми та тренінги для персоналу;

– оцінити вплив soft skills на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. Поставлені завдання розв’язувались за допомогою наступних методів: декомпозиції – при визначенні ключових аспектів формування та використання soft skills у бізнесі; теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, аналіз, синтез, методи аналогії і порівняння – для розкриття сутності та класифікації soft skills, їхньої ролі у формуванні корпоративної культури та впливу на ефективність управлінського персоналу; порівняльний аналіз, графічний, індексний, коефіцієнтний аналізи – для оцінки рівня використання soft skills у компаніях, аналізу їхнього впливу на результати діяльності підприємства, а також ефективності програм розвитку відповідних навичок; монографічний, системний – для обґрунтування стратегій розвитку soft skills у корпоративній культурі, інтеграції їх у навчальні програми та оцінки їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань менеджменту, психології, корпоративної культури, матеріали наукових конференцій, аналітичні звіти консалтингових компаній, а також результати емпіричних досліджень щодо впливу soft skills на ефективність бізнес-процесів.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі ролі soft skills у бізнес-середовищі та їх впливу на корпоративну культуру й ефективність управлінського персоналу. У роботі уточнено класифікацію soft skills з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу та змін у вимогах до компетентності працівників. Досліджено механізми інтеграції soft skills у навчальні програми та корпоративні тренінги, що сприяє підвищенню рівня професійної підготовки персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні ефективних підходів до розвитку soft skills, що сприятимуть оптимізації бізнес-процесів та покращенню взаємодії у колективах. Використання

запропонованих методик дозволить підприємствам адаптувати персонал до змін у ринкових умовах та підвищити рівень професійної комунікації. Запропоновані стратегії розвитку soft skills у корпоративній культурі сприятимуть формуванню згуртованих команд та підвищенню рівня довіри між працівниками. Визначені напрями інтеграції soft skills у навчальні програми допоможуть підвищити ефективність освітніх заходів та забезпечити більш високий рівень компетентності фахівців. Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств, оскільки розвиток soft skills безпосередньо впливає на їхню здатність до стратегічного розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей та наукових статей, а саме:

- стаття Курило Л. І., Нікіфоренко А. А. «Оцінка та напрями розвитку soft skills у сучасному бізнесі» в Міжнародному науковому журналі "Інтернаука" [56];
- тези Нікіфоренко А. А., науковий керівник: Курило Л. І. «Значення soft skills для бізнесу у 21 столітті» для II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 17-19 квітня 2024 р. [57];
- тези Курило Л. І., Нікіфоренко А. А. «Hard skills and Soft Skills in the context of the modern business» для II Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти», Академія праці, соціальних відносин та туризму, 19 березня 2025 р.

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 102 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 14 рисунками та 11 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та класифікація soft skills

У сучасному світі професійні успіхи залежать не лише від технічних знань, а й від гнучких навичок взаємодії та саморозвитку. Soft skills відіграють ключову роль у кар'єрному зростанні та ефективності командної роботи. Вони допомагають адаптуватися до змін, знаходити спільну мову з колегами та вирішувати складні завдання. Розуміння сутності та класифікації цих навичок дозволяє ефективніше розвивати їх у професійному середовищі.

Поняття «soft skills» бере свій початок у 60-х роках XX століття в США, коли розпочалися перші дослідження нематеріальних навичок, важливих для професійної діяльності. У період 1971-1991 років було здійснено масштабне дослідження компетенцій, спрямоване на визначення критеріїв відбору співробітників до дипломатичної служби Держдепартаменту США [1, с.141]. Як результат, сформувалося поняття «компетенція» та були розроблені методики її оцінки, що стали основою для подальшого вивчення soft skills. Ці навички почали розглядатися як ключові характеристики, що визначають ефективність професійної діяльності незалежно від конкретної спеціальності.

Розгляд різних точок зору допомагає краще зрозуміти специфіку та межі використання поняття «soft skills» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення soft skills в науковій літературі

Автор	Визначення	Ключовий аспект
Муравйова Н. Г.	Комплекс особистісних якостей і вмінь, які допомагають ефективно взаємодіяти з колегами, клієнтами, а також адаптуватися до змін і вирішувати складні завдання [2, с.16].	Автор акцентує увагу на важливості комунікації та здатності адаптуватися до змін у професійному середовищі.

Продовження табл.1.1

Автор	Визначення	Ключовий аспект
-------	------------	-----------------

Кулішов В. С.	Універсальний набір навичок, який є першочерговим у будь-якій сфері діяльності та відповідає за успішність взаємодії людей у суспільстві [3, с.58].	Підкреслюється загальнолюдський характер soft skills, які необхідні незалежно від сфери діяльності.
Ісаєва С. Д.	Навички, необхідні як у повсякденному житті чи на роботі, так і для того, щоб стати й бути лідером (наприклад, навчитися керувати командою, здійснювати конструктивний зворотний зв'язок, знаходити час на нетворкінг з колегами) [4, с.28].	Особливу увагу приділено розвитку лідерських якостей, що підкреслює роль soft skills у керівництві та співпраці.
Якубовська Н. В., Савуцик А. І., Марценюк В. В.	Абстрактна категорія, яка охоплює соціально-психологічні якості, що не стосуються професії, але впливають на успішність (комунікативні навички, стресостійкість, організаційні навички, креативність, адаптивність) [5, с.189].	Виділено широкий спектр якостей, які сприяють успішності, навіть якщо вони не пов'язані з конкретною професією.
Бхолан К.	Сукупність соціальних, комунікативних та емоційних навичок, що сприяють професійному та особистісному зростанню [6, с.75].	Наголошується на тому, що soft skills є важливими не лише для роботи, а й для особистого життя.
Саєпудін Е.	Сукупність особистісних, комунікативних та соціальних навичок, які допомагають людині ефективно взаємодіяти з оточенням, працювати в команді та адаптуватися до змін [7, с.96].	Зазначено ключову роль soft skills у командній роботі та їхню важливість у динамічних умовах.
Джасім З.	Нематеріальні компетенції, що включають емоційний інтелект, лідерські якості, навички переконання та активного слухання, які впливають на професійний і особистий успіх [8, с.603].	Основний акцент зроблено на емоційному інтелекті та комунікаційних навичках, які допомагають у кар'єрі та особистісному зростанні.

Загалом аналіз показує, що soft skills визначаються через різні аспекти: комунікативні, соціальні, емоційні, лідерські та когнітивні.

Муравйова Н. Г. акцентує увагу на ролі soft skills у професійному середовищі, підкреслюючи їхню значущість для комунікації, адаптації та вирішення складних завдань [2, с.16]. Перевагою цього визначення є конкретизація ключових аспектів, проте воно не охоплює їхнього значення поза робочим контекстом.

Визначення Кулішова В. С. відзначає універсальність цих навичок і їхню важливість у будь-якій сфері діяльності, що розширює контекст застосування

[3, с.58]. Однак загальність формулювання не дає змоги деталізувати конкретні аспекти soft skills.

Ісаєва С. Д. зосереджується на важливості soft skills у повсякденному житті та лідерстві [4, с.28]. Перевагою цього визначення є вказівка на ключові практичні навички, такі як управління командою та зворотний зв'язок, проте воно більш орієнтоване на керівні ролі, ніж на широке застосування.

Визначення Якубовської Н. В., Савущик А. І. та Марценюк В. В. пропонує найбільш розгорнутий підхід, наголошуючи на соціально-психологічному характері soft skills [5, с.189]. Його перевага полягає у визначенні конкретних рис, таких як комунікативність, стресостійкість і креативність. Однак зазначена абстрактність категорії може спричинити труднощі у вимірюванні цих навичок.

Бхолан К. розглядає soft skills у двох аспектах – професійному та особистісному, що підкреслює їхню всеохопність [6, с.75]. Це визначення є комплексним, але не конкретизує окремі групи навичок.

Саєпудін Е. робить наголос на соціальних та комунікативних аспектах, підкреслюючи їхню роль у командній роботі та адаптації [7, с.96]. Це визначення є практичним, однак не деталізує когнітивні чи емоційні складові.

Джасім З. додає до характеристики soft skills такі важливі аспекти, як емоційний інтелект, лідерство та активне слухання [8, с.603]. Це визначення відображає значний вплив soft skills на кар'єру та особистісний розвиток, але має дещо суб'єктивний характер, оскільки ґрунтується переважно на індивідуальних характеристиках.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати таке визначення soft skills – це сукупність соціальних, комунікативних, емоційних та когнітивних навичок, що забезпечують ефективну взаємодію, адаптацію до змін та прийняття рішень у професійній і повсякденній діяльності. Ці навички не пов'язані з конкретною професією чи технічними знаннями, проте вони впливають на продуктивність роботи, командну співпрацю та особистісний розвиток. Таке визначення враховує ключові аспекти, які були висвітлені в

проаналізованих. Насамперед, воно охоплює соціальну та комунікативну складову, оскільки вміння взаємодіяти є визначальним для будь-якої сфери діяльності. Включення емоційного аспекту виправдане тим, що емоційний інтелект відіграє важливу роль у роботі з людьми, керуванні конфліктами та прийнятті рішень. Когнітивні навички додаються, оскільки вони дозволяють аналізувати інформацію, мислити критично та адаптуватися до змін.

Soft skills і hard skills є двома основними групами навичок, необхідних для успішної професійної діяльності. Кожна з них виконує важливу роль у формуванні компетентного спеціаліста. Вони відрізняються за своєю природою, методами набуття та оцінюванням у професійній сфері. Аналіз цих відмінностей допомагає зрозуміти, як ці навички доповнюють одна одну (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика hard та soft skills [9, с.45].

Критерій	Hard skills (тверді навички)	Soft skills (м'які навички)
Характеристика	Це технічні, спеціалізовані навички, що стосуються конкретної професії та піддаються вимірюванню.	Це універсальні навички, які допомагають у спілкуванні, роботі в команді та особистісному розвитку.
Спосіб набуття	Формується через навчання, курси, тренінги та практичний досвід.	Розвивається через соціальну взаємодію, життєвий досвід, саморозвиток і тренінги.
Оцінювання	Можна чітко виміряти тестами, сертифікатами, дипломами, практичними завданнями.	Важко оцінити об'єктивно, зазвичай оцінюється через спостереження, відгуки та ситуаційний аналіз.
Застосування	Використовуються в конкретній професійній сфері (наприклад, програмування, медицина, бухгалтерія).	Є важливими незалежно від професії, допомагаючи ефективно працювати з людьми та адаптуватися до змін.
Гнучкість	Часто є вузькоспеціалізованими та можуть застарівати з розвитком технологій.	Є універсальними, залишаються актуальними у будь-якій сфері діяльності.

Hard skills – це технічні та спеціалізовані навички, що стосуються конкретної професії. Вони піддаються вимірюванню, їх можна перевірити за допомогою тестів, сертифікатів, дипломів або практичних завдань. Наприклад, у програмуванні це знання мов програмування, в медицині – володіння методами діагностики та лікування, у бухгалтерії – вміння працювати з

фінансовою документацією. Ці навички здобуваються через формальну освіту, спеціалізовані курси, тренінги та практичний досвід. Вони є необхідними для виконання конкретних професійних завдань і часто є основними критеріями при працевлаштуванні. На відміну від *hard skills*, *soft skills* є універсальними навичками, що не залежать від конкретної професії. Вони охоплюють комунікаційні здібності, емоційний інтелект, навички роботи в команді, адаптивність, креативність та лідерство. Ці навички складніше оцінити об'єктивно, оскільки вони не піддаються стандартизованому тестуванню. Їх оцінюють за допомогою спостереження, відгуків колег і керівників, ситуаційного аналізу або методів психологічного тестування. *Soft skills* формуються не лише через навчання, а й у процесі соціальної взаємодії, життєвого досвіду та саморозвитку. Саме ці навички допомагають людині ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти, приймати виважені рішення та адаптуватися до змін у професійному середовищі.

Однією з важливих відмінностей між *hard skills* і *soft skills* є їхня гнучкість. Технічні навички зазвичай є вузькоспеціалізованими та можуть втрачати актуальність у зв'язку з розвитком технологій та змінними вимогами ринку праці [10, с.574]. Наприклад, мова програмування, яка є популярною сьогодні, може втратити свою актуальність через кілька років, тому фахівцям доводиться постійно оновлювати свої знання. У свою чергу, *soft skills* є більш стабільними та універсальними. Вони залишаються актуальними в будь-якій сфері діяльності та можуть допомогти людині швидше опановувати нові *hard skills*. Наприклад, комунікаційні навички, здатність працювати в команді чи критичне мислення будуть корисними незалежно від змін у професійних стандартах та вимогах ринку.

Попри суттєві відмінності, *hard skills* та *soft skills* не є взаємовиключними, а навпаки – доповнюють одне одного [11, с.5]. Наприклад, інженер може мати глибокі технічні знання, але без розвинених комунікативних навичок йому буде складно працювати в команді та ефективно взаємодіяти із замовниками чи керівництвом. Менеджер може

володіти організаційними навичками, але без здатності до критичного мислення та емоційного інтелекту йому буде складно ухвалювати правильні рішення. Тому сучасний ринок праці вимагає балансу між цими двома видами компетенцій.

Розвиток технологій і автоматизація рутинних процесів призводять до того, що значення soft skills постійно зростає. Багато професійних навичок можна замінити алгоритмами чи штучним інтелектом, проте такі якості, як креативність, гнучкість мислення, вміння переконувати та працювати в команді, залишаються унікальними для людини [12, с.223]. Роботодавці дедалі частіше оцінюють кандидатів не лише за рівнем володіння технічними навичками, а й за здатністю адаптуватися до нових умов, ефективно комунікувати та мислити стратегічно.

Загалом, hard skills і soft skills відіграють рівнозначну роль у формуванні професійної компетентності. Перші визначають здатність виконувати спеціалізовані завдання, а другі – забезпечують ефективну взаємодію та адаптацію в динамічному середовищі. Оптимальним підходом до розвитку є комплексне вдосконалення обох груп навичок, що дозволяє не лише бути висококваліфікованим спеціалістом, а й успішно будувати кар'єру в умовах динамічного ринку праці.

Класифікація soft skills дозволяє структурувати знання про ці навички та визначити ключові напрями розвитку (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація soft skills [13, с.210]

Критерій	Індивідуальні	Комунікаційні	Управлінські
Визначення	Особисті навички, що впливають на ефективність роботи та прийняття рішень.	Здатність до ефективного спілкування та взаємодії з іншими людьми.	Навички керування людьми, процесами та ресурсами.
Основні вміння	Прийняття рішень, постановка цілей,	Формулювання думок, ведення	Робота в команді, мотивація колег,

	позитивне мислення, орієнтація на результат.	переговорів, публічні виступи, міжкультурна комунікація.	управління ризиками, тайм-менеджмент.
Де застосовуються	У самостійній роботі, особистому розвитку, стратегічному плануванні.	У повсякденному спілкуванні, переговорах, презентаціях та нарадах.	У керівництві проектами, управлінні персоналом, координації роботи команди.
Вплив на ефективність	Підвищують продуктивність за рахунок самостійності, відповідальності та мотивації.	Покращують взаєморозуміння, зменшують конфлікти, сприяють ефективній взаємодії.	Забезпечують злагоджену командну роботу, допомагають досягати стратегічних цілей.
Приклади професій, де критично важливі	Аналітики, науковці, підприємці, консультанти.	Журналісти, менеджери з продажу, маркетологи.	Керівники, проєктні менеджери, HR-спеціалісти, тренери.

Залежно від сфери застосування та характеру впливу на роботу, soft skills можна поділити на індивідуальні, комунікаційні та управлінські. Такий поділ допомагає структурувати розуміння цих компетенцій і визначити, які з них є пріоритетними для певних професій та ситуацій.

Індивідуальні soft skills стосуються особистих якостей, які впливають на ефективність роботи, прийняття рішень і досягнення результатів. Вони є основою для самостійної діяльності та розвитку професійної майстерності. До таких навичок належать вміння приймати рішення, ставити цілі, розвивати позитивне мислення та орієнтуватися на результат [14, с.5]. Ці компетенції важливі для аналітиків, науковців, підприємців і консультантів, оскільки допомагають їм ефективно працювати з інформацією, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій і приймати обґрунтовані рішення. Завдяки цим навичкам підвищується продуктивність праці, формується відповідальність за власні дії, що є ключовими чинниками професійного зростання.

Комунікаційні навички пов'язані зі здатністю ефективно взаємодіяти з іншими людьми, що є необхідним для успішного співробітництва, переговорів та роботи в команді. Вони включають формулювання думок, ведення

переговорів, навички публічних виступів та міжкультурної комунікації [15, с.308]. Саме ці вміння визначають рівень взаєморозуміння, зменшують ймовірність конфліктів і сприяють досягненню спільних цілей. Найбільш актуальними такі навички є для журналістів, менеджерів з продажу та маркетингологів, оскільки їхня діяльність безпосередньо залежить від ефективного спілкування. Уміння чітко висловлювати свої думки, аргументувати позицію та знаходити спільну мову з різними людьми є визначальним для професій, які передбачають постійний контакт із клієнтами, партнерами або аудиторією.

Управлінські soft skills мають вирішальне значення для керівників і менеджерів, оскільки вони визначають здатність організовувати робочий процес, управляти людьми та ресурсами. До них належать такі навички, як робота в команді, мотивація колег, управління ризиками та тайм-менеджмент [16, с.790]. Володіння цими компетенціями дозволяє керівникам ефективно розподіляти обов'язки, забезпечувати продуктивність співробітників та досягати стратегічних цілей. Вони є критично важливими для проектних менеджерів, HR-спеціалістів, тренерів і керівників компаній, оскільки саме від їхніх рішень залежить успіх організації. Чітка координація команди, вміння надихати працівників і управляти ресурсами є основою для досягнення високих результатів.

Хоча кожен тип soft skills має власну специфіку та сферу застосування, вони тісно взаємопов'язані та доповнюють одне одного. Наприклад, управлінець не зможе ефективно керувати командою без розвинених комунікаційних навичок, а аналітик не зможе ефективно реалізувати свої ідеї без здатності переконувати інших у їхній важливості. Тому в сучасному професійному середовищі важливо розвивати всі три групи навичок, незалежно від сфери діяльності. Узагальнюючи, можна стверджувати, що класифікація soft skills за індивідуальними, комунікаційними та управлінськими критеріями допомагає краще розуміти їхню роль у професійному та особистісному розвитку. Індивідуальні навички сприяють

особистій ефективності, комунікаційні забезпечують успішну взаємодію з іншими, а управлінські допомагають організовувати роботу команди. Поєднання цих навичок дозволяє людині бути конкурентоспроможною на ринку праці та досягати високих результатів у будь-якій сфері діяльності.

Таким чином. *soft skills* є невід'ємною складовою професійної діяльності, оскільки сприяють ефективній взаємодії, адаптації до змін і особистісному розвитку. На відміну від *hard skills*, які можна виміряти та підтвердити документально, м'які навички оцінюються через спостереження і поведінковий аналіз. Їхня універсальність забезпечує їхню актуальність у будь-якій сфері діяльності, незалежно від професійної спеціалізації. Класифікація *soft skills* на індивідуальні, комунікаційні та управлінські допомагає розуміти їхню роль у кар'єрному зростанні та організації робочого процесу. Розвиток *soft skills* є ключовим фактором успішної професійної діяльності та особистісного становлення.

1.2. Роль *soft skills* у формуванні корпоративної культури

Soft skills відіграють ключову роль у створенні та підтримці корпоративної культури, оскільки вони визначають характер взаємодії співробітників, рівень довіри та ефективність комунікації. Високий рівень розвитку *soft skills* сприяє формуванню сприятливої робочої атмосфери, що мотивує працівників до продуктивної діяльності. Вміння працювати в команді, конструктивно вирішувати конфлікти та демонструвати лідерські якості є невід'ємними елементами успішної корпоративної культури. Організації, що приділяють увагу розвитку *soft skills* у своїх співробітників, мають менший рівень плинності кадрів і вищий рівень залученості персоналу.

Аналіз різних визначень корпоративної культури допомагає зрозуміти, як *soft skills* сприяють ефективному спілкуванню, співпраці та адаптації в колективі (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Визначення корпоративної культури в науковій літературі

Автор	Визначення	Ключовий аспект
Михайлюк Н. В.	Сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників [17, с.59].	Акцент зроблено на взаємозв'язку корпоративної культури зі стратегічними цілями підприємства.
Вараксіна О. В., Шульга В. Ю.	Сукупність найважливіших положень щодо діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку підприємства, які знаходять своє відображення у соціальних нормах і цінностях працівників [18, с.2].	Визначення є подібним до попереднього, але підкреслює вплив корпоративної культури на працівників.
Парій Л. В., Фатєєва В. В.	Сукупність цінностей, норм, традицій, взаємодії та співпраці, які сприяють формуванню єдиного стилю ділової поведінки на підприємстві [19, с.65].	Увага зосереджена на створенні єдиного корпоративного стилю та згуртованості працівників.
Попадич О. О.	Система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та які передбачають його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності підприємства [20, с.1020].	Визначення наголошує на особистій відповідальності працівників за підтримку корпоративної культури.
Граціотова Г. О., Степанова А. В.	Унікальна система цінностей підприємства, яка коригує його діяльність та пристосовується до реалій часу [21, с.31].	Виділяється адаптивність корпоративної культури до змін зовнішнього середовища.

Михайлюк Н. В. визначає корпоративну культуру як сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, що ґрунтуються на його місії та стратегії розвитку [17, с.59]. Перевагою цього визначення є акцент на взаємозв'язку корпоративної культури зі стратегічними цілями компанії, що дозволяє розглядати її як інструмент довгострокового управління. Водночас у визначенні недостатньо враховано роль працівників у формуванні корпоративної культури та значення м'яких навичок у цьому процесі.

Вараксіна О. В. та Шульга В. Ю. пропонують схоже визначення, яке також підкреслює зв'язок корпоративної культури з місією та стратегією підприємства [18, с.2]. Його перевагою є те, що воно акцентує увагу на впливі корпоративної культури на працівників, що є важливим для розуміння

процесів їхньої соціалізації в компанії. Проте визначення не розкриває механізмів, через які корпоративна культура впливає на працівників, зокрема через розвиток їхніх soft skills.

Парій Л. В. та Фатєєва В. В. розглядають корпоративну культуру як систему цінностей, норм і традицій, що сприяють формуванню єдиного стилю ділової поведінки [19, с.65]. Перевага цього визначення полягає в тому, що він акцентує увагу на згуртованості колективу та спільних цінностях, що є важливими для ефективної взаємодії між працівниками. Водночас визначення меншою мірою зосереджене на адаптивності корпоративної культури до змін, що може обмежувати його застосування у динамічному бізнес-середовищі.

Попадич О. О. наголошує на значенні особистої відповідальності кожного працівника у підтримці корпоративної культури, визначаючи її як систему цінностей та переконань, що визначають поведінку співробітників [19, с.65]. Головна перевага цього визначення полягає у підкресленні внутрішньої мотивації працівників до дотримання корпоративних норм. Однак визначення не враховує вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в управлінні або соціальні тенденції, які також можуть формувати корпоративну культуру.

Граціотова Г. О. та Степанова А. В. розглядають корпоративну культуру як унікальну систему цінностей, що коригує діяльність підприємства та пристосовується до змін [21, с.31]. Перевагою цього підходу є визнання гнучкості корпоративної культури та її здатності адаптуватися до нових умов. Проте визначення не деталізує механізмів реалізації цієї адаптивності, зокрема ролі м'яких навичок у процесі трансформації корпоративної культури.

Аналіз наведених визначень корпоративної культури показує, що кожне визначення має свої сильні сторони, проте жоден з них не розглядає роль soft skills як ключового чинника її формування. Визначення, що акцентують увагу на стратегічному аспекті корпоративної культури, не завжди враховують міжособистісні комунікації, які відіграють значну роль у її розвитку. Водночас визначення, що фокусуються на соціальних аспектах, можуть недооцінювати

динамічність корпоративної культури та її здатність до змін. Для комплексного розуміння цього поняття важливо враховувати як стратегічні, так і соціально-психологічні чинники, зокрема вплив м'яких навичок на взаємодію між працівниками та формування спільних цінностей.

Кожна організація має унікальну корпоративну культуру, яка формується під впливом як зовнішніх факторів, так і внутрішніх комунікацій між працівниками. Soft skills визначають спосіб взаємодії між членами команди та впливають на стиль управління. Розгляд типів корпоративної культури дозволяє зрозуміти, які soft skills є ключовими для кожного з них (рис.1.1).



Рис.1.1. Типи корпоративної культури підприємства [22, с.30]

Soft skills охоплюють широкий спектр навичок, які пов'язані з комунікацією, емоційним інтелектом, здатністю до адаптації та співпраці. У бюрократичній корпоративній культурі вони сприяють ефективній взаємодії в межах встановлених норм і правил, допомагаючи уникати конфліктів та забезпечувати чітке дотримання ієрархії. Демократичний стиль корпоративної культури потребує розвинених навичок командної роботи, лідерства та активного слухання, оскільки кожен співробітник має можливість брати участь у прийнятті рішень та висловлювати свою думку. В органічній корпоративній культурі важливе місце займає вміння адаптуватися до змін, працювати над спільною місією та підтримувати відкритий діалог між усіма

рівнями управління. У такому середовищі soft skills сприяють гармонійному розвитку комунікацій та мінімізації конфліктів. У креативній корпоративній культурі особливого значення набувають навички критичного мислення, інноваційного підходу та вміння працювати в умовах непередбачуваності. Загалом, розвиток soft skills є невід'ємною умовою ефективного функціонування корпоративної культури. Вони дозволяють працівникам адаптуватися до різних моделей управління, забезпечують ефективну комунікацію та сприяють створенню комфортної атмосфери у колективі.

Корпоративна культура проявляється на різних рівнях – від зовнішніх атрибутів до глибинних переконань, і на кожному з них важливу роль відіграють soft skills працівників (рис.1.2).

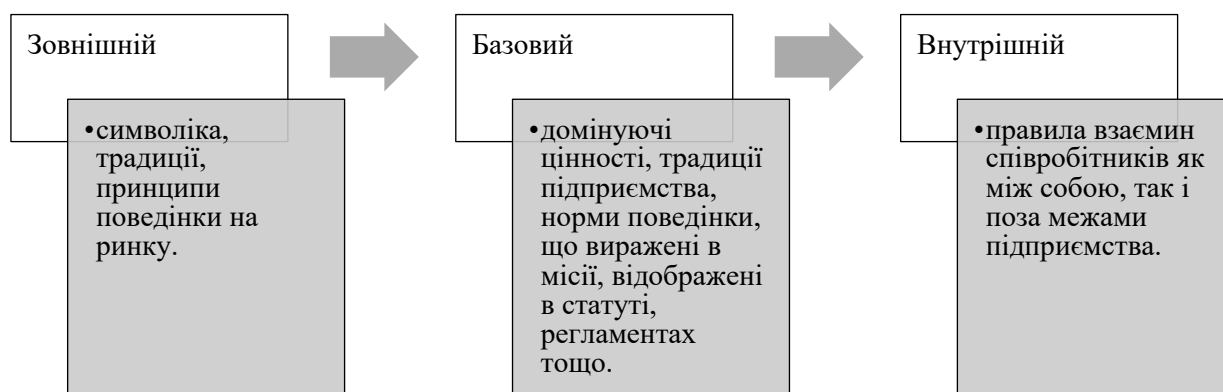


Рис.1.2. Рівні корпоративної культури підприємства [23, с.276]

Залежно від рівня корпоративної культури – зовнішнього, базового чи внутрішнього – soft skills впливають на різні аспекти діяльності підприємства та його функціонування.

На зовнішньому рівні корпоративна культура проявляється через символіку, традиції та принципи поведінки підприємства на ринку. Вміння ефективно комунікувати, вести переговори та налагоджувати партнерські відносини сприяють зміцненню бренду та підвищенню конкурентоспроможності. Працівники, які володіють розвиненими навичками презентації, переконання та емпатії, допомагають створювати позитивний імідж компанії та формувати довгострокові відносини із клієнтами та партнерами.

На базовому рівні корпоративна культура включає домінуючі цінності, традиції та норми поведінки, закріплені в місії, статуті та регламентах підприємства. Soft skills, такі як лідерство, критичне мислення та емоційний інтелект, сприяють ефективному впровадженню цих принципів у повсякденну діяльність компанії. Співробітники, які вміють працювати в команді, швидко адаптуються до змін та дотримуються етичних норм, забезпечують сталість та узгодженість корпоративних цінностей.

Внутрішній рівень корпоративної культури визначається правилами взаємин співробітників між собою та поза межами підприємства. Soft skills, зокрема навички ефективного спілкування, розв'язання конфліктів та кооперації, відіграють ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища. Налагоджена взаємодія між колегами, відкритість до зворотного зв'язку та взаємоповага сприяють підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

Загалом, soft skills є основним чинником у формуванні корпоративної культури на всіх рівнях її прояву. Вони сприяють покращенню комунікації, підвищенню ефективності управління та створенню гармонійного середовища, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Формування корпоративної культури базується на певних принципах, які безпосередньо пов'язані з рівнем розвитку soft skills у колективі (рис.1.3).



Рис.1.3. Принципи корпоративної культури підприємства [24-25]

Корпоративна культура підприємства ґрунтується на певних принципах, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток. Важливу роль у цьому процесі відіграють *soft skills*, адже вони сприяють гармонійному впровадженню основних принципів культури, таких як комплексне планування, координація, відкритість та постійне вдосконалення. Розвинені комунікативні навички, емоційний інтелект та здатність до співпраці дозволяють працівникам ефективно взаємодіяти у межах встановлених норм та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії [24, с.96]. Комплексне планування розвитку корпоративної культури потребує здатності до стратегічного мислення, командної роботи та адаптивності. Співробітники з розвиненими *soft skills* можуть ефективно працювати над узгодженістю внутрішніх процесів, забезпечуючи системність та комплексність у підходах до управління. Дотримання традицій вимагає високого рівня міжособистісної комунікації та лідерських якостей, оскільки їхня інтеграція у сучасне середовище потребує вміння поєднувати сталість із інноваціями [25, с.90]. Принцип відкритості передбачає готовність до конструктивного діалогу, обміну досвідом та новими ідеями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє формувати атмосферу довіри та взаємоповаги, що є основою соціальної спрямованості корпоративної культури. Координація внутрішніх процесів потребує навичок ефективної комунікації та здатності розв'язувати конфлікти, що сприяє злагодженій роботі колективу. Нелінійність змін у корпоративному середовищі вимагає гнучкості мислення та креативності, а визначення цінностей – навичок аналізу та етичного прийняття рішень. Постійне вдосконалення є можливим лише за умови розвитку навичок саморефлексії, критичного мислення та здатності до навчання протягом усього життя.

Формування корпоративної культури є поступовим процесом, у якому *soft skills* відіграють вирішальну роль на кожному з етапів (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Етапи формування корпоративної культури та вплив на них soft skills [26-27]

№	Етап	Вплив soft skills
1	Встановлення місії, стратегії, головних цілей, принципів, підходів.	Лідерство, стратегічне мислення та вміння формулювати бачення майбутнього допомагають створити чіткі цілі та принципи корпоративної культури.
2	Аналіз поточної корпоративної культури, встановлення рівня її відповідності обраній керівництвом стратегії розвитку.	Аналітичне мислення, комунікаційні навички та емоційний інтелект сприяють об'єктивній оцінці корпоративної культури та розумінню настроїв колективу.
3	Встановлення позитивних і негативних цінностей.	Навички критичного мислення, дипломатії та командної роботи допомагають визначити важливі цінності та уникнути конфліктів під час їх обговорення.
4	Формування організаційних заходів, спрямованих на розробку і розвиток та бажаних цінностей.	Креативність, навички управління змінами та адаптивність дозволяють ефективно розробляти заходи для зміцнення позитивної корпоративної культури.
5	Цілеспрямовані дії на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей.	Переконливість, навички вирішення конфліктів та стресостійкість сприяють подоланню опору змінам і формуванню здорового робочого середовища.

Першим етапом є встановлення місії, стратегії, головних цілей, принципів і підходів. Тут ключову роль відіграють лідерство, стратегічне мислення та здатність формулювати чітке бачення майбутнього. Розвинені навички комунікації дозволяють ефективно донести стратегічні цілі до всіх рівнів організації, формуючи єдине розуміння корпоративної місії [26, с.11]. Вміння мотивувати та надихати команду допомагає створити спільні цінності, що стануть основою довгострокового розвитку компанії.

Другий етап передбачає аналіз поточної корпоративної культури та оцінку її відповідності стратегії підприємства. У цьому процесі важливе значення мають аналітичне мислення, емоційний інтелект та комунікаційні навички. Вміння ефективно спілкуватися зі співробітниками, розуміти їхні потреби та очікування сприяє об'єктивному визначенню сильних і слабких сторін корпоративної культури. Це дозволяє уникнути поверхневих рішень та розробити комплексний підхід до її вдосконалення.

Наступний етап включає встановлення позитивних і негативних цінностей, що визначатимуть подальший розвиток корпоративної культури [27, с.224]. Тут важливими є критичне мислення, дипломатія та командна робота. Під час визначення корпоративних цінностей можливі розбіжності у поглядах, що потребують конструктивного діалогу та компромісів. Високий рівень емпатії та здатність знаходити спільну мову зі співробітниками сприяють ухваленню рішень, які будуть підтримані всіма сторонами.

Після цього відбувається розробка та впровадження організаційних заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури та закріплення бажаних цінностей. Важливу роль тут відіграють креативність, адаптивність та вміння керувати змінами. Успішне формування корпоративної культури вимагає нестандартного підходу, здатності швидко реагувати на нові виклики та знаходити ефективні рішення. Готовність до експериментів та впровадження інноваційних методів сприяє розвитку корпоративного середовища, що відповідає сучасним бізнес-реаліям.

Останнім етапом є цілеспрямовані дії на корпоративну культуру для усунення негативних цінностей. Це вимагає переконливості, навичок вирішення конфліктів та стресостійкості. Опір змінам є природним явищем у будь-якому колективі, тому важливо мати навички конструктивного подолання суперечностей та ефективного ведення переговорів. Гнучкість у прийнятті рішень та здатність досягати компромісу сприяють мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням нових корпоративних норм та правил.

Загалом, *soft skills* відіграють ключову роль на всіх етапах формування корпоративної культури. Вони сприяють ефективному управлінню процесами змін, забезпечують узгодженість корпоративних цінностей та створюють позитивну атмосферу в колективі. Завдяки розвиненим м'яким навичкам керівники можуть ефективно мотивувати співробітників, формувати довірчі відносини та досягати стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, *soft skills* відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, оскільки вони забезпечують ефективну комунікацію,

лідерство та адаптивність працівників до організаційного середовища. Вони впливають на всі типи корпоративної культури, сприяючи її гнучкості, інноваційності та підтримці командної роботи. На кожному рівні корпоративної культури soft skills допомагають гармонізувати внутрішні та зовнішні взаємини, створюючи сприятливий клімат у компанії. Принципи корпоративної культури, такі як відкритість, координація та ефективність, можуть бути успішно реалізовані лише за умови розвинених навичок комунікації, емоційного інтелекту та критичного мислення. Завдяки soft skills всі етапи формування корпоративної культури проходять злагоджено, сприяючи довгостроковому розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

1.3. Вплив soft skills на ефективність управлінського персоналу

Soft skills є критично важливими для управлінського персоналу, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність керівництва та прийняття рішень. Уміння налагоджувати комунікацію, мотивувати підлеглих і вирішувати конфлікти сприяє підвищенню продуктивності роботи всієї організації. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють потреби своїх співробітників, що допомагає створювати ефективні команди. Гнучкість, стратегічне мислення та навички переговорів дозволяють менеджерам адаптуватися до змін і досягати бізнес-цілей у конкурентному середовищі.

Ефективність управлінського персоналу значною мірою залежить від розвитку soft skills, які впливають на якість прийняття рішень, управління командою та організаційні процеси. Різні науковці по-різному визначають управлінський персонал, акцентуючи увагу на його функціях, рівні відповідальності та характері праці (табл.1.6). Аналіз цих визначень дозволяє

краще зрозуміти, як саме soft skills впливають на управлінську діяльність та її результативність.

Таблиця 1.6

Визначення управлінського персоналу в науковій літературі

Автор	Визначення	Ключовий аспект
Сухорукова А. Л.	Працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій [28, с.12].	Визначення є загальним та охоплює всіх працівників, які займаються управлінням, без деталізації їхніх обов'язків.
Швед В. В.	Відокремлена група людей, що не виконує виробничих функцій, але забезпечує управління виробничим процесом, підвищенням його продуктивності [29, с.153].	Наголошується на розмежуванні між управлінським персоналом та виробничими працівниками, а також на підвищенні продуктивності.
Баніт О. В.	Фахівці, діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій [30, с.153].	Визначення схоже на запропоноване Сухоруковою А. Л., але акцентує увагу на тому, що управлінський персонал складається з фахівців.
Гришина В. В.	Частина персоналу, трудова діяльність яких здійснюється з переважною часткою розумової, інтелектуальної праці і спрямована на виконання конкретних управлінських функцій [31, с.186].	Визначення підкреслює, що управлінська діяльність передбачає значну частку розумової роботи, що відрізняє її від інших видів діяльності.

Сухорукова А. Л. визначає управлінський персонал як працівників, чия діяльність спрямована на виконання управлінських функцій [28, с.12]. Основна перевага цього визначення полягає в його універсальності, оскільки воно охоплює всіх працівників, залучених до управлінських процесів. Проте відсутність деталізації щодо рівня відповідальності чи специфіки функцій може ускладнювати застосування цього визначення в практичному менеджменті.

Швед В. В. наголошує, що управлінський персонал є окремою групою працівників, які не виконують виробничих функцій, але забезпечують управління виробничими процесами [29, с.153]. Це визначення чітко розмежовує управлінський та виробничий персонал, що є його головною

перевагою. Однак воно орієнтоване переважно на виробничі підприємства і не враховує особливості управлінської діяльності в інших сферах, наприклад, у сфері послуг або державному управлінні.

Баніт О. В. характеризує управлінський персонал як фахівців, які виконують управлінські функції [30, с.153]. Це визначення має спільні риси з формулюванням Сухорукової А. Л., але акцентує увагу на професіоналізмі управлінців, що є його головною перевагою. Водночас у визначенні не зазначено, які саме функції вони виконують, що може ускладнювати розмежування управлінського персоналу за рівнями відповідальності.

Гришина В. В. визначає управлінський персонал як групу працівників, чия діяльність пов'язана переважно з розумовою та інтелектуальною працею у сфері управління [31, с.186]. Це визначення чітко підкреслює специфіку управлінської діяльності, що відрізняє її від інших видів роботи. Проте воно не охоплює всі аспекти управління, зокрема адміністративну та координаційну функції, які можуть включати також рутинні завдання.

Загалом усі розглянуті визначення підкреслюють ключову роль управлінського персоналу у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Функції управлінського персоналу безпосередньо пов'язані з рівнем розвитку soft skills, які сприяють ефективному плануванню, організації та контролю діяльності підприємства (рис.1.4).

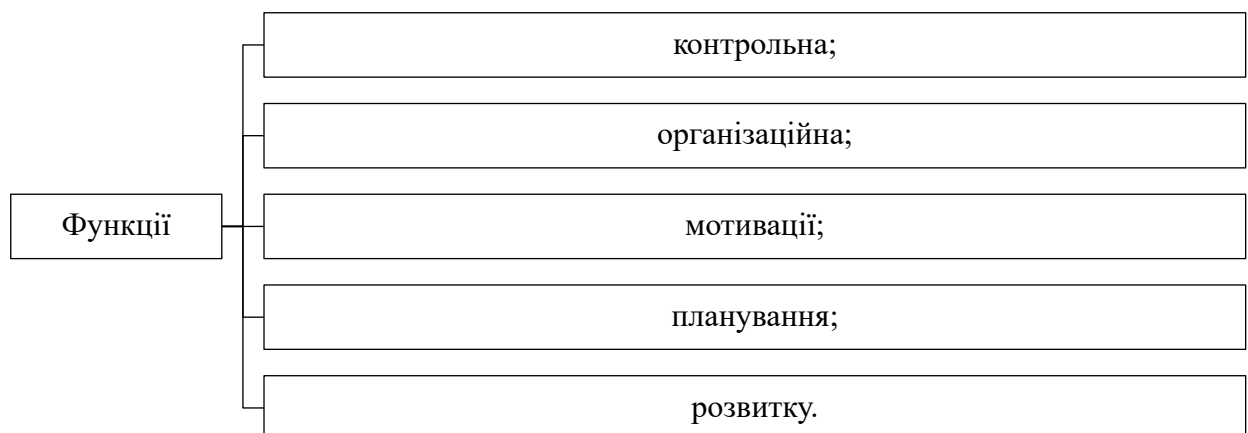


Рис.1.4. Функції управлінського персоналу [32-33]

Soft skills відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності управлінського персоналу, оскільки вони впливають на всі ключові функції управління. Контрольна функція потребує розвинених навичок критичного мислення, аналітичного підходу та комунікації. Управлінці повинні не лише оцінювати результати роботи, а й ефективно доносити свої висновки до підлеглих, пропонуючи шляхи вдосконалення. Гнучкість та здатність працювати з різними точками зору дозволяють керівникам коригувати діяльність підлеглих без надмірного тиску, сприяючи створенню продуктивної атмосфери. Емоційний інтелект також відіграє значну роль, оскільки контрольна функція може супроводжуватися стресовими ситуаціями, що потребують тактовного та дипломатичного підходу.

Організаційна функція управлінського персоналу тісно пов'язана з навичками командної роботи, тайм-менеджменту та управління конфліктами [32, с.749]. Управлінець має бути здатним структурувати робочі процеси таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію між працівниками та оптимальне використання ресурсів. Хороші навички комунікації дозволяють досягати взаєморозуміння в колективі, а стратегічне мислення допомагає вибудовувати довгострокову ефективну систему управління. Важливою складовою є здатність швидко адаптуватися до змін та приймати рішення в умовах невизначеності. Гнучкість мислення, здатність делегувати повноваження та довіра до команди сприяють формуванню стійких та ефективних управлінських структур.

Функція мотивації передбачає вміння керівника впливати на співробітників, формуючи у них бажання працювати ефективніше та досягати високих результатів [33, с.55]. Тут особливу роль відіграє емоційний інтелект, який дозволяє краще розуміти потреби підлеглих та знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника. Навички переконливості, наставництва та конструктивного зворотного зв'язку є важливими для формування позитивної робочої атмосфери та підвищення залученості співробітників. Лідерські якості також є невід'ємною складовою мотиваційного процесу, оскільки авторитет

керівника безпосередньо впливає на ефективність його команди. Важливим аспектом є здатність створювати систему нематеріальної мотивації, заснованої на розвитку професійних навичок, визнанні досягнень та підтримці ініціативності працівників.

Функція планування передбачає розвинене стратегічне мислення, вміння аналізувати інформацію та прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень. Управлінці з високим рівнем аналітичних навичок здатні більш точно оцінювати ресурси, ризики та перспективи розвитку підприємства. Гнучкість та адаптивність також відіграють важливу роль, оскільки сучасне бізнес-середовище змінюється надзвичайно швидко, і ефективне планування передбачає здатність керівника оперативно реагувати на зміни. Навички управління часом та пріоритизації завдань допомагають організовувати робочий процес так, щоб досягати стратегічних цілей у визначені терміни. Ефективна комунікація дозволяє чітко доносити план дій до команди, усуваючи можливі непорозуміння та забезпечуючи злагодженість у роботі.

Функція розвитку передбачає створення сприятливих умов для професійного та особистісного зростання працівників, що потребує від керівника високого рівня соціальних та комунікаційних навичок. Важливою складовою є вміння формувати корпоративну культуру, яка сприяє навчанню та вдосконаленню компетенцій персоналу. Навички наставництва, конструктивної критики та зворотного зв'язку дозволяють управлінцям підтримувати розвиток співробітників, мотивуючи їх до постійного вдосконалення. Гнучкість, відкритість до змін та здатність керівника розпізнавати потенціал підлеглих сприяють формуванню сильної команди, здатної адаптуватися до нових викликів. Крім того, розвиток співробітників напряму пов'язаний із розвитком самого управлінця, оскільки ефективний керівник має постійно вдосконалювати власні soft skills для забезпечення якісного управління.

Загалом, soft skills є ключовими факторами, що визначають ефективність виконання управлінських функцій. Контроль, організація, мотивація,

планування та розвиток персоналу значною мірою залежать від рівня розвитку комунікаційних, аналітичних, лідерських та адаптивних навичок керівника. Чим краще розвинені ці якості, тим ефективніше управлінський персонал може забезпечувати стабільність, продуктивність і розвиток організації.

Таким чином, soft skills відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності управлінського персоналу, оскільки вони впливають на всі основні управлінські функції. Вміння комунікувати, мотивувати співробітників, адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення забезпечує високий рівень організації роботи. Управлінці з розвиненими soft skills сприяють створенню сприятливого робочого середовища, що позитивно впливає на продуктивність команди. Особливо важливими є навички емоційного інтелекту, критичного мислення та стратегічного планування, які допомагають керівникам ефективно взаємодіяти з персоналом і досягати цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Soft skills визначають здатність людини ефективно працювати в команді, спілкуватися, адаптуватися та вирішувати завдання. Вони нематеріальні, на відміну від hard skills, які підтверджуються сертифікатами. Хоча hard skills важливі, саме soft skills допомагають застосовувати їх на практиці. Вони є універсальними та не втрачають актуальності. Класифікація на індивідуальні, комунікаційні та управлінські навички допомагає розкрити їхній вплив на кар'єру.

2. Soft skills визначають ефективність корпоративної культури, сприяючи взаємодії, творчості та узгодженості. Вони допомагають адаптувати культуру до змін і покращують управлінські процеси. Принципи корпоративної культури реалізуються завдяки розвитку цих навичок. Лідерство та стратегічне мислення сприяють визначенню корпоративних

орієнтирів. Soft skills допомагають вирішувати конфлікти, мотивувати персонал і формувати сприятливе середовище.

3. Soft skills впливають на всі етапи управління, забезпечуючи ефективну комунікацію та запобігаючи конфліктам. Лідерські якості формують довіру та мотивацію команди. Аналітичне мислення допомагає оцінювати ризики та приймати рішення. Гнучкість необхідна для роботи в умовах невизначеності. Управлінці, які розвивають ці навички, підвищують ефективність організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Крестон Україна» (KRESTON UKRAINE LLC, код ЄДРПОУ 22022137) є професійною компанією, що надає аудиторські та консультаційні послуги відповідно до вимог Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [34], а також Міжнародних стандартів аудиту. Компанія представляє в Україні міжнародну аудиторську мережу Kreston Global, яка об'єднує понад 22 000 фахівців у більш ніж 120 країнах світу [35].

Історія Kreston в Україні є прикладом динамічного розвитку аудиторської та консалтингової компанії, що інтегрувалася у міжнародну професійну спільноту (рис.2.1).

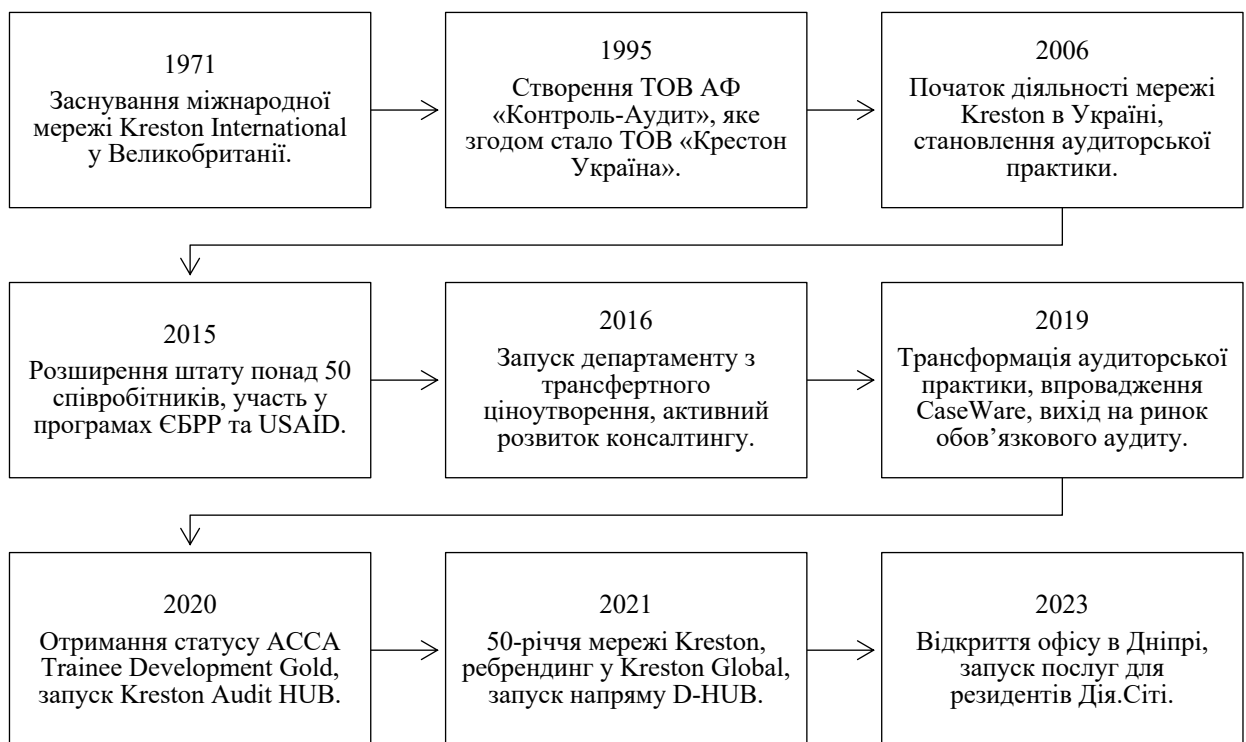


Рис.2.1. Історія Kreston в Україні [36]

Починаючи з 1995 року, коли було створено ТОВ АФ «Контроль-Аудит», компанія пройшла шлях від локального аудиторського підприємства до частини глобальної мережі Kreston Global. 2006 рік став ключовим моментом для розширення присутності Kreston в Україні та розвитку аудиторської практики. Подальший розвиток ТОВ «Крестон Україна» відзначався стратегічним зростанням та впровадженням нових напрямків. У 2015 році компанія вийшла на новий рівень, залучившись до міжнародних фінансових і донорських програм, що сприяло розширенню експертизи та підвищенню довіри серед клієнтів. 2016 рік ознаменувався запуском напряму трансфертного ціноутворення та активним розвитком консалтингу, що дозволило компанії охопити ширший спектр послуг.

Наступні роки були присвячені технологічній трансформації. У 2019 році ТОВ «Крестон Україна» запровадила сучасні аудиторські інструменти, зокрема CaseWare, та розпочала співпрацю з провідними українськими компаніями, зміцнюючи свої позиції у сфері обов'язкового аудиту. Важливим досягненням 2020 року стало отримання статусу ACCA Trainee Development Gold, що підтвердило високий рівень професійної підготовки співробітників. Запуск Kreston Audit HUB розширив можливості аутсорсингу аудиторських процедур.

Ювілейний 2021 рік приніс ребрендинг компанії у Kreston Global та розширення її функцій у сфері підтримки іноземних інвестицій через створення D-HUB. У 2023 році ТОВ «Крестон Україна» відкрила офіс у Дніпрі, що стало черговим кроком у розширенні географії її діяльності.

Загалом, ТОВ «Крестон Україна» демонструє стійке зростання та адаптацію до сучасних викликів бізнес-середовища, розширюючи спектр своїх послуг та впроваджуючи інноваційні рішення. Завдяки інтеграції у глобальну мережу Kreston Global ТОВ «Крестон Україна» продовжує вдосконалювати свою діяльність, підвищуючи якість аудиторських та консалтингових послуг відповідно до міжнародних стандартів.

ТОВ «Крестон Україна» надає широкий спектр аудиторських та консультаційних послуг, які відповідають вимогам національного та міжнародного законодавства (рис.2.2).

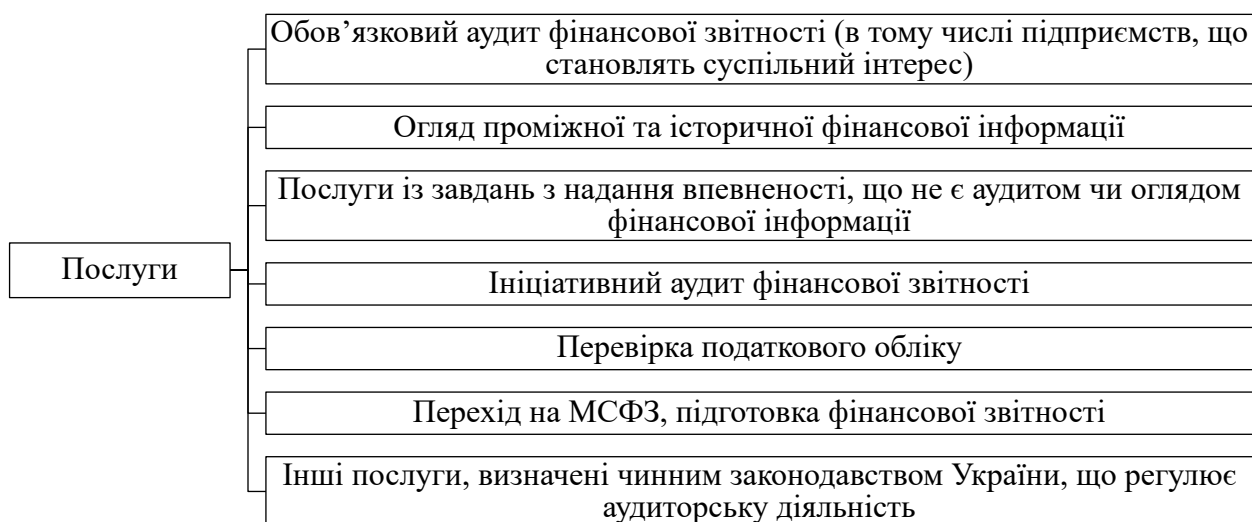


Рис.2.2. Основні послуги ТОВ «Крестон Україна» [36]

Одним із ключових напрямів діяльності ТОВ «Крестон Україна» є обов'язковий аудит фінансової звітності, що охоплює як звичайні підприємства, так і суб'єкти, які мають суспільний інтерес. Виконання таких перевірок забезпечує відповідність звітності міжнародним стандартам і сприяє підвищенню рівня прозорості фінансової інформації. Крім обов'язкового аудиту, ТОВ «Крестон Україна» здійснює огляд проміжної та історичної фінансової інформації, що дозволяє підприємствам своєчасно оцінювати фінансові показники та виявляти можливі ризики. Також ТОВ «Крестон Україна» пропонує послуги із завдань з надання впевненості, які не є аудитом або оглядом фінансової звітності, але передбачають незалежну експертну оцінку окремих фінансових аспектів діяльності компанії.

Серед інших послуг, що надає ТОВ «Крестон Україна», важливе місце займає ініціативний аудит фінансової звітності, який проводиться за бажанням клієнта для підвищення рівня контролю за фінансовими процесами. Такі перевірки сприяють ідентифікації потенційних проблем та розробці рекомендацій для їх усунення. Додатково, ТОВ «Крестон Україна» здійснює перевірку податкового обліку, що допомагає підприємствам дотримуватись

податкового законодавства та мінімізувати ризики виникнення податкових порушень.

Перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) є ще одним напрямом діяльності ТОВ «Крестон Україна», оскільки відповідність цим стандартам підвищує довіру інвесторів та партнерів. Фахівці ТОВ «Крестон Україна» забезпечують кваліфіковану підтримку підприємств у процесі адаптації фінансової звітності до вимог міжнародних стандартів.

Окрім основних напрямів діяльності, ТОВ «Крестон Україна» надає й інші послуги, визначені чинним законодавством України у сфері аудиторської діяльності. Висока кваліфікація спеціалістів, використання сучасних методик та інтеграція міжнародного досвіду дозволяють ТОВ «Крестон Україна» підтримувати високі професійні стандарти та забезпечувати клієнтам якісні аудиторські та консультаційні послуги.

Корпоративна структура управління ТОВ «Крестон Україна» побудована відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління та забезпечує ефективну діяльність компанії в усіх напрямках (рис.2.3).

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Крестон Україна», розробляють та впроваджують фінансову, комерційну та маркетингову стратегію. Вони також здійснюють контроль за виконанням прийнятих рішень та загальним станом діяльності компанії. Операційне керівництво діяльністю ТОВ «Крестон Україна» здійснює одноосібний виконавчий орган – Директор, який є посадовою особою компанії, підзвітною Загальним зборам учасників. Директор відповідає за реалізацію ухвалених рішень, організацію ефективного функціонування всіх підрозділів та забезпечення дотримання законодавчих норм. Він координує діяльність компанії відповідно до стратегічних цілей, спрямовуючи роботу всіх структурних одиниць на досягнення високих стандартів аудиторських та консультаційних послуг.



Рис.2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Крестон Україна» [36]

Організаційна структура ТОВ «Крестон Україна» включає низку департаментів, кожен із яких відповідає за певний напрям роботи. Департамент аудиту займається проведенням фінансового аудиту, оцінкою відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам та забезпеченням якості аудиторських процедур. Водночас Департамент банківського аудиту спеціалізується на перевірках фінансових установ, банків та інших учасників фінансового ринку. Окрему роль відіграє Департамент аудиту Дніпровського регіону, який забезпечує діяльність ТОВ «Крестон Україна» в цьому географічному сегменті, пропонуючи високоякісні аудиторські послуги місцевим підприємствам. Департамент трансфертного ціноутворення здійснює консультативний супровід компаній у питаннях відповідності внутрішньокорпоративних розрахунків податковим нормам та міжнародним вимогам.

Департамент з розвитку відповідає за впровадження інновацій, розширення спектру послуг ТОВ «Крестон Україна», залучення нових клієнтів та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Важливу функцію виконує Департамент бухгалтерського обліку та звітності, який займається супроводом бухгалтерських операцій, підготовкою фінансової документації та консультаційною підтримкою підприємств у сфері обліку.

Контроль якості аудиторських та консультаційних послуг здійснює Департамент системи управління якістю, який розробляє та впроваджує відповідні стандарти, методологію та процеси, що сприяють підвищенню рівня професійних послуг. Водночас управління людськими ресурсами, формування кадрової політики та забезпечення ефективного функціонування персоналу здійснює Департамент управління персоналом.

Допоміжні функції виконують адміністративний та юридичний відділи. Адміністративний відділ забезпечує загальну координацію внутрішніх процесів, управління офісною діяльністю та підтримку інфраструктури ТОВ «Крестон Україна». Юридичний відділ займається правовими аспектами діяльності ТОВ «Крестон Україна», розробляє та аналізує договори, консультує з питань дотримання нормативно-правових актів та представляє інтереси товариства в юридичних питаннях.

Завдяки продуманій організаційній структурі ТОВ «Крестон Україна» забезпечує ефективну взаємодію між усіма департаментами та відділами, що сприяє злагодженій роботі компанії, підвищенню якості послуг та дотриманню найкращих міжнародних стандартів аудиту та консалтингу.

Функціонування ТОВ «Крестон Україна» забезпечується завдяки використанню трьох основних категорій ресурсів: людських, інтелектуальних і технологічних. Людські ресурси включають кваліфікований персонал, який є основою ефективної роботи компанії. Інтелектуальні ресурси охоплюють методологію, галузеві довідники, бухгалтерські посібники та стандартизовану документацію. Технологічна підтримка здійснюється за допомогою систем CaseWare і рішень Zoho Corp.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Крестон Україна» наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Крестон Україна» за 2022-2024 рр. [37]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022 роки	
				абсолютне, тис грн	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	40 056	54 552	61 182	21126	52,74
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	6 971	11 201	27 470	20499	294,06
Разом доходи, тис. грн	40 225	54 580	61 393	21168	52,62
Разом витрати, тис. грн	33 909	27 346	59 756	25847	76,22
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	6 316	27 233	1 637	-4679	-74,08
Чистий фінансовий результат, тис. грн	6 279	27 192	1 342	-4937	-78,63
Активи, тис. грн	19 615	37 350	37 143	17528	89,36
Необоротні активи, тис. грн	407	665	626	219	53,81
Оборотні активи, тис. грн	19 208	36 685	36 517	17309	90,11
Власний капітал, тис. грн	6 350	33 543	34 886	28536	449,39
Позиковий капітал, тис. грн	13 265	3 807	2 257	-11008	-82,99
Коефіцієнт автономії	0,32	0,90	0,94	0,62	x
Рентабельність діяльності, %	15,68	49,85	2,19	-13,48	x
Рентабельність продукції, %	90,07	242,76	4,89	-85,19	x
Рентабельність активів, %	32,01	72,80	3,61	-28,40	x
Рентабельність власного капіталу, %	98,88	81,07	3,85	-95,04	x

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Крестон Україна» демонструють як позитивні тенденції, так і суттєві виклики у функціонуванні компанії. За аналізований період чистий дохід від реалізації послуг зріс на 52,74%, що свідчить про розширення клієнтської бази, збільшення обсягів наданих послуг та ефективну комерційну діяльність. Водночас значне зростання собівартості реалізованих послуг у 4 рази є ознакою підвищених витрат на персонал, технології та інші операційні витрати, що супроводжують масштабування бізнесу.

Зростання загальних доходів на 52,62% є синхронним із динамікою виручки, однак одночасне збільшення загальних витрат на 76,22% свідчить про нерівномірність приросту доходів і витрат. Особливо критичним є скорочення фінансового результату від операційної діяльності, який зменшився на 74,08%, а також падіння чистого фінансового результату на 78,63%. Основною причиною цього є суттєве зростання витрат, що випереджає приріст доходів.

Значне збільшення активів на 89,36% є позитивним фактором, що відображає розширення ресурсної бази ТОВ «Крестон Україна». Основний приріст активів відбувся за рахунок оборотних активів, які зросли на 90,11%, тоді як необоротні активи збільшилися лише на 53,81%. Це свідчить про підвищення ліквідності активів та зміщення акценту на короткострокові фінансові вкладення. Особливу увагу привертає структура капіталу, де відбулося значне зростання власного капіталу на 449,39% при одночасному зниженні позикового капіталу на 82,99%. Це свідчить про стратегічний курс ТОВ «Крестон Україна» на зменшення залежності від позикових ресурсів та підвищення фінансової автономності. Як наслідок, коефіцієнт автономії зріс із 0,32 до 0,94, що є ознакою підвищення фінансової стійкості підприємства.

Окремо відобразимо динаміку показників рентабельності ТОВ «Крестон Україна» (рис.2.4).

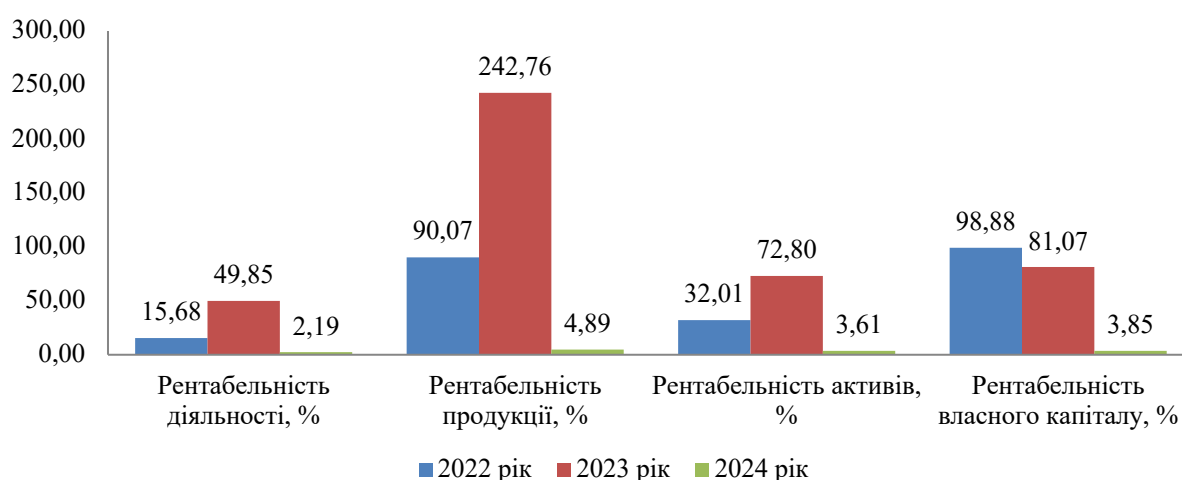


Рис.2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Крестон Україна» за 2022-2024 рр. [37]

Рентабельність діяльності суттєво скоротилася з 15,68% у 2022 році до 2,19% у 2024 році, що вказує на зниження ефективності операційного управління та значне зростання витратної складової. Аналогічна негативна тенденція простежується за іншими показниками рентабельності: рентабельність продукції знизилася з 90,07% до 4,89%, що свідчить про зменшення прибутковості на одиницю реалізованих послуг, рентабельність активів скоротилася з 32,01% до 3,61%, вказуючи на зниження ефективності використання ресурсів, а рентабельність власного капіталу впала з 98,88% до 3,85%, що демонструє значне зниження віддачі на вкладені власниками кошти. Основним фактором такого зниження є стрімке зростання витрат при одночасному зменшенні чистого фінансового результату, що є наслідком збільшення собівартості послуг, зміни структури витрат, необхідності фінансування нових проектів. В подальшому ТОВ «Крестон Україна» необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності операційної діяльності та пошуку шляхів підвищення прибутковості для забезпечення фінансової стійкості.

Сукупний аналіз показників свідчить про те, що у 2022-2023 роках ТОВ «Крестон Україна» демонструвала значне зростання доходів і підвищення фінансової стійкості. Проте у 2024 році спостерігається різке погіршення рентабельності, що пов'язано із значним збільшенням операційних витрат, можливими змінами у структурі доходів та посиленням конкуренції на ринку. Водночас стратегічне скорочення позикового капіталу та зростання власного капіталу свідчать про довгострокове прагнення ТОВ «Крестон Україна» до фінансової незалежності, що може позитивно вплинути на її стабільність у майбутньому.

Таким чином, ТОВ «Крестон Україна» є провідною аудиторсько-консалтинговою компанією, що представляє міжнародну мережу Kreston Global в Україні. Протягом останніх років підприємство демонструє активний розвиток, розширення послуг та збільшення фінансових показників, однак у 2024 році відбулося значне зростання витрат, що негативно вплинуло на

рентабельність. ТОВ «Крестон Україна» робить акцент на підвищенні фінансової автономності, зменшенні залежності від позикового капіталу та зміцненні власного капіталу. Активне впровадження технологічних рішень і покращення внутрішніх процесів сприяють її конкурентоспроможності на ринку аудиторських послуг. Незважаючи на виклики, ТОВ «Крестон Україна» продовжує адаптуватися до змін, удосконалюючи свою бізнес-стратегію та зберігаючи високий рівень професійних стандартів.

2.2. Дослідження впливу soft skills на результати діяльності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі ефективність роботи компанії залежить не лише від професійних знань співробітників, а й від їхніх розвинених soft skills. Вміння працювати в команді, комунікація, адаптивність та лідерські якості відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей. Для аудиторської компанії, такої як ТОВ «Крестон Україна», критично важливою є взаємодія між працівниками та клієнтами, що визначає якість наданих послуг. Дослідження впливу soft skills дозволяє оцінити, наскільки ці навички сприяють поліпшенню операційної діяльності, зростанню доходів та зміцненню репутації компанії. Аналіз взаємозв'язку між рівнем розвитку soft skills персоналу та результатами діяльності підприємства допоможе визначити пріоритетні напрями розвитку та інвестування в людський капітал.

У межах дослідження впливу soft skills на результати діяльності ТОВ «Крестон Україна» доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу (табл.2.2). Вивчення змін у кількості працівників дозволяє виявити тенденції щодо кадрової стабільності, приросту чи скорочення персоналу. Це також дає можливість зробити висновки про загальну стратегію управління людськими ресурсами та потребу в розвитку гнучких навичок.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Крестон Україна» за 2022-2024
рр. [37]**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022 роки	
				абсолютне, тис грн	відносне, %
Професійний штат, осіб	119	93	78	-41	-34,45
з них сертифікованих аудиторів, осіб	25	25	25	0	0,00
Адміністративний та допоміжний персонал, осіб	9	9	9	0	0,00
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	128	102	87	-41	-32,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,25	0,17	-0,11	x

Кількість професійного штату ТОВ «Крестон Україна» зменшилась із 119 до 78 осіб, що становить абсолютне скорочення на 41 особу, або 34,45%. Водночас чисельність сертифікованих аудиторів та адміністративного персоналу залишалась стабільною, без змін у кількісному вимірі. Це свідчить про те, що скорочення стосувалося переважно фахівців, які виконують завдання у межах основної діяльності, але не входять до ключового ядра компанії. У межах дослідження впливу soft skills такі зміни можна розглядати як індикатор необхідності перегляду кадрової політики з акцентом на розвиток м'яких навичок, що підвищують адаптивність та універсальність співробітників.

Скорочення чисельності професійного персоналу зумовлене як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішніми стратегічними рішеннями ТОВ «Крестон Україна» щодо оптимізації витрат. Проте важливо відзначити, що у сучасних умовах саме співробітники з розвиненими soft skills мають вищу цінність, оскільки здатні ефективно адаптуватися до змін, працювати в команді, управляти стресом та підтримувати комунікацію як із клієнтами, так і з колегами. Відсутність змін у кількості сертифікованих

аудиторів свідчить про збереження фахівців із вузькою експертністю, однак підвищення їхньої ефективності в умовах зменшення загальної команди потребує розвинених комунікативних та управлінських навичок. Водночас стабільність чисельності адміністративного персоналу свідчить про необхідність безперервної підтримки внутрішніх процесів, що також вимагає відповідного рівня емоційного інтелекту, навичок тайм-менеджменту та клієнтоорієнтованості.

У 2022 році коефіцієнт плинності кадрів становив 0,18, що є доволі високим показником і свідчить про значний рівень звільнень та змін у кадровому складі. У 2023 році цей показник ще більше зріс до 0,25, що свідчить про загострення проблем із втриманням працівників. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,17, що хоч і залишається на високому рівні, однак може бути сигналом початку стабілізації кадрової ситуації.

Такі зміни свідчать про трансформацію вимог до персоналу ТОВ «Крестон Україна». Роботодавці очікують від працівників не лише професійної підготовки, а й здатності до міжфункціональної взаємодії, креативності та гнучкості. В умовах обмежених ресурсів співробітники з високим рівнем soft skills здатні брати на себе більше відповідальності та ефективно вирішувати нестандартні задачі, що прямо впливає на загальну результативність діяльності ТОВ «Крестон Україна».

Дослідження функціонального розподілу працівників дозволяє оцінити внутрішню організацію ТОВ «Крестон Україна» та розуміння ролей, в яких soft skills відіграють особливу роль (рис.2.5). Аналізуючи функціональну структуру персоналу ТОВ «Крестон Україна», спостерігається поступове зниження частки професійного штату – з 92,97% до 89,66%, а також зростання частки адміністративного та допоміжного персоналу – з 7,03% до 10,34%.

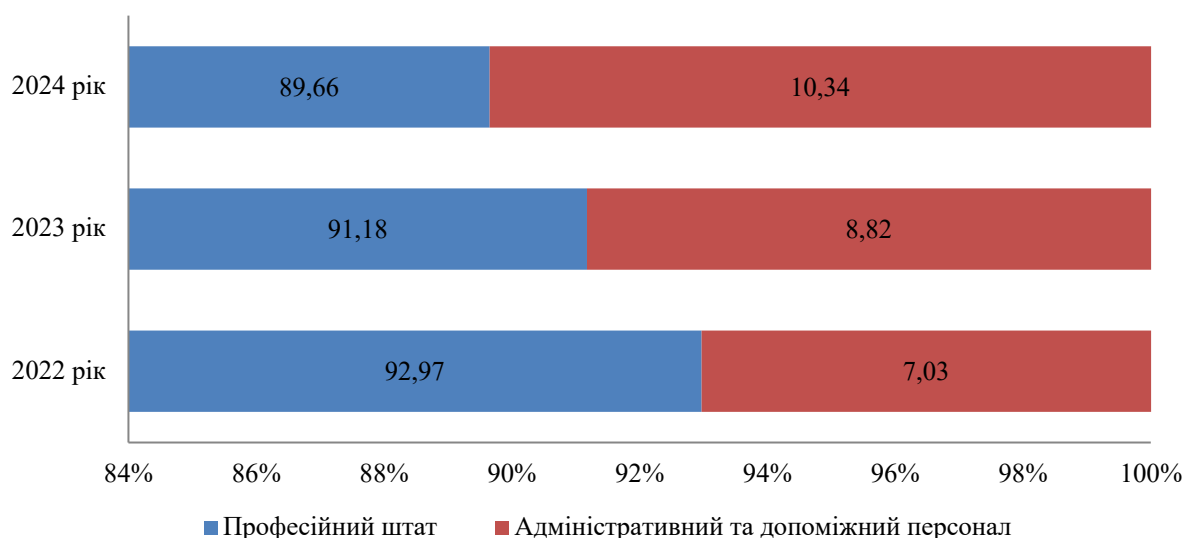


Рис.2.5. Функціональна структура персоналу ТОВ «Крестон Україна» за 2022-2024 рр. [37]

Ці зміни свідчать про певну трансформацію функціонального розподілу обов'язків та зміну акцентів у внутрішній організації підприємства. У межах дослідження впливу soft skills така динаміка є надзвичайно важливою, оскільки вона вказує на підвищення ролі підтримуючих функцій, що потребують високого рівня міжособистісної взаємодії, емоційного інтелекту та організаційної гнучкості.

Однією з причин таких змін є ускладнення внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, що потребують навичок працівників, здатних підтримувати стабільність операційної діяльності. Зростання частки адміністративного персоналу також свідчить про зростання значущості таких ролей, як HR, офіс-менеджери, координатори, які мають активно взаємодіяти з різними підрозділами, забезпечуючи ефективну організацію праці. Саме на цих посадах критично важливим є володіння soft skills, оскільки їхня діяльність базується на комунікації, координації, вирішенні конфліктів та вмінні забезпечити психологічний комфорт у колективі.

Зменшення частки професійного штату, за умов збереження кількості сертифікованих аудиторів, свідчить про посилення вимог до універсальності працівників та розширення їхніх функцій. Це означає, що ТОВ «Крестон

Україна» очікує від співробітників не лише виконання технічних завдань, а й здатності до самопрезентації, ведення перемовин, наставництва, управління проєктами та формування позитивного клієнтського досвіду.

Функціональна структура персоналу також є відображенням нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, делегування повноважень та міждисциплінарну взаємодію. У такому середовищі працівники з розвиненими soft skills мають більше шансів на професійне зростання та залучення до прийняття управлінських рішень. Зміни у структурі персоналу вказують на те, що ТОВ «Крестон Україна» визнає важливість не лише технічної експертизи, а й уміння працювати з людьми, управляти емоціями та сприяти створенню ефективного командного середовища.

Аналіз гендерного складу персоналу ТОВ «Крестон Україна» дозволяє встановити рівень різноманітності серед співробітників (рис.2.6) Гендерний баланс має значення у формуванні сприятливого психологічного клімату, розвитку емпатії, толерантності та навичок співпраці.

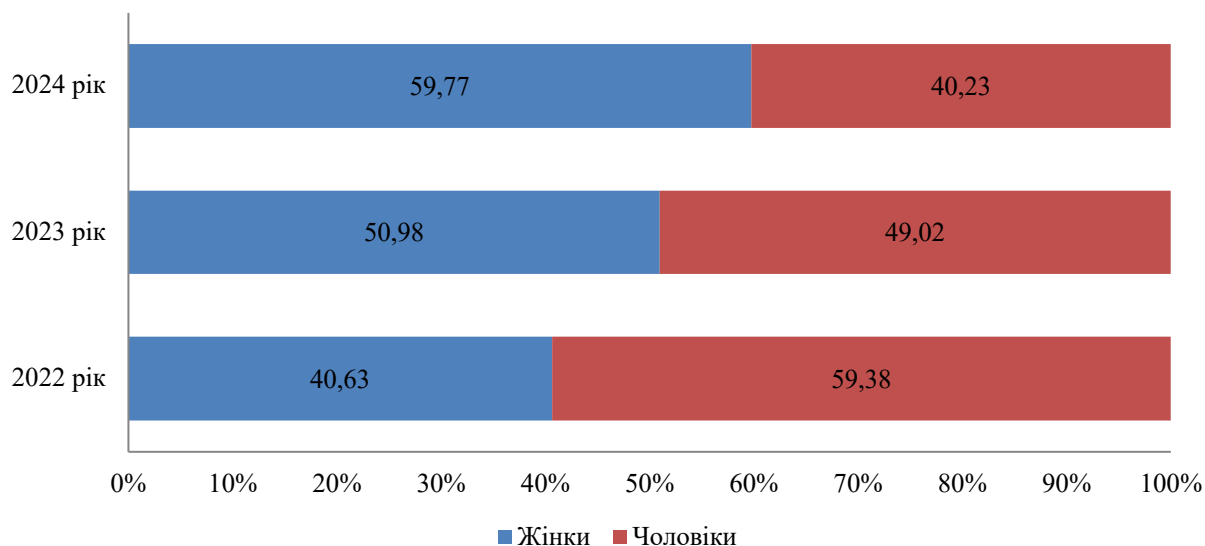


Рис.2.6. Гендерна структура персоналу ТОВ «Крестон Україна» за 2022-2024 рр. [37]

У період 2022-2024 років на ТОВ «Крестон Україна» спостерігається чітка тенденція до зростання частки жінок у загальній чисельності персоналу. Якщо у 2022 році жінки становили 40,63% колективу, то вже у 2024 році їхня

частка зросла до 59,77%, що свідчить про поступову фемінізацію кадрового складу. Водночас частка чоловіків скоротилася з 59,38% до 40,23%. Така динаміка є наслідком як внутрішніх трансформацій кадрової політики підприємства, так і зовнішніх чинників, зокрема мобілізаційних процесів, що активізувались з 2022 року.

Упродовж усього аналізованого періоду кількість жінок у колективі залишалась сталою – 52 особи, тоді як загальне скорочення чисельності персоналу відбувалося за рахунок зменшення кількості чоловіків. Це вказує на те, що зниження загальної чисельності працівників було пов'язане не лише з оптимізацією витрат, а й із вимушеним вибуттям чоловіків через мобілізаційні заходи.

Одночасно така ситуація супроводжувалася зміною підходів до кадрового управління, де все більшого значення набували м'які навички працівників. Трансформація запитів роботодавців в аудиторсько-консалтинговому середовищі, до якого належить ТОВ «Крестон Україна», свідчить про переорієнтацію з суто технічних компетентностей на soft skills – емоційний інтелект, комунікативність, вміння працювати в команді, адаптивність та управління стресом. У цьому контексті зростання частки жінок у структурі персоналу є не лише статистичним фактом, а й результатом вищої гнучкості жінок до змін, їхньої здатності до емпатії, дипломатії та ефективної комунікації. В умовах кадрових скорочень пріоритет надавався працівникам із розвиненими м'якими навичками, що, у поєднанні з зовнішніми факторами, сприяло збереженню у складі компанії саме жінок, які демонстрували високий рівень емоційної стабільності, критичного мислення та комунікативної компетентності.

Вивчення вікового складу працівників дозволяє виявити співвідношення між представниками різних поколінь, кожне з яких має свої підходи до комунікації, навчання та роботи в команді (рис.2.7). Різні вікові категорії по-різному сприймають значення soft skills і демонструють відмінний рівень їх розвитку.

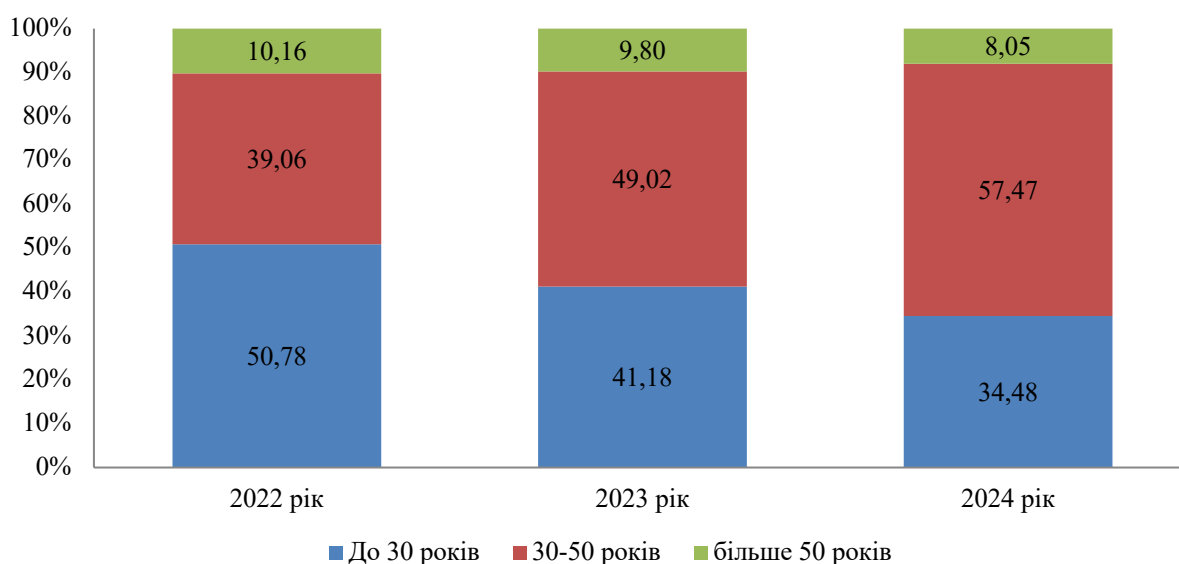


Рис.2.7. Вікова структура персоналу ТОВ «Крестон Україна» за 2022-2024 рр.
[37]

Зміна вікової структури персоналу ТОВ «Крестон Україна» демонструє послідовне зниження частки молоді до 30 років – з 50,78% до 34,48%, а також зростання частки співробітників у віковому діапазоні 30–50 років – з 39,06% до 57,47%. Частка осіб, старших за 50 років, незначно зменшилася, залишаючись на відносно стабільному рівні. Такі зміни можна пояснити поступовим переходом ТОВ «Крестон Україна» до пріоритету досвідчених кадрів із розвиненими soft skills, що набувають усе більшої ваги в умовах високої конкуренції у сфері професійних послуг.

Молоді спеціалісти, попри технічну підготовленість і прагнення до професійного зростання, часто мають недостатньо розвинені м'які навички, зокрема в управлінні конфліктами, веденні переговорів, критичному мисленні та вирішенні складних ситуацій. Натомість працівники середнього віку зазвичай мають не лише значний професійний досвід, але й сформований набір ключових soft skills, які сприяють кращому розумінню потреб клієнтів, ефективній командній роботі та стресостійкості.

Скорочення молодого персоналу також є наслідком складнощів у адаптації новачків до корпоративної культури та високих вимог у сфері аудиту, де значну роль відіграють відповідальність, увага до деталей і

здатність працювати під тиском. ТОВ «Крестон Україна» зосередилося на розвитку внутрішнього потенціалу вже наявного складу, зокрема через програми підвищення кваліфікації, менторство й міжвікову комунікацію, що дозволяє старшим працівникам передавати не лише знання, а й елементи поведінкових моделей, які мають важливе значення у формуванні м'яких навичок.

У процесі формування ефективної команди та удосконалення процесів управління персоналом ТОВ «Крестон Україна» приділяє значну увагу дослідженню та розвитку soft skills працівників, розглядаючи ці навички як стратегічно важливий елемент професійного зростання та конкурентоспроможності компанії. З метою поглибленого аналізу особистісних характеристик кандидатів і співробітників ТОВ «Крестон Україна» активно використовує психометричні інструменти, зокрема тести, розроблені міжнародною компанією Hogan Assessments. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити не лише потенціал кандидата до виконання професійних обов'язків, а й глибше зрозуміти поведінкові особливості, мотиваційні чинники та можливі ризики у міжособистісній взаємодії.

Методика Hogan Assessments складається з трьох взаємодоповнюючих компонентів, кожен із яких виконує окрему діагностичну функцію. Зокрема, тест Hogan Personality Inventory (HPI) спрямований на оцінку стабільних особистісних рис, що безпосередньо корелюють з успішністю професійної діяльності [38]. До таких рис належать амбіційність, здатність до ефективної комунікації, уважність до деталей, емоційна врівноваженість і загальна стресостійкість. Цей тест дозволяє компанії ідентифікувати кандидатів із сильним потенціалом для лідерства, командної роботи чи клієнтоорієнтованих ролей, де критично важливо володіти розвиненими м'якими навичками. Результати тестування Hogan Personality Inventory на ТОВ «Крестон Україна» наведені на рис.2.8.

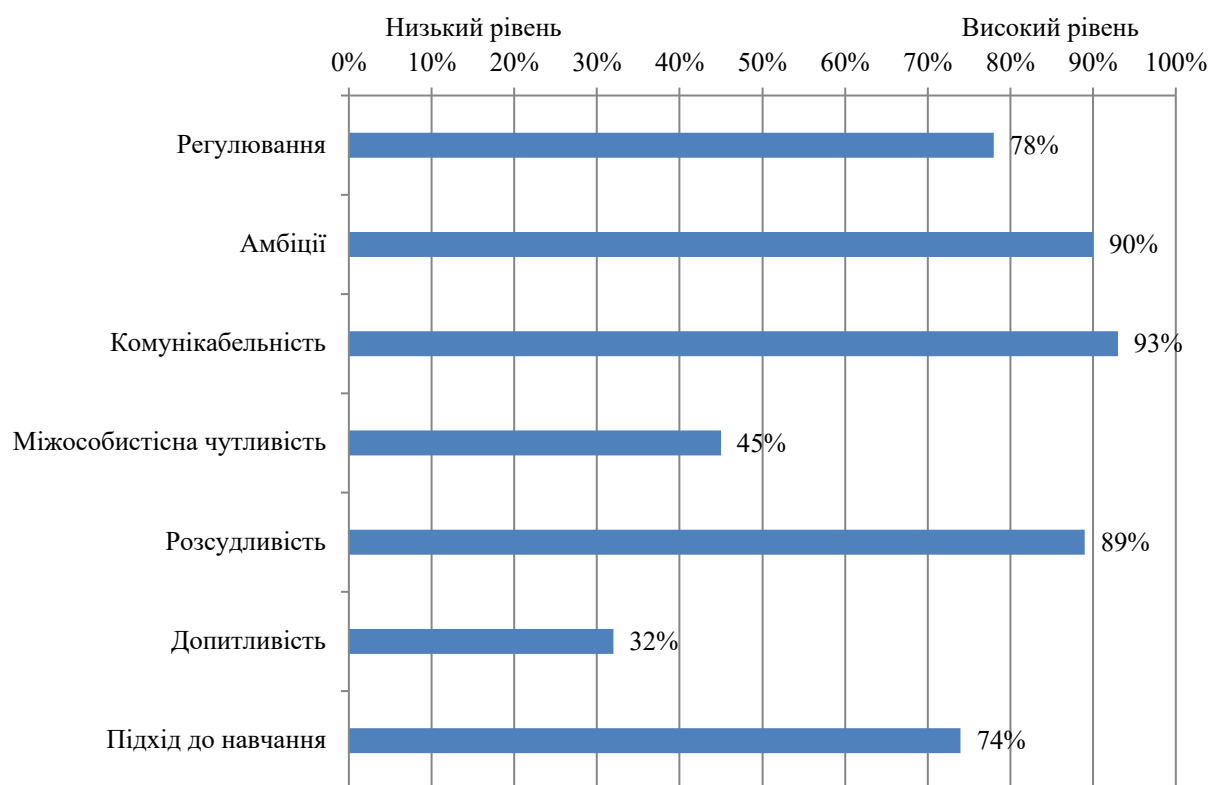


Рис.2.8. Результати тестування Hogan Personality Inventory на ТОВ «Крестон Україна», %

Результати тестування Hogan Personality Inventory (HPI), проведеного серед персоналу ТОВ «Крестон Україна», демонструють виражені характеристики, які мають суттєве значення для розуміння потенціалу працівників у межах розвитку та застосування soft skills. Високий рівень амбіцій (90%) свідчить про наявність сильної внутрішньої мотивації, енергійності, прагнення до досягнення результату та готовності до лідерства. Такі працівники схильні брати на себе ініціативу, демонструвати конкурентоспроможність і орієнтацію на досягнення. Це позитивно позначається на організаційній динаміці, однак водночас потребує зваженого менеджменту для запобігання внутрішньому суперництву або перевантаженню через прагнення до досконалості.

Висока комунікбельність (93%) вказує на здатність до активної міжособистісної взаємодії, відкритості, легкості у встановленні контактів, що є надзвичайно важливо в умовах командної роботи, клієнтської орієнтації та

ефективної внутрішньої комунікації. Проте надмірна соціальна активність може призводити до конкуренції за увагу або труднощів у зосередженні на індивідуальних завданнях, що потребує балансування навантаження та чітко окреслених ролей у команді.

Показник розсудливості (89%) демонструє здатність працівників бути організованими, надійними, послідовними у виконанні завдань, що є основою для побудови системного підходу до роботи. Такі співробітники добре працюють у структурованому середовищі, дотримуються правил і дедлайнів, однак можуть виявляти негнучкість у прийнятті нових рішень або при адаптації до змін, що варто враховувати під час впровадження інноваційних процесів.

Достатньо високий рівень регулювання (78%) свідчить про психологічну стійкість працівників, їхню здатність зберігати спокій і продуктивність під тиском. Це важлива складова soft skills, що забезпечує ефективну поведінку в умовах стресу, зменшує ризики конфліктності та сприяє підтриманню позитивного клімату в колективі. Водночас надмірна стійкість до зворотного зв'язку може свідчити про закритість до конструктивної критики, що ускладнює процес особистісного розвитку.

Помірний рівень підходу до навчання (74%) вказує на відносну відкритість до нових знань, проте в контексті постійних змін і високої динаміки бізнес-середовища може вимагати додаткової мотивації до самоосвіти та розвитку. Це свідчить про важливість створення умов, у яких навчання буде не лише обов'язковим, а й особистісно значущим.

Натомість низький рівень допитливості (32%) свідчить про переважання практичного мислення над уявним, що знижує інноваційний потенціал, але забезпечує високу ефективність у рутинних або процедурних завданнях. У межах розвитку soft skills це свідчить про потребу в стимулюванні креативного мислення, розвитку здатності до генерування нових ідей і гнучкості у вирішенні нетипових ситуацій.

Міжособистісна чутливість (45%) є дещо нижчою за середню, що може вказувати на прямолінійність у спілкуванні, готовність до відвертої критики та менш виражену емпатію. Це має подвійний ефект: з одного боку, сприяє чіткості комунікації, з іншого — може ускладнювати побудову гармонійних міжособистісних відносин. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту та підвищення рівня чутливості до соціальних сигналів є доцільними напрямками тренінгової роботи.

Загалом результати НРІ у ТОВ «Крестон Україна» свідчать про переважання працівників з високим рівнем активності, стійкості, організованості та комунікативності, що є сприятливими передумовами для розвитку soft skills. Водночас ідентифіковані слабші зони — такі як креативність, емпатія та відкрита реакція на зворотний зв'язок — вимагають цілеспрямованого розвитку через внутрішні програми коучингу, наставництва та практики емоційно орієнтованого лідерства.

Другий компонент —Hogan Development Survey (HDS) — фокусується на виявленні так званих «темних» сторін особистості — рис, що проявляються у стресових або нестандартних умовах і можуть ускладнювати професійне спілкування та командну взаємодію [39]. Такі характеристики, як емоційна нестабільність, надмірна критичність або впертість, не завжди очевидні в процесі стандартної співбесіди, однак у реальному робочому середовищі можуть істотно впливати на динаміку взаємин у колективі, особливо в проектах із високим рівнем відповідальності або дедлайнів. Виявлення цих ризиків на етапі відбору персоналу дозволяє ТОВ «Крестон Україна» завчасно планувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників і ефективніше управляти командними процесами.

Третій компонент, Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI), є особливо цінним з огляду на визначення глибинних мотиваційних установок працівника, його цінностей та пріоритетів у професійному середовищі [40]. Результати цього тесту дозволяють зрозуміти, що саме стимулює працівника до досягнення результату: статус, фінансові стимули, соціальні зв'язки чи,

наприклад, можливість навчання й розвитку. У поєднанні з даними НРІ та НДС цей інструмент створює повну картину поведінкового профілю людини, що значно підвищує якість HR-рішень. Результати тестування Motives, Values, Preferences Inventory на ТОВ «Крестон Україна» наведені на рис.2.9.

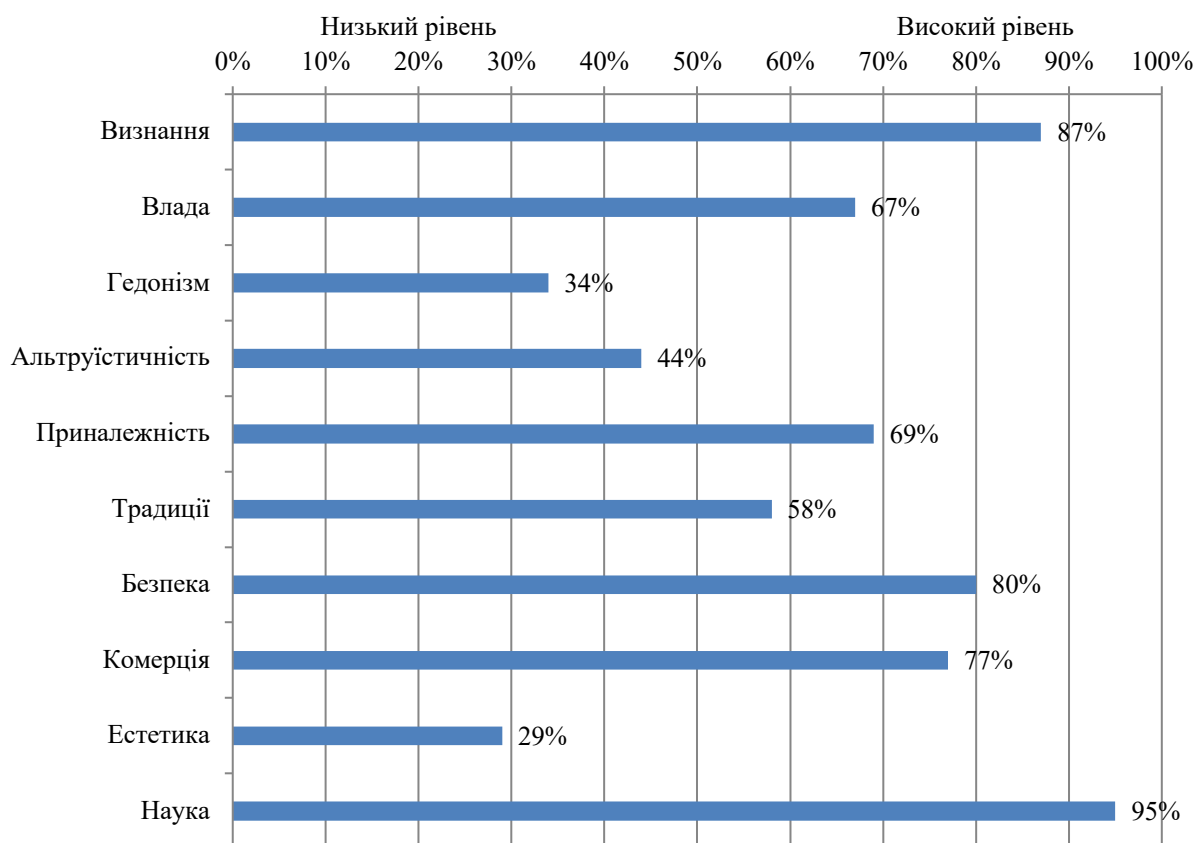


Рис.2.9. Результати тестування Motives, Values, Preferences Inventory на ТОВ «Крестон Україна», %

Результати тестування Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI), проведеного в межах оцінювання особистісних орієнтацій, свідчать про наявність чітко виражених ціннісних установок та мотиваційних пріоритетів, що можуть мати істотний вплив на професійну поведінку та стиль роботи.

Високий показник за шкалою «Визнання» (87%) свідчить про яскраво виражену потребу в соціальному схваленні, прагнення бути поміченим і отримувати визнання за досягнення. Це вказує на орієнтацію на видимі результати діяльності та готовність брати участь у проєктах з високим

публічним резонансом. Водночас така риса може слугувати додатковим стимулом досягати поставлених цілей у конкурентному середовищі.

Значне значення показника «Влада» (67%) засвідчує наявність лідерських амбіцій, орієнтації на просування кар'єрною ієрархією та бажання впливати на прийняття рішень. Персонал прагне брати на себе відповідальність, демонструючи ініціативність у процесах організації праці. Помірний рівень за шкалою «Приналежність» (69%) підкреслює схильність до соціальної взаємодії, важливість належності до певної групи та позитивного мікроклімату в колективі, хоча із збереженням певної автономії в ухваленні рішень.

Високий бал за шкалою «Безпека» (80%) відображає орієнтацію на стабільність, передбачуваність і зменшення впливу зовнішніх ризиків. Такий підхід сприяє відповідальному ставленню до роботи та уникненню нерациональних рішень. Аналогічно, значний інтерес до фінансових аспектів професійної діяльності відображається у високому значенні за шкалою «Комерція» (77%). Це вказує на практичну спрямованість, орієнтацію на результативність і фінансову ефективність рішень.

Найвищим серед усіх показників є рівень «Науки» (95%), що свідчить про глибоку зацікавленість у пізнанні, аналітичній роботі та розв'язанні складних задач. Особи з таким профілем зазвичай тяжіють до дослідницької діяльності, обґрунтованих рішень і роботи з даними, цінуючи логіку, раціональність та інтелектуальну глибину. Натомість низькі показники за шкалами «Гедонізм» (34%), «Альтруїстичність» (44%) та «Естетика» (29%) свідчать про меншу зацікавленість у розважальному, емоційному чи креативному аспектах професійного середовища, а також про фокус на раціональних та продуктивних цілях.

Загалом, отримані результати формують образ працівника ТОВ «Крестон Україна» з аналітичним складом розуму, високим прагненням до професійного визнання, орієнтацією на стабільність і результат, з чітко вираженим інтересом до науково-аналітичної діяльності. Такий профіль є

сприятливим для роботи в середовищі, що передбачає точність, структурованість, стратегічне мислення та чітке бачення цілей.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Крестон Україна» за період 2022-2024 років дозволяє простежити значні коливання результативності діяльності, що частково пов'язано з рівнем розвитку та застосування soft skills серед персоналу. У 2023 році спостерігається суттєве зростання чистого фінансового результату до 27192 тис. грн, що майже в чотири рази перевищує показник попереднього року, а рентабельність діяльності досягла 49,85%. Така динаміка свідчить про ефективне використання м'яких навичок, зокрема налагодження комунікації, командної взаємодії, адаптивності та здатності до ухвалення гнучких управлінських рішень. Проте вже у 2024 році ці показники різко знизилися, що вказує на проблеми з утриманням досягнутого рівня організаційної культури та командної ефективності. Зменшення чистого прибутку до 1342 тис. грн і рентабельності до 2,19% свідчить про необхідність постійного розвитку soft skills для підтримання стабільної ефективності бізнесу.

Таким чином, результати аналізу особистісних характеристик та мотиваційних установок через використання психометричних тестів Hogan Assessments свідчать про високий потенціал працівників ТОВ «Крестон Україна» щодо комунікації, амбіційності, стабільності та орієнтації на досягнення. Водночас виявлено низькі показники допитливості та міжособистісної чутливості, що потребує подальшого розвитку. Аналіз фінансових результатів продемонстрував тісний зв'язок між рівнем розвитку м'яких навичок і результативністю підприємства. Для забезпечення стабільного зростання необхідно інвестувати в розвиток soft skills як одного з ключових чинників ефективної діяльності.

2.3. Оцінка ефективності тренінгів та програм розвитку soft skills

Розвиток soft skills є важливим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії, особливо в сфері аудиту та консалтингу. ТОВ «Крестон Україна» активно інвестує у професійний розвиток своїх співробітників, запроваджуючи тренінги та освітні програми для вдосконалення м'яких навичок. Важливо оцінити, наскільки ці заходи сприяють покращенню якості роботи, комунікації та рівня задоволеності клієнтів. Аналіз ефективності програм розвитку soft skills дозволить визначити їхню реальну цінність для компанії та можливі шляхи вдосконалення навчальних ініціатив.

ТОВ «Крестон Україна» приділяє значну увагу професійному розвитку своїх співробітників, запроваджуючи тренінги та освітні програми, спрямовані на вдосконалення soft skills. Компанія усвідомлює, що високий рівень компетентності, дотримання професійної етики та відповідність сучасним вимогам є ключовими факторами успіху в умовах динамічного ринку.

Для підтримання професійної компетентності персоналу керівництво забезпечує своєчасне інформування працівників щодо нововведень у професійних стандартах, змінах у політиці та процедурах системи контролю якості, а також актуальних законодавчих вимог. Особливу увагу приділено питанням податкового законодавства, бухгалтерського обліку та аудиту, що є необхідними для ефективного виконання професійних обов'язків. Систематичне оновлення знань сприяє підвищенню якості роботи та знижує ризики, пов'язані з невідповідністю сучасним нормативним вимогам.

ТОВ «Крестон Україна» створює умови для безперервного навчання та саморозвитку співробітників, надаючи доступ до бібліотечних ресурсів, інформаційних засобів та матеріалів, що містять необхідну професійну літературу. Забезпечення доступу до якісних навчальних ресурсів сприяє підвищенню рівня технічних і професійних знань, а також формуванню навичок самостійного аналізу складних питань. Співробітники мають можливість використовувати ці матеріали як для повсякденної роботи, так і

для особистого вдосконалення, що позитивно впливає на загальний рівень компетентності команди.

З метою підтримання високого рівня професійної підготовки ТОВ «Крестон Україна» розробляє та впроваджує навчальні програми, які дозволяють працівникам покращувати свої знання та навички. До навчальних ініціатив належать як внутрішні програми, так і залучення співробітників до зовнішніх тренінгів, семінарів та сертифікаційних курсів. Участь у таких заходах дозволяє отримати актуальну інформацію, обмінюватися досвідом із фахівцями галузі та розширювати професійні горизонти. Постійне навчання сприяє формуванню гнучкості, адаптивності та вмінню швидко реагувати на зміни, що є необхідними якостями в сучасному професійному середовищі.

Керівництво ТОВ «Крестон Україна» також приділяє увагу процесу відбору персоналу, розробляючи чіткі критерії оцінки професійних якостей кандидатів на всі рівні посад. Оцінювання потенційних співробітників базується не лише на їхніх технічних знаннях, а й на здатності ефективно комунікувати, працювати в команді та приймати обґрунтовані рішення. Комплексний підхід до підбору персоналу дозволяє формувати команду професіоналів, здатних відповідати високим стандартам компанії та сприяти її подальшому розвитку.

Додатково ТОВ «Крестон Україна» активно інформує персонал про результати оцінки його роботи та перспективи кар'єрного зростання. Прозорість процесу оцінювання дозволяє співробітникам розуміти свої сильні сторони та напрями для вдосконалення, що мотивує їх до професійного розвитку. Відкрите спілкування щодо критеріїв підвищення на посаді сприяє створенню конструктивного робочого середовища, в якому кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал.

Проходження безперервного професійного навчання персоналу ТОВ «Крестон Україна» наведене в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Проходження безперервного професійного навчання персоналу ТОВ
«Крестон Україна» за 2022-2024 рр. [36]**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022 роки	
				абсолютне, тис грн	відносне, %
Короткострокові зовнішні заходи, год	411	391	365	-46	-11,19
Освітні зовнішні заходи, год	1300	1215	1198	-102	-7,85
Освітні внутрішні заходи, год	1510	1490	1440	-70	-4,64
Отримали сертифікат АІСРА & СІМА з МСФЗ, осіб	8	6	5	-3	-37,50
Тренінги, год	415	433	413	-2	-0,48

Аналіз динаміки безперервного професійного навчання персоналу ТОВ «Крестон Україна» свідчить про зниження кількості годин, витрачених на освітні заходи, а також зменшення кількості співробітників, які отримали сертифікати АІСРА & СІМА з МСФЗ. Це зумовлено як внутрішніми факторами, пов'язаними зі змінами у підходах до професійного розвитку, так і зовнішніми обставинами, що вплинули на можливості проходження навчання.

Зменшення обсягу короткострокових зовнішніх заходів на 11,19% спричинене зміщенням акценту на внутрішнє навчання та оптимізацією витрат на зовнішні тренінги. Така тенденція свідчить про те, що ТОВ «Крестон Україна» зосередилася на розвитку внутрішніх освітніх ініціатив та обрала альтернативні методи підвищення кваліфікації співробітників, зокрема, самонавчання та менторські програми. Водночас, скорочення годин освітніх зовнішніх заходів на 7,85% зумовлено адаптацією ТОВ «Крестон Україна» до нових реалій, таких як впровадження дистанційних форматів навчання та перехід на онлайн-курси, що зменшують потребу в традиційних очних заходах.

Зменшення обсягу внутрішніх освітніх заходів на 4,64% свідчить про оптимізацію навчальних програм та їх інтеграцію в повсякденну роботу. ТОВ «Крестон Україна» скоротила тривалість навчання на користь більш цільових, ефективних форматів, таких як індивідуальні консультації, інтерактивні

семінари та тренінги з розвитку soft skills. Фокус на розвитку гнучких навичок, таких як комунікація, критичне мислення та адаптивність, може призвести до скорочення загальної кількості годин, оскільки такі компетенції інтегруються у повсякденну діяльність та не потребують традиційних форм навчання.

Значне зниження кількості співробітників, які отримали сертифікат AICPA & CIMA з МСФЗ (на 37,5%), свідчить про зменшення попиту на такі програми серед персоналу. Це зумовлено як переглядом кар'єрних траєкторій працівників, так і тим, що ТОВ «Крестон Україна» робить акцент на інших аспектах професійного розвитку, включаючи розвиток soft skills, необхідних для ефективної комунікації, управління проектами та адаптації до змін.

Незначне зменшення кількості годин, витрачених на тренінги (на 0,48%), свідчить про стабільність цього напрямку професійного розвитку. Незважаючи на загальну тенденцію до скорочення інших навчальних форматів, тренінги залишаються важливим компонентом підвищення кваліфікації персоналу. Це свідчить про те, що ТОВ «Крестон Україна» активно підтримує розвиток практичних навичок, включаючи командну роботу, лідерство та ефективне прийняття рішень, які є ключовими для роботи в сфері аудиту та консалтингу.

У 2024 році ТОВ «Крестон Україна» реалізувало низку тренінгових програм, спрямованих на розвиток soft skills серед своїх співробітників. Враховуючи специфіку діяльності компанії, яка включає аудит, консалтинг та бухгалтерський супровід, ключова увага приділялася вдосконаленню комунікаційних навичок, критичного мислення, ефективного управління часом та емоційного інтелекту. Тренінгові програми розроблялися з урахуванням сучасних вимог до професійної компетентності та викликів, з якими стикаються фахівці галузі.

Однією з наймасштабніших програм став тренінг «Ефективна комунікація у фінансовому консалтингу», що відбувся в лютому 2024 року. Його метою було навчити співробітників ефективно взаємодіяти з клієнтами та колегами, коректно висловлювати свої думки, вести переговори та

розв'язувати конфліктні ситуації. Програма включала інтерактивні завдання, рольові ігри та аналіз реальних кейсів. Участь у тренінгу взяли понад 50 співробітників, більшість із яких після завершення зазначили покращення навичок аргументації та ведення ділового листування.

У квітні 2024 року було організовано тренінг «Критичне мислення та прийняття рішень в аудиті», що охопив понад 40 працівників ТОВ «Крестон Україна». Навчання ґрунтувалося на методах аналізу складних ситуацій, виявлення маніпуляцій у фінансовій звітності та об'єктивного оцінювання ризиків. Учасники розглядали типові ситуації з аудиторської практики, навчалися знаходити логічні невідповідності в даних та пропонувати обґрунтовані висновки. Результати тренінгу продемонстрували зростання рівня впевненості працівників у прийнятті рішень і підвищення їхньої здатності ефективно аргументувати свою позицію перед клієнтами.

Червень став місяцем активного розвитку управлінських навичок завдяки тренінгу «Лідерство та управління командами в професійних сервісах». Програма була спрямована на керівників департаментів ТОВ «Крестон Україна» і включала вивчення принципів мотивації, коучингу та ефективного делегування обов'язків. Особлива увага приділялася питанням розвитку емоційного інтелекту, що є важливим аспектом управління персоналом у сфері консалтингу. Завдяки цьому тренінгу 10 керівників отримали практичні навички побудови продуктивних команд і вирішення конфліктних ситуацій, що сприяло покращенню внутрішньої корпоративної культури.

У вересні було проведено ще один важливий тренінг – «Стресостійкість і тайм-менеджмент у роботі аудитора». В умовах високої інтенсивності роботи в аудиторській та консалтинговій діяльності співробітники ТОВ «Крестон Україна» часто стикаються з жорсткими дедлайнами та необхідністю швидкого прийняття рішень. У межах навчальної програми було розглянуто методи управління стресом, техніки розстановки пріоритетів та ефективного планування робочого часу. Учасники мали можливість опанувати інструменти

для зниження рівня професійного вигорання та покращення балансу між роботою та особистим життям. За підсумками тренінгу 85% учасників відзначили покращення навичок управління навантаженням і зниження рівня стресу в робочих процесах.

Завершальним етапом розвитку soft skills у 2024 році стала серія майстер-класів «Етичні дилеми в аудиторській практиці», яка відбулася в листопаді. Дотримання професійної етики є одним із найважливіших аспектів роботи аудитора, і ТОВ «Крестон Україна» приділяє значну увагу вихованню високих стандартів відповідальності серед своїх працівників. Майстер-класи проводилися за участю провідних експертів галузі та включали аналіз реальних етичних ситуацій, з якими стикаються аудитори в роботі. Працівники ТОВ «Крестон Україна» отримали чіткі алгоритми дій у складних моральних ситуаціях і змогли підвищити рівень своєї етичної обізнаності.

Загалом, у 2024 році ТОВ «Крестон Україна» реалізувало комплексний підхід до розвитку soft skills, що дозволило працівникам удосконалити навички комунікації, управління командами, критичного мислення та стресостійкості. Участь у тренінгових програмах сприяла підвищенню рівня професійної компетентності, покращенню корпоративної культури та зміцненню позицій ТОВ «Крестон Україна» на ринку аудиторських та консалтингових послуг.

Загалом, зміни у показниках професійного навчання зумовлені як економічними факторами, що впливають на фінансування освітніх програм, так і зміною підходів до навчання та розвитку персоналу. Орієнтація на розвиток soft skills сприяла оптимізації навчального процесу, що дозволило зменшити загальну кількість годин, витрачених на традиційні освітні заходи, і водночас підвищити ефективність навчання завдяки інтеграції м'яких навичок у повсякденну роботу співробітників ТОВ «Крестон Україна».

Таким чином, оцінка ефективності тренінгів та програм розвитку soft skills у ТОВ «Крестон Україна» свідчить про позитивний вплив на професійну діяльність співробітників. Зменшення обсягів традиційних освітніх заходів

компенсується впровадженням цільових тренінгів, спрямованих на покращення комунікаційних, управлінських та аналітичних навичок. Співробітники відзначають підвищення рівня впевненості у прийнятті рішень, покращення взаємодії з клієнтами та ефективніше управління робочим часом. Впровадження програм із розвитку soft skills сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна» та покращенню корпоративної культури. Подальший розвиток цих ініціатив є важливим кроком для забезпечення довгострокового успіху компанії.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Крестон Україна» є ключовим гравцем на ринку аудиторських та консалтингових послуг, представляючи міжнародну мережу Kreston Global. Компанія демонструє стабільне зростання чистого доходу та активів, що свідчить про її ефективну діяльність. Зростання загальних доходів на 52,62% є синхронним із динамікою виручки, однак одночасне збільшення загальних витрат на 76,22% свідчить про нерівномірність приросту доходів і витрат. Особливо критичним є скорочення фінансового результату від операційної діяльності, який зменшився на 74,08%, а також падіння чистого фінансового результату на 78,63%. Основною причиною цього є суттєве зростання витрат, що випереджає приріст доходів. Разом з тим, попри збільшення операційних витрат, компанія зміцнила фінансову незалежність, скоротивши частку позикового капіталу. Використання інноваційних рішень, зокрема CaseWare та Zoho Corp, сприяє оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності.

2. ТОВ «Крестон Україна» демонструє зміну чисельності персоналу, що потребує адаптації у сфері розвитку soft skills. Психометричне оцінювання засвідчило високий рівень амбіційності та комунікабельності співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Водночас низька міжособистісна

чутливість може негативно впливати на командну взаємодію. У 2024 році зафіксовано зниження фінансових показників, що вказує на ослаблення уваги до розвитку м'яких навичок. Результати тестувань НРІ та МВРІ працівників ТОВ «Крестон Україна» свідчать про високий потенціал персоналу щодо розвитку та застосування soft skills. Зокрема, амбіційність (90%), комунікабельність (93%) і розсудливість (89%) формують сприятливе підґрунтя для лідерства, командної взаємодії та системної організації праці. Високі значення за шкалами «Наука» (95%) і «Безпека» (80%) демонструють орієнтацію працівників на аналітичну роботу та стабільність, що є важливими якостями в умовах змін. Водночас низький рівень допитливості (32%) та естетичних орієнтацій (29%) вказує на обмежений інтерес до інновацій і креативності, що потребує подальшого розвитку для посилення адаптивності. Загалом персонал компанії характеризується високою внутрішньою мотивацією, потребою у визнанні (87%) та стійкістю до стресів (регулювання – 78%), що є важливими умовами підвищення ефективності в професійному середовищі.

3. Аналіз тренінгів з розвитку soft skills підтверджує їх значний внесок у професійний розвиток співробітників. Вони сприяли покращенню комунікації, критичного мислення та здатності приймати рішення. У період 2022-2024 років у ТОВ «Крестон Україна» спостерігається загальна тенденція до зниження обсягів безперервного професійного навчання персоналу. Зокрема, кількість годин короткострокових зовнішніх заходів скоротилася на 46 годин або 11,19%, а освітніх зовнішніх заходів – на 102 години, що становить 7,85%. Освітні внутрішні заходи зменшились на 70 годин (4,64%), що свідчить про поступове зниження інтенсивності корпоративного навчання. Кількість працівників, які отримали сертифікат AICPA & CIMA з МСФЗ, зменшилася з 8 до 5 осіб, тобто на 37,5%, що може свідчити про скорочення індивідуальних освітніх ініціатив. Незначне зменшення годин тренінгів – лише на 2 години або 0,48% – вказує на прагнення зберегти хоча б базовий рівень практичного навчання в умовах загального скорочення освітньої активності. Разом з тим,

оптимізація навчальних підходів дозволила компенсувати скорочення традиційних освітніх заходів. Розвиток soft skills є важливим фактором зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ SOFT SKILLS У БІЗНЕСІ

3.1. Стратегії розвитку soft skills у корпоративній культурі

Успіх підприємств дедалі більше залежить не лише від технічних умінь працівників, але й від рівня розвитку їхніх soft skills – м'яких навичок, що забезпечують ефективну комунікацію, співпрацю та адаптацію до змін. З огляду на це, компанії активно інтегрують стратегії, спрямовані на формування сприятливого середовища для вдосконалення міжособистісних компетентностей.

В табл.3.1 наведено основі стратегії розвитку soft skills у корпоративній культурі.

Таблиця 3.1

Стратегії розвитку soft skills у корпоративній культурі [41-44]

Стратегія	Сутність	Вплив на розвиток soft skills
Формування культури регулярного зворотного зв'язку	Організація системного процесу обміну конструктивними зауваженнями між працівниками та керівництвом.	Сприяє розвитку навичок активного слухання, емоційного інтелекту, критичного мислення та самооцінювання.
Запровадження міжфункціональної взаємодії	Створення умов для командної роботи між представниками різних підрозділів компанії.	Підвищує рівень комунікаційних навичок, гнучкості, вміння працювати в команді та адаптуватися до різних контекстів.
Інституціоналізація програм наставництва та коучингу	Офіційне впровадження механізмів професійного супроводу молодших працівників більш досвідченими колегами.	Розвиває лідерські якості, навички передачі знань, емпатії та побудови міжособистісних відносин.
Інтеграція волонтерських і громадських ініціатив	Заохочення участі працівників у соціальних проєктах і ініціативах поза межами компанії.	Сприяє розвитку соціальної відповідальності, ініціативності, співпереживання та навичок вирішення проблем.
Створення системи визнання та винагороди за розвиток soft skills	Запровадження інструментів мотивації та заохочення працівників за демонстрацію і вдосконалення м'яких навичок.	Підсилює мотивацію до саморозвитку, підвищує рівень залученості та формує позитивну корпоративну культуру.

Формування культури регулярного зворотного зв'язку є однією з провідних стратегій розвитку soft skills у межах корпоративного середовища, адже вона передбачає організацію постійного процесу комунікації між працівниками та керівництвом, заснованого на конструктивному обміні думками [41]. Такий формат взаємодії дає змогу не лише підвищити ефективність виконання завдань, а й цілеспрямовано впливати на розвиток низки ключових м'яких навичок. Насамперед це активне слухання – здатність зосереджено сприймати інформацію, уточнювати зміст почутого, виявляти зацікавленість і демонструвати повагу до позиції співрозмовника. У процесі регулярного зворотного зв'язку працівники вчаться не лише слухати, а й аналізувати почуте, коригувати власні дії та ставлення, що вимагає розвиненого критичного мислення. Окрім цього, безперервне надання та отримання зворотного зв'язку сприяє розвитку емоційного інтелекту – вміння розпізнавати емоції, керувати ними та враховувати емоційний стан інших людей у професійній комунікації. Наприклад, у ситуаціях, коли працівнику необхідно відповісти на критику, важливо проявити самоконтроль, уникнути емоційної реакції та зосередитися на змісті повідомлення. Регулярний зворотний зв'язок також формує навички самооцінювання – здатність об'єктивно аналізувати власну діяльність, визнавати сильні сторони й зони для покращення.

Компанії, які системно впровадили цю стратегію, уже мають позитивні результати. Наприклад, у Google активно застосовується підхід «radical candor», який передбачає поєднання прямоти у висловлюваннях і щирої турботи про співробітників [45]. Цей підхід стимулює відкритість, довіру та формує культуру без страху перед помилками. В Adobe модель зворотного зв'язку під назвою Check-in замінила традиційну річну оцінку продуктивності [46]. Працівники мають постійні діалоги з керівниками, що забезпечує не лише актуалізацію цілей, а й простір для розвитку міжособистісних навичок. Такий підхід дозволяє уникнути накопичення проблем, вчасно реагувати на виклики та створює психологічно безпечне середовище, де працівники можуть

відкрито висловлювати думки та приймати участь у прийнятті рішень. Культура зворотного зв'язку також активно підтримується в компанії Netflix, де високі стандарти продуктивності поєднуються з довірою до персоналу, а відкритість у комунікації є одним із базових принципів [47]. Усі ці приклади свідчать, що впровадження регулярного зворотного зв'язку не лише покращує внутрішню комунікацію, а й слугує ефективним інструментом розвитку цінних soft skills, які визначають довгостроковий успіх як окремого працівника, так і організації в цілому.

Запровадження міжфункціональної взаємодії є стратегічно важливим інструментом розвитку м'яких навичок працівників, який передбачає організацію спільної роботи представників різних підрозділів компанії з метою вирішення спільних завдань [42]. Така форма співпраці дозволяє об'єднати різноманітні компетенції, підходи та досвід, що не лише підвищує якість рішень, але й активно сприяє формуванню ряду критично важливих soft skills. Насамперед ідеться про комунікаційні навички, адже ефективна взаємодія між фахівцями з різних сфер потребує вміння чітко доносити думки, адаптувати стиль спілкування залежно від контексту та цільової аудиторії. Участь у міжфункціональних командах також сприяє розвитку гнучкості мислення, оскільки працівники постійно стикаються з новими точками зору, методами роботи та підходами до вирішення проблем. Уміння працювати в команді в умовах різноманітного професійного середовища потребує високого рівня емоційного інтелекту, навичок адаптації та взаємоповаги.

Один із прикладів успішного впровадження міжфункціональної взаємодії демонструє компанія Procter & Gamble, яка створює тимчасові проєктні групи з представників маркетингу, фінансів, виробництва та аналітики для запуску нових продуктів [48]. Це дозволяє залучити комплексне бачення завдання та водночас забезпечити розвиток міжособистісних компетентностей у кожного з учасників. У компанії Amazon міжфункціональні команди є невід'ємною частиною щоденної діяльності: для вирішення питань клієнтського досвіду формуються групи з представників IT,

логістики, продажу та аналітики [49]. Це створює культуру обміну знаннями, де працівники постійно вдосконалюють здатність адаптуватися до нових умов, швидко реагувати на зміни та працювати у швидкому темпі. Водночас у компанії IBM реалізується програма Agile Work Teams, що передбачає динамічну зміну складу команд залежно від потреб проєкту [50]. Завдяки цьому співробітники отримують досвід співпраці з фахівцями різного профілю, що розширює світогляд і поглиблює соціальні компетентності. У результаті запровадження міжфункціональної взаємодії організації формують гнучке, стійке та інноваційно орієнтоване середовище, а працівники отримують реальні умови для розвитку важливих soft skills, необхідних для успішної кар'єри у динамічному бізнес-контексті.

Інституціоналізація програм наставництва та коучингу є ефективною стратегією розвитку soft skills у корпоративному середовищі, що базується на системному професійному супроводі молодших або нових працівників досвідченішими колегами [43]. На відміну від неформального наставництва, така стратегія передбачає офіційне закріплення ролей, визначення цілей, тривалості та змісту взаємодії, що створює сталі умови для розвитку обох сторін – і наставника, і підопічного. У процесі наставництва розвивається ціла низка м'яких навичок, які мають фундаментальне значення для ефективної роботи в сучасних організаціях. Зокрема, у наставника формується здатність до лідерства – вміння впливати на розвиток інших, надихати, мотивувати та приймати відповідальність за прогрес підопічного. Одночасно активізуються навички передачі знань, що передбачають уміння структурувати досвід, адаптувати інформацію до рівня розуміння співрозмовника та надавати зворотний зв'язок у підтримувальній формі. Важливими також є емпатія і міжособистісна чутливість, адже наставник має відчувати емоційний стан підопічного, розуміти його потреби, страхи чи бар'єри та відповідно до цього формувати стиль спілкування.

Практика наставництва активно впроваджується у міжнародних компаніях. Наприклад, у General Electric діє програма Leadership Programs, в

межах якої молоді спеціалісти на старті кар'єри проходять менторську підтримку з боку досвідчених менеджерів [51]. Це дозволяє не лише швидше адаптуватися до корпоративної культури, але й створити сталі горизонтальні зв'язки всередині організації. У компанії Deloitte функціонує платформа MentorConnect, яка автоматично підбирає наставників на основі цілей розвитку працівника [52]. Цей процес не лише формалізує коучингову взаємодію, а й дає можливість вимірювати ефективність співпраці. Ці приклади свідчать, що наставництво та коучинг є потужними механізмами не лише для підвищення професійної компетентності працівників, але й для формування таких soft skills, як емоційна зрілість, вміння будувати довірливі стосунки, відповідальність за розвиток інших та стратегічне мислення. У довгостроковій перспективі це дозволяє компаніям формувати внутрішній кадровий резерв, забезпечувати спадкоємність знань і підтримувати сталий розвиток організації.

Інтеграція волонтерських і громадських ініціатив у корпоративну культуру є дієвою стратегією розвитку soft skills, яка сприяє формуванню соціально відповідальної поведінки працівників і водночас посилює репутаційний капітал компанії [44]. Заохочення участі персоналу в соціальних проєктах, екологічних кампаніях, благодійних заходах або громадських ініціативах поза межами основної діяльності підприємства створює умови для розвитку таких важливих м'яких навичок, як ініціативність, співпереживання, а також навички вирішення проблем у складних або непередбачуваних умовах. Участь у волонтерських програмах змушує працівника виходити за межі звичного професійного середовища, долучатися до справ, що безпосередньо не пов'язані з бізнес-інтересами компанії, і при цьому бачити результати своєї участі в ширшому соціальному контексті. Такий досвід не тільки формує емоційну зрілість і здатність до співчуття, але й дозволяє навчитися краще розуміти потреби інших людей, що є ключовим для ефективної взаємодії як у межах організації, так і з клієнтами чи партнерами.

Компанії, які активно інтегрують волонтерські програми, отримують подвійний ефект: з одного боку – розвиток особистісного потенціалу працівників, з іншого – зміцнення корпоративного іміджу. Наприклад, компанія Salesforce реалізує глобальну програму 1-1-1 Model, яка передбачає спрямування 1% часу співробітників, 1% прибутку та 1% продуктів компанії на підтримку соціальних ініціатив [53]. Працівники щороку мають можливість витратити до 56 годин робочого часу на волонтерство, що сприяє формуванню активної громадянської позиції та розвитку навичок колективного лідерства. В українських реаліях також спостерігається зростання зацікавленості бізнесу у волонтерських ініціативах – наприклад, ІТ-компанія SoftServe має внутрішню платформу Open Tech, де фахівці добровільно розробляють ІТ-рішення для неприбуткових організацій, медичних установ та освітніх проєктів [54]. Це не лише підвищує відчуття значущості своєї роботи, а й розвиває навички вирішення реальних соціальних проблем, що часто мають обмежені ресурси та високий рівень невизначеності. Участь у таких ініціативах зміцнює командний дух, поглиблює міжособистісні зв'язки та формує культуру залученості, яка виходить за межі традиційного розуміння трудової мотивації. Інтеграція волонтерських і громадських ініціатив у діяльність компанії є не лише соціальною відповіддю на виклики часу, а й стратегічним кроком до формування відповідального, емпатійного та проактивного персоналу.

Створення системи визнання та винагороди за розвиток soft skills є важливою стратегією, яка значно сприяє підвищенню ефективності працівників і формуванню позитивної корпоративної культури. Запровадження інструментів мотивації та заохочення за вдосконалення м'яких навичок не тільки стимулює саморозвиток, але й сприяє формуванню атмосфери підтримки та визнання серед колег. Враховуючи важливість таких якостей, як комунікація, емоційний інтелект, лідерські здібності, здатність до співпраці та вирішення конфліктів, система визнання забезпечує їх активний розвиток у співробітників на всіх рівнях компанії. Інструменти мотивації, такі

як бонуси, нагороди, сертифікати чи публічне визнання, мають важливе значення для формування прагнення до вдосконалення цих навичок, адже працівники розуміють, що їхній внесок у розвиток організації оцінюється не лише через виконання технічних завдань, а й через вдосконалення власних міжособистісних і комунікативних якостей.

Компанії, які успішно впровадили систему визнання та винагороди за розвиток soft skills, демонструють високий рівень залученості та мотивації своїх працівників. Наприклад, компанія Google активно використовує програму gThanks, яка дозволяє співробітникам дякувати своїм колегам за демонстрацію позитивних м'яких навичок, таких як підтримка, лідерство, командна робота та допомога у вирішенні конфліктів. Завдяки цьому співробітники відчують підтримку і визнання, що сприяє формуванню більш згуртованої команди. Окрім того, Google заохочує своїх працівників до розвитку лідерських навичок через програми наставництва та тренінги з емоційного інтелекту, що супроводжуються наданням спеціальних нагород. Інша відома компанія, Salesforce, реалізує програму Salesforce Ohana Culture, в межах якої працівники отримують визнання за демонстрацію емпатії, підтримку колег і прояви соціальної відповідальності [55]. У рамках цієї програми компанія регулярно проводить церемонії нагородження співробітників, які продемонстрували значний прогрес у розвитку м'яких навичок. Програма включає не тільки традиційні нагороди, але й публічне визнання досягнень, що мотивує працівників до подальшого самовдосконалення. З огляду на ці приклади, можна стверджувати, що створення ефективної системи визнання та винагороди є потужним інструментом розвитку soft skills, що позитивно впливає на мотивацію співробітників, підвищує їхню залученість і допомагає формувати здорову корпоративну культуру, орієнтовану на саморозвиток і підтримку колег.

Таким чином, наведені стратегії є дієвим інструментом інтеграції розвитку soft skills у щоденну діяльність компанії. Їх реалізація сприяє формуванню відкритої, гнучкої та орієнтованої на розвиток корпоративної

культури. Кожна зі стратегій посилює конкретні навички, які важливі для ефективної взаємодії в професійному середовищі. Системний підхід до впровадження таких ініціатив дозволяє забезпечити сталі зміни у поведінці персоналу. У результаті організація отримує конкурентну перевагу через зростання людського капіталу.

3.2. Інтеграція soft skills у навчальні програми та тренінги для персоналу

Стрімке зростання вимог до гнучкості, адаптивності та комунікаційної компетентності працівників зумовлює необхідність посилення уваги до розвитку soft skills. Ці навички набувають дедалі більшого значення не лише у сфері особистісного зростання, а й у контексті корпоративної ефективності, командної взаємодії та інноваційної активності. З огляду на це, інтеграція м'яких навичок у системи навчання персоналу стає пріоритетним напрямом у стратегіях управління людськими ресурсами. Її реалізація вимагає системного підходу, що враховує специфіку професійного контексту, потреби працівників і динаміку змін на ринку праці. Важливим чинником успіху є створення навчальних середовищ, які сприяють не лише передаванню знань, а й формуванню поведінкових установок та практичних умінь. Різноманітність підходів до впровадження soft skills у навчальні програми свідчить про усвідомлення їхнього стратегічного значення для сталого розвитку організацій.

Напрями інтеграції soft skills у навчальні програми та тренінги для персоналу наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Напрями інтеграції soft skills у навчальні програми та тренінги для персоналу [41-44]

Напрямок	Сутність	Вплив на розвиток soft skills
Інтеграція модулів soft skills у базові навчальні програми	Включення тем з комунікації, командної роботи, управління конфліктами тощо до курсів підвищення кваліфікації.	Забезпечує системний розвиток міжособистісних навичок, емоційного інтелекту та професійної етики.
Використання інтерактивних форматів навчання	Застосування рольових ігор, ділових ігор, кейс-методів, симуляцій у тренінговому процесі.	Формує критичне мислення, навички прийняття рішень, адаптивність та креативність.
Поєднання розвитку soft skills із технічними навчальними програмами	Інтеграція комунікативних і соціальних аспектів у професійно-технічні тренінги (наприклад, в ІТ, продажах, логістиці).	Сприяє формуванню комплексної компетентності, підвищує ефективність застосування фахових знань у командному середовищі.
Запровадження самооцінювання та зворотного зв'язку	Надання можливості працівникам оцінювати рівень власних м'яких навичок та отримувати рекомендації для подальшого розвитку.	Підвищує саморефлексію, відповідальність за професійне зростання, розвиває навички самоменеджменту.
Розробка індивідуальних навчальних траєкторій	Побудова персоналізованих маршрутів розвитку з урахуванням професійних цілей, рівня володіння soft skills та посадових вимог.	Сприяє цілеспрямованому розвитку релевантних м'яких навичок відповідно до професійного контексту.
Залучення зовнішніх експертів і коучів	Запрошення фахівців із розвитку персоналу, поведінкових наук і коучингу для проведення спеціалізованих програм.	Поглиблює розуміння поведінкових моделей, сприяє формуванню лідерських якостей, навичок емоційної саморегуляції тощо.

Інтеграція модулів soft skills у базові навчальні програми є ключовим чинником формування професійно зрілих і соціально відповідальних працівників. У сучасному динамічному середовищі лише технічних знань недостатньо для забезпечення ефективності праці. Тому важливо доповнювати курси підвищення кваліфікації темами, що розвивають міжособистісні компетентності: комунікацію, командну роботу, навички управління конфліктами, емоційний інтелект та етичну поведінку. Наприклад, модулі з ділового спілкування сприяють вдосконаленню навичок ведення переговорів, аргументованого викладення думок, активного слухання та побудови зворотного зв'язку. Теми командної взаємодії спрямовані на розвиток умінь працювати у багатофункціональних групах, дотримуватись принципів відкритості, довіри та партнерства. Навчання технікам комунікації та

конструктивного вирішення конфліктів забезпечує здатність контролювати емоції, уникати ескалації суперечностей і підтримувати продуктивну атмосферу в колективі. Розвиток емоційного інтелекту через практики самоусвідомлення, емпатії, адаптивності дозволяє підвищити рівень самоконтролю, краще розуміти поведінку інших людей і ефективніше співпрацювати. Також доцільним є включення тем професійної етики, що формують відповідальне ставлення до роботи, клієнтів і корпоративних цінностей.

На ТОВ «Крестон Україна», яке надає аудиторські та консультаційні послуги, інтеграція soft skills до програм професійного розвитку може відбуватися в рамках внутрішніх тренінгів, корпоративного навчання та програм наставництва. З огляду на специфіку діяльності компанії, доцільно включити модуль «Ефективна комунікація з клієнтом», який охоплюватиме практики активного слухання, управління очікуваннями клієнта, ведення важких переговорів. Важливо впровадити модуль «Командна взаємодія в проєктній роботі», що навчатиме принципів розподілу ролей у команді, роботи з мультидисциплінарними групами та побудови довіри. Корисним буде курс «Емоційний інтелект у професійній діяльності», орієнтований на розвиток саморефлексії, емпатії, управління стресом у періоди звітності чи під час інтенсивного консалтингу. Особливу увагу варто приділити модулю «Професійна етика та комплаєнс», де фахівці опрацьовуватимуть кейси етичних дилем, конфліктів інтересів, взаємодії з регуляторами. Для нових співробітників доцільно розробити програму адаптації з елементами soft skills, наприклад, інтерактивні семінари з внутрішньої комунікації, культури зворотного зв'язку, розв'язання конфліктів. Застосування симуляцій, рольових ігор та практичних завдань у навчальному процесі підвищить ефективність засвоєння матеріалу.

Інтерактивні формати навчання набувають особливого значення в умовах швидких змін ринку праці та зростаючих вимог до гнучкості працівників. Методи рольових ігор, ділових ігор, симуляцій та кейс-методів

дозволяють не лише ефективніше засвоювати матеріал, а й формувати ключові м'які навички. Наприклад, у рольових іграх учасники вчаться ефективно комунікувати, вести перемовини, відстоювати позицію та приймати рішення в умовах невизначеності. Ділові ігри сприяють розвитку стратегічного мислення, здатності до колективного вирішення проблем і навичок управління ресурсами. Симуляції відтворюють реальні професійні ситуації, що дозволяє учасникам практикуватися у швидкому аналізі даних, прояві ініціативи та лідерських здібностей. Кейс-метод особливо ефективний для розвитку критичного мислення, вміння ідентифікувати проблему, знаходити альтернативи та обґрунтовувати вибір найкращого варіанту. Такі формати сприяють інтеграції теоретичних знань з практикою та формують культуру професійного діалогу.

ТОВ «Крестон Україна» може значно підвищити ефективність розвитку персоналу шляхом системного впровадження інтерактивних форматів навчання. Зокрема, для аудиторів доцільно проводити симуляції перевірок компаній-клієнтів із змодельованими порушеннями та неоднозначними ситуаціями, що дозволить формувати навички аналізу, аргументації висновків, дотримання етичних стандартів у складних обставинах. Для консультантів доцільно використовувати кейс-метод на прикладах реальних бізнес-задач клієнтів – наприклад, побудова податкової моделі чи оптимізація структури корпоративного управління. Рольові ігри можуть бути корисними у тренінгах з комунікації, зокрема – в моделюванні перемовин з клієнтами або внутрішніх командних дискусій. Ділові ігри на теми бюджетування, управління ризиками чи лідерства дозволяють вивчати стратегічне мислення та прийняття рішень у стресових умовах. Для впровадження можна створити внутрішню платформу коротких інтенсивів за напрямками: «Аналіз ризиків у нестандартних кейсах», «Етичні дилеми в аудиті», «Управління командою під час проєктів». Також ефективною буде співпраця з зовнішніми провайдерами бізнес-симуляцій, наприклад, з використанням цифрових тренажерів. Такий підхід дозволить ТОВ «Крестон Україна» не лише підвищити професійний рівень

співробітників, а й сформувати культуру адаптивного мислення та інноваційного підходу до клієнтських рішень.

Поєднання розвитку soft skills із технічними навчальними програмами є необхідною умовою для підготовки фахівців, здатних не лише якісно виконувати професійні завдання, а й ефективно взаємодіяти в колективі, адаптуватися до змін та ініціювати інновації. Така інтеграція дозволяє гармонізувати знання і навички з різних площин, формуючи комплексну компетентність працівника. Наприклад, під час проходження технічного курсу з фінансового аналізу доцільно включати модулі з розвитку комунікативних навичок: вміння презентувати результати дослідження, аргументовано відстоювати позицію перед клієнтом або керівництвом. У логістичних чи ІТ-сферах ефективною є інтеграція тренінгів з емоційного інтелекту, конфліктології, управління стресом у програми з вивчення програмного забезпечення чи технологічних рішень. Такий підхід сприяє розвитку вміння працювати в команді, формує відповідальність, клієнтоорієнтованість, критичне мислення та проактивність. Зрештою, працівник не лише виконує інструкцію, а й стає ініціативним учасником процесів оптимізації, взаємодіє з різними структурами всередині компанії та на рівні клієнтів.

ТОВ «Крестон Україна» може ефективно інтегрувати розвиток soft skills у технічні програми навчання, щоб підвищити якість клієнтської взаємодії, покращити командну співпрацю та адаптивність персоналу. Зокрема, до програм підвищення кваліфікації аудиторів і консультантів варто включити модулі з презентаційної майстерності – навички впевнено презентувати результати аудиту, проводити клієнтські зустрічі, вести переговори. Важливо також доповнити тренінги з податкового планування чи міжнародних стандартів фінансової звітності блоками з емоційного інтелекту, що дозволить працівникам краще розуміти потреби клієнтів та ефективно вирішувати конфліктні ситуації. Для молодих спеціалістів доцільно запровадити програми «Soft Skills for Consultants», які б включали розвиток навичок критичного мислення, тайм-менеджменту, роботи в команді, публічного виступу. Крім

того, важливим є залучення менторів або коучів, які б під час розбору реальних кейсів формували у співробітників не лише технічні, а й комунікативні, лідерські навички.

Запровадження практики самооцінювання та зворотного зв'язку у процесі розвитку м'яких навичок є важливим елементом формування високої професійної культури персоналу. Самооцінювання дозволяє працівникам усвідомити рівень володіння такими навичками, як емоційний інтелект, навички вирішення конфліктів, адаптивність до змін, тайм-менеджмент, критичне мислення, а також комунікаційні здібності. Процес рефлексії, у межах якого працівник об'єктивно оцінює власну поведінку, реакції у професійних ситуаціях, допомагає не лише виявити прогалини, а й сформулювати персоналізовані цілі для подальшого розвитку. Систематичний зворотний зв'язок від колег, керівництва чи клієнтів сприяє покращенню міжособистісних відносин і формуванню середовища відкритої комунікації. Особливо ефективним є поєднання самооцінки із регулярними оцінками від зовнішніх джерел – через 360-градусну модель чи індивідуальні опитувальники. Такі інструменти стимулюють розвиток відповідальності за особистісне зростання, підтримують культуру навчання і дозволяють гнучко реагувати на зміни в робочому середовищі.

У практиці ТОВ «Крестон Україна» доцільним є запровадження системи самооцінювання м'яких навичок із подальшим зворотним зв'язком як частини внутрішніх програм професійного розвитку. Для цього компанія може впровадити онлайн-платформу або мобільний застосунок з індивідуальними опитувальниками з самооцінювання таких навичок, як аналітичне мислення, професійна етика, ефективна комунікація з клієнтами, управління часом, гнучкість у прийнятті рішень. Додатково можуть бути розроблені щоквартальні сесії зворотного зв'язку у форматі «коучинг-діалогів», під час яких працівник отримує відгуки від свого керівника та колег щодо динаміки змін у поведінці. Також доцільно запровадити формат 360-градусної оцінки для працівників, залучених до міжпроектної діяльності, щоб врахувати думки

не лише колег, а й клієнтів. Важливим елементом стане створення модуля «Індивідуальні карти розвитку soft skills», де за результатами самооцінки формуватимуться персоналізовані рекомендації та курси (наприклад, тренінги з емоційного інтелекту, короткі онлайн-курси з самоменеджменту, майстер-класи з переговорів). Це дозволить не лише підвищити ефективність професійного спілкування аудиторів і консультантів з клієнтами, а й сформувати культуру відкритості, розвитку та рефлексії, що є особливо цінним у динамічному консалтинговому середовищі.

Розробка індивідуальних навчальних траєкторій стає ключовим підходом до розвитку м'яких навичок працівників у сучасному професійному середовищі. Персоналізований маршрут навчання дозволяє максимально адаптувати освітній процес до конкретних потреб і цілей співробітника, враховуючи його стартовий рівень компетентності, посадові функції та бажаний кар'єрний шлях. Такий підхід особливо ефективний для розвитку м'яких навичок, що мають стратегічне значення у довгостроковій перспективі, наприклад, емоційного інтелекту, навичок прийняття рішень, публічних комунікацій чи критичного мислення. Наприклад, якщо працівник займає посаду молодшого аналітика, його індивідуальна траєкторія може містити розвиток навичок роботи в команді, тайм-менеджменту та аналітичного мислення. Для менеджера середньої ланки більш доцільно сконцентруватися на розвитку навичок делегування, стресостійкості, управління конфліктами. Цільова персоналізація сприяє зростанню внутрішньої мотивації до навчання, адже працівник бачить прямий зв'язок між своїм розвитком і професійними досягненнями. Крім того, адаптивний підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси компанії, спрямовуючи зусилля на ті компетенції, які дійсно мають значення для конкретної ролі в організації.

На ТОВ «Крестон Україна» індивідуальні навчальні траєкторії можуть бути впроваджені як частина внутрішньої системи розвитку персоналу. Першим етапом доцільно провести діагностику рівня м'яких навичок працівників за допомогою онлайн-опитувальників, самозвітів і оцінок 360

градусів. На основі цих даних, спільно з HR-відділом і безпосередніми керівниками, для кожного співробітника можна формувати індивідуальну карту розвитку soft skills. Наприклад, для податкового консультанта можна акцентувати увагу на навичках переговорів, клієнтоорієнтованості, а також етичному мисленні, враховуючи специфіку спілкування з клієнтами. Працівники аудиторського напрямку можуть включити в свою траєкторію тренінги з тайм-менеджменту, цифрової гнучкості та навичок аналітичного спілкування. Формати можуть варіюватися від коротких онлайн-курсів на платформах типу Coursera чи Prometheus до внутрішніх менторських програм, ділових симуляцій, кейс-воркшопів. Окремо варто створити базу мікронавчальних модулів (наприклад, 10-15-хвилинні інтерактивні заняття), доступних у будь-який час. Крім того, варто інтегрувати індивідуальні плани у щорічні оцінки ефективності. Така система дозволить посилити культуру безперервного навчання та забезпечити відповідність м'яких навичок співробітників високим стандартам клієнтської взаємодії.

Залучення зовнішніх експертів і коучів у процес розвитку персоналу є важливим чинником удосконалення м'яких навичок у професійному середовищі. Завдяки фахівцям у галузі поведінкових наук, бізнес-коучингу та HR-консалтингу працівники мають змогу отримати об'єктивний зворотний зв'язок, краще усвідомити власні поведінкові моделі та сформувані нові установки, які відповідають цілям компанії. Зокрема, ефективне коучингове супроводження сприяє розвитку навичок емоційної саморегуляції, що дозволяє співробітникам краще справлятися зі стресом, зберігати професіоналізм у складних ситуаціях і будувати конструктивну взаємодію з клієнтами та колегами. Крім того, такі програми допомагають формувати лідерські якості, зокрема навички делегування, управління командами, прийняття рішень в умовах невизначеності. Завдяки участі у воркшопах і тренінгах із сертифікованими коучами, персонал отримує змогу розвивати емпатію, активне слухання, адаптивність, що є критично важливими в сучасному багатозадачному і клієнтоорієнтованому середовищі. Важливою

перевагою зовнішніх експертів є також нейтральність і фокус на розвитку особистісного потенціалу кожного працівника, що сприяє підвищенню рівня довіри й мотивації в команді.

На ТОВ «Крестон Україна» залучення зовнішніх експертів і коучів може стати стратегічним інструментом розвитку персоналу, зокрема в умовах високих вимог до клієнтоорієнтованості, аналітичного мислення й міжособистісної взаємодії. Для впровадження цього напряму доцільно розробити програму «Kreston Leadership & Soft Skills Lab», яка включатиме щомісячні сесії з бізнес-коучами. Формати можуть бути різними: індивідуальний коучинг для керівників проєктів і менеджерів середньої ланки; групові сесії для команд, які працюють над складними проєктами; мікронавчання в форматі «breakfast learning» з експертами з емоційного інтелекту, управління конфліктами, роботи в мультикультурному середовищі. Крім того, можна впровадити програму менторства за участю зовнішніх консультантів, які мають досвід роботи в міжнародних аудиторських компаніях, що сприятиме трансферу практичного досвіду та розвитку таких ключових навичок, як стратегічне бачення, етичне лідерство, ведення переговорів.

Таким чином, розвиток м'яких навичок через навчальні програми є ключовим чинником підвищення професійної ефективності працівників. Інтеграція soft skills сприяє гармонізації технічної та міжособистісної компетентності, що забезпечує конкурентоспроможність як окремих фахівців, так і організацій у цілому. Запровадження індивідуалізованих підходів і сучасних методів навчання формує підґрунтя для безперервного особистісного й професійного зростання. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що впровадження програм розвитку soft skills на ТОВ «Крестон Україна» є доцільним і стратегічно виправданим кроком. Сукупність цих інструментів створить цілісну систему розвитку персоналу, здатну підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку професійних послуг.

3.3. Вплив soft skills на підвищення конкурентоспроможності підприємств

В умовах трансформації ринку праці та зростання ролі людського капіталу особливого значення набуває розвиток м'яких навичок (soft skills) працівників. Для компаній, що працюють у сфері професійних послуг, зокрема ТОВ «Крестон Україна», ці навички виступають важливим чинником забезпечення внутрішньої ефективності та зовнішньої конкурентоспроможності.

Ключові аспекти впливу soft skills на підвищення конкурентоспроможності систематизовано на рис.3.1.

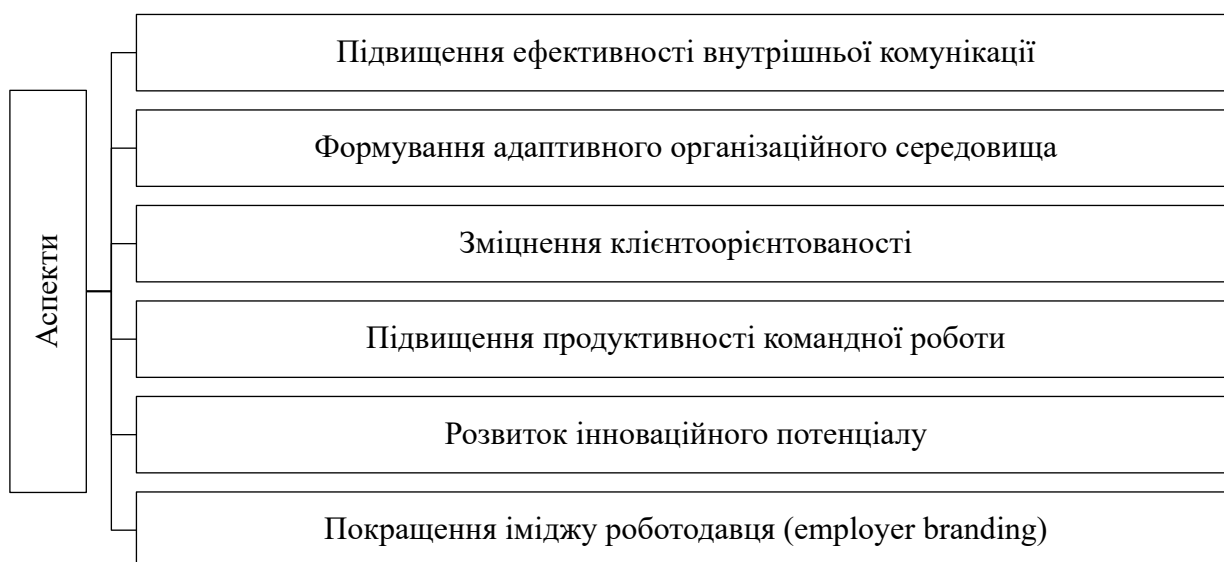


Рис.2.9. Ключові аспекти впливу soft skills на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна»

Внутрішня комунікація є одним із ключових елементів успішного функціонування будь-якої компанії, особливо для підприємств, що надають аудиторські та консультаційні послуги, як ТОВ «Крестон Україна». Ефективний обмін інформацією між підрозділами та окремими співробітниками забезпечує злагоджену роботу команди, оперативне вирішення завдань та своєчасне ухвалення управлінських рішень. У сфері аудиту та консалтингу, де критично важливою є точність, прозорість та

своєчасність наданої інформації, якісна комунікація виступає основою для досягнення високих стандартів обслуговування клієнтів. Розвинені комунікативні навички працівників сприяють зменшенню внутрішніх конфліктів та підвищенню рівня взаєморозуміння між підрозділами. Для ТОВ «Крестон Україна», яке об'єднує експертів у сфері аудиту, фінансового консалтингу, податкового планування та інших суміжних напрямів, здатність ефективно взаємодіяти є критично важливою. Чіткий обмін інформацією між аудиторами, аналітиками, фінансовими консультантами та менеджерами проектів дозволяє уникати дублювання завдань, зменшувати кількість помилок та підвищувати загальну ефективність роботи. Зокрема, налагоджена внутрішня комунікація допомагає швидко узгоджувати деталі проектів, вирішувати питання клієнтів та оперативно реагувати на зміни в законодавстві чи вимогах ринку. Крім того, комунікаційні навички співробітників визначають рівень їх здатності чітко та зрозуміло передавати інформацію під час внутрішніх зустрічей, нарад та стратегічних обговорень. В умовах постійних змін та високих вимог до якості послуг, що характерні для консалтингового бізнесу, вміння лаконічно та точно формулювати думки дозволяє значно скоротити час на обговорення та ухвалення рішень. Це, у свою чергу, позитивно позначається на дотриманні строків виконання проектів та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Формування адаптивного організаційного середовища є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна», як учасника глобальної мережі Kreston International, що постійно стикається з необхідністю реагувати на зміни в законодавстві, оновлення міжнародних стандартів звітності, а також динамічні вимоги клієнтів. Основою адаптивного середовища є такі *soft skills*, як гнучкість, стресостійкість та здатність до навчання. Гнучкість дозволяє співробітникам швидко переналаштовуватися на нові завдання, ефективно працювати в умовах невизначеності та знаходити рішення у нестандартних ситуаціях. Для компанії, що надає аудиторські та консультаційні послуги, це особливо

важливо під час виконання міжнародних проектів, де необхідно враховувати різноманітні регуляторні вимоги, специфіку законодавства різних країн та потреби клієнтів. Стресостійкість, у свою чергу, допомагає працівникам ТОВ «Крестон Україна» зберігати продуктивність у напружених умовах роботи, що часто виникають під час проведення аудиторських перевірок чи консалтингових проектів із стислими дедлайнами. Здатність контролювати емоції та концентруватися на результаті сприяє підвищенню ефективності виконання завдань та зниженню ризику виникнення помилок. Важливим елементом адаптивності є також здатність до навчання та швидкого засвоєння нових знань. У сфері аудиту та консалтингу постійно з'являються нові стандарти, інструменти аналізу та методи оптимізації бізнес-процесів. Співробітники, які готові постійно вчитися та вдосконалювати свої професійні компетенції, забезпечують компанії можливість оперативно інтегрувати нові практики у свою діяльність. Це дозволяє ТОВ «Крестон Україна» не лише відповідати вимогам ринку, а й пропонувати клієнтам інноваційні рішення, що підвищують їхню конкурентоспроможність.

Клієнтоорієнтованість є однією з ключових складових успіху компаній, що надають аудиторські та консультаційні послуги, зокрема ТОВ «Крестон Україна». В умовах високої конкуренції на ринку фінансового консалтингу та аудиту здатність компанії розуміти потреби клієнтів, пропонувати індивідуальні рішення та забезпечувати високий рівень сервісу визначає її позиції на ринку. Формування клієнтоорієнтованої стратегії можливе завдяки розвитку у співробітників таких м'яких навичок, як активне слухання, емпатія та ефективне спілкування. Активне слухання сприяє глибшому розумінню потреб клієнтів, їхніх бізнес-цілей та очікувань від співпраці. Для ТОВ «Крестон Україна» це означає здатність не просто отримувати інформацію від замовника, але й виявляти приховані проблеми, пропонувати оптимальні рішення та передбачати можливі ризики. Завдяки цьому процеси консалтингу та аудиту стають більш персоналізованими, що підвищує довіру клієнтів до компанії та зміцнює партнерські відносини. Емпатія, у свою чергу, допомагає

співробітникам ставити себе на місце клієнта, краще розуміти його емоційний стан та мотивацію. В умовах, коли бізнес може стикатися зі складнощами, наприклад, під час фінансових перевірок або оптимізації процесів, здатність консультанта виявити розуміння та підтримку формує більш лояльне ставлення клієнта до компанії. Для ТОВ «Крестон Україна» це особливо актуально, оскільки багато проектів пов'язані з конфіденційною фінансовою інформацією, і клієнти очікують не лише професійної компетенції, але й високого рівня довіри та підтримки. Ефективне спілкування є невід'ємною складовою побудови міцних ділових відносин. Для співробітників ТОВ «Крестон Україна» це означає вміння чітко і зрозуміло доносити інформацію до клієнтів, пояснювати складні фінансові процеси простими словами та оперативно відповідати на запити. Високий рівень комунікації підвищує прозорість процесів, сприяє уникненню непорозумінь та допомагає формувати довготривалі партнерські відносини.

Продуктивність командної роботи є одним із ключових чинників успіху для ТОВ «Крестон Україна». У сфері його діяльності більшість проектів виконується групами фахівців, які об'єднують експертизу у різних напрямках – від аудиту та податкового планування до фінансового консалтингу. Ефективна взаємодія між учасниками команд дозволяє оптимізувати процеси, скоротити час на узгодження рішень та підвищити загальну результативність роботи. Важливу роль у цьому відіграють *soft skills*, що сприяють налагодженню якісної комунікації та продуктивної співпраці. Одним із визначальних аспектів продуктивної командної роботи є здатність до відкритого спілкування та взаємної підтримки. У ТОВ «Крестон Україна» успішна реалізація аудиторських та консультаційних проектів потребує постійного обміну інформацією, оперативного вирішення поточних питань та узгодження дій між учасниками команди. Розвинуті навички комунікації допомагають співробітникам чітко формулювати свої думки, висловлювати очікування та швидко вирішувати спірні моменти. Це не лише знижує ризик виникнення непорозумінь, але й сприяє своєчасному виконанню завдань, що є

критично важливим для дотримання дедлайнів і вимог клієнтів. Крім того, в основі успішної командної роботи лежить здатність до співпраці та конструктивного вирішення конфліктів. У проектній діяльності ТОВ «Крестон Україна» часто залучаються фахівці з різних підрозділів, і їхні погляди на оптимальні підходи до виконання завдань можуть відрізнятися. М'які навички, такі як вміння слухати, знаходити компроміси та поважати думку колег, дозволяють уникати ескалації конфліктів і зберігати продуктивну атмосферу в колективі – це сприяє зміцненню командного духу та підвищує ефективність спільної роботи над проектами. Синергія, що виникає в результаті налагодженої командної роботи, дозволяє співробітникам ТОВ «Крестон Україна» реалізовувати складні та масштабні проекти з мінімальними затратами часу на узгодження дій. Спільне використання знань та навичок під час вирішення завдань підвищує якість аналітики, точність аудиторських перевірок та оптимізацію консультаційних рішень. У підсумку це забезпечує не лише ефективність внутрішніх процесів, а й підвищення рівня задоволеності клієнтів, що є стратегічно важливим для зміцнення позицій ТОВ «Крестон Україна» на ринку.

Інноваційний потенціал є одним із ключових факторів успішного розвитку ТОВ «Крестон Україна». Сучасний ринок вимагає від консалтингових підприємств здатності швидко адаптуватися до змін, впроваджувати новітні підходи та пропонувати клієнтам ефективні рішення для оптимізації бізнес-процесів. У цьому контексті розвиток таких м'яких навичок, як креативність, критичне мислення та ініціативність серед співробітників, стає основою для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії. Креативність дозволяє співробітникам ТОВ «Крестон Україна» виходити за межі стандартних підходів та знаходити оригінальні рішення навіть у складних ситуаціях – це особливо актуально у сфері консалтингу, де кожен клієнт має унікальні потреби, що вимагають індивідуального підходу. Завдяки здатності генерувати нові ідеї, команда ТОВ «Крестон Україна» може пропонувати ефективні стратегії податкового

планування, оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості бізнесу клієнтів. Креативний підхід також сприяє розробці нових методологій аудиту, що підвищують якість перевірок і дозволяють виявляти потенційні ризики на ранніх етапах. Критичне мислення забезпечує здатність співробітників аналізувати великий обсяг інформації, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та приймати обґрунтовані рішення. У роботі аудиторів та консультантів ця навичка дозволяє детально оцінювати фінансові звіти, виявляти слабкі місця у бізнес-процесах клієнтів та розробляти заходи для їх усунення. Ініціативність співробітників сприяє активному впровадженню інновацій у робочі процеси. Співробітники, що проявляють ініціативу, не лише пропонують нові підходи до виконання завдань, але й активно беруть участь у їх реалізації, що підвищує швидкість впровадження змін – це забезпечує компанії можливість не лише відповідати вимогам ринку, а й випереджати конкурентів за рахунок більш ефективних та сучасних рішень.

Імідж роботодавця (employer branding) є важливим елементом стратегії розвитку ТОВ «Крестон Україна», оскільки успіх компанії значною мірою залежить від професіоналізму та компетентності її співробітників. Одним із ключових напрямів зміцнення бренду роботодавця є інвестування в розвиток м'яких навичок працівників, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й створити позитивне враження про компанію на ринку праці. Розвиток soft skills, таких як комунікація, адаптивність, командна робота, критичне мислення та управління часом, сприяє підвищенню загальної культури взаємодії в колективі. Працівники, які володіють цими навичками, легше налагоджують стосунки з колегами та клієнтами, швидше адаптуються до змін і демонструють вищу стресостійкість. У сфері аудиту та консалтингу, де необхідність швидко реагувати на регуляторні зміни та виконувати проекти у стислі строки є нормою, ці навички допомагають підтримувати високу якість обслуговування клієнтів та мінімізувати ризики виникнення помилок. Для потенційних співробітників можливість професійного розвитку та вдосконалення soft skills виступає вагомим аргументом при виборі

роботодавця. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток персоналу, сприймаються на ринку як соціально відповідальні, прогресивні та відкриті до інновацій. ТОВ «Крестон Україна» активно підтримує професійне зростання своїх співробітників, що сприяє зміцненню її репутації як привабливого роботодавця. Це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку праці, дозволяючи залучати перспективних фахівців з високим рівнем підготовки. Крім того, позитивний імідж роботодавця сприяє зниженню плинності кадрів, що є важливим чинником для компаній у сфері консалтингу та аудиту. Висококваліфіковані спеціалісти, залучені до роботи в ТОВ «Крестон Україна», відчують підтримку та можливості для зростання, що мотивує їх залишатися в компанії на довготривалий період – це дозволяє зменшити витрати на підбір та навчання нових кадрів, забезпечуючи стабільність команди та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна» з використанням рангового методу, що дозволяє здійснити об'єктивне порівняння із провідними компаніями галузі (табл.3.3). У якості конкурентів для аналізу обрано ТОВ «Ернст Енд Янг», ТОВ «Делойт і Туш» та ТОВ «КПМГ-Україна». Ці підприємства мають вагомі позиції на ринку аудиторських та консалтингових послуг, що дає змогу здійснити якісне порівняння. Такий підхід дозволить визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Крестон Україна» у контексті конкурентного середовища.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна» за ранговим методом в 2024 році [37, 58-60]

Показник	ТОВ «Крестон Україна»	ТОВ «Ернст Енд Янг»	ТОВ «Делойт і Туш»	ТОВ «КПМГ-Україна»
Вихідні дані				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	61 182	744 661	723 835	536 647
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	562	5 339	1 390	10 789
Оборотні активи, тис. грн.	36 517	564 156	629 296	424 846

Поточні зобов'язання, тис. грн.		2 257	511 654	368 709	390 151
Власний капітал, тис. грн.		34 886	79 949	270 142	49 336
Активи, тис. грн.		37 143	591 603	638 851	439 487
Чистий фінансовий результат, тис. грн.		1 342	21 423	108 787	-13 857
Розраховані показники					
Фондовіддача	значення	108,86	139,49	520,74	49,74
	ранг	3	2	1	4
Коефіцієнт загальної ліквідності	значення	16,18	1,10	1,71	1,09
	ранг	1	3	2	4
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	значення	0,94	0,14	0,42	0,11
	ранг	1	3	2	4
Рентабельність активів, %	значення	3,61	3,62	17,03	-3,15
	ранг	3	2	1	4
Чиста рентабельність послуг, %	значення	2,19	2,88	15,03	-2,58
	ранг	3	2	1	4
Середній ранг		2,2	2,4	1,4	4

Проведене оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Крестон Україна» за ранговим методом у порівнянні з такими лідерами галузі, як ТОВ «Ернст Енд Янг», ТОВ «Делойт і Туш» та ТОВ «КПМГ-Україна», демонструє важливість людського капіталу, зокрема м'яких навичок, у досягненні стійких позицій на ринку. Аналіз п'яти ключових показників – фондовіддачі, коефіцієнтів ліквідності та автономії, рентабельності активів і чистої рентабельності послуг – дозволив встановити, що ТОВ «Крестон Україна» займає проміжне місце серед конкурентів, отримавши середній ранг 2,2, що свідчить про її відносно стабільну позицію.

Найкращі результати ТОВ «Крестон Україна» продемонструвало за показниками загальної ліквідності (16,18) та фінансової незалежності (0,94), за якими компанія посіла перше місце серед конкурентів. Це вказує на ефективну внутрішню комунікацію, високий рівень відповідальності персоналу, уміння своєчасно приймати рішення та управляти фінансовими ризиками – тобто наявність розвинених soft skills у команди управлінців. Помітно нижчі позиції спостерігаються за показниками фондовіддачі (ранг 3) і рентабельності (ранги

3), що частково є наслідком менш ефективного застосування креативного мислення, навичок ведення переговорів або недостатньої клієнтоорієнтованості.

У той час як ТОВ «Делойт і Туш» посіло перше місце за середнім рангом (1,4), що вказує на високу ефективність використання ресурсів і прибутковість, а також підтверджує важливість інвестування в розвиток міжособистісних навичок працівників. Саме м'які навички сприяють встановленню довготривалих партнерських відносин з клієнтами, підтримці позитивного іміджу компанії та злагодженій командній роботі. Натомість ТОВ «КПМГ-Україна» посіло останнє місце з середнім рангом 4, що є результатом не лише фінансових труднощів, але й потреби в підвищенні рівня soft skills серед персоналу, особливо в умовах антикризового управління.

Загалом, результати рангового аналізу свідчать, що ТОВ «Крестон Україна» має потенціал до підвищення конкурентоспроможності за рахунок активнішого впровадження програм розвитку soft skills у своїй діяльності. Зважаючи на сучасні тенденції, саме інвестиції у розвиток комунікативних здібностей, емоційного інтелекту, критичного мислення та лідерських якостей можуть стати важелем успішного просування на ринку професійних послуг.

Таким чином, розвиток м'яких навичок на ТОВ «Крестон Україна» дозволить не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, а й оптимізувати внутрішні процеси взаємодії. Це сприятиме формуванню гнучкого й адаптивного середовища, яке відповідає сучасним викликам у сфері аудиту та консалтингу. Системна робота з персоналом у напрямі soft skills допоможе підвищити продуктивність командної роботи й рівень мотивації працівників. Як наслідок, ТОВ «Крестон Україна» зможе зміцнити свої позиції на ринку й посилити бренд роботодавця. Усе це підкреслює важливість інвестицій у нематеріальні активи, зокрема людський капітал.

Висновки до розділу 3

1. Розвиток soft skills в рамках корпоративної культури є важливою передумовою ефективного функціонування сучасних організацій. Формування середовища постійного зворотного зв'язку забезпечує конструктивну комунікацію між усіма рівнями управління. Міжфункціональна взаємодія та коучинг сприяють інтеграції знань, обміну досвідом і розвитку лідерських якостей. Участь у волонтерських ініціативах допомагає працівникам виходити за межі стандартних професійних ролей і розвивати емоційну чутливість. Визнання й заохочення працівників за м'які навички створює додаткову мотивацію до саморозвитку. Комплексне впровадження таких стратегій сприяє формуванню сильної корпоративної культури, яка підтримує інновації та адаптивність. У результаті організація здатна ефективніше реагувати на виклики ринку, що дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й забезпечити сталість у досягненні стратегічних цілей.

2. Інтеграція розвитку soft skills у корпоративне навчання має багатовимірний вплив на якість трудового потенціалу. Використання інтерактивних форматів сприяє розвитку критичного мислення, креативності й адаптивності, які є основою ефективної діяльності в умовах змін. Інтеграція комунікативних елементів у професійно-технічні тренінги дозволяє подолати традиційне розмежування між «твердими» та «м'якими» навичками, перетворюючи навчальний процес на цілісну систему формування компетентного працівника. Розвиток елементів саморефлексії, зворотного зв'язку та персоналізованого навчання стимулює внутрішню мотивацію до вдосконалення, що є критично важливим у контексті безперервного професійного навчання. Участь зовнішніх експертів забезпечує якісний зсув у розумінні поведінкових моделей, розкриваючи глибші рівні особистісної трансформації.

3. Впровадження програм розвитку м'яких навичок на ТОВ «Крестон Україна» відкриває низку стратегічних можливостей для зростання та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки розвитку комунікативних компетенцій знижується ризик внутрішніх конфліктів і підвищується якість обміну інформацією між підрозділами. Адаптивність і стресостійкість працівників забезпечують гнучкість організаційної структури, що особливо важливо в умовах змін законодавства та ринкових умов. Покращення взаємодії з клієнтами через розвиток емпатії й навичок активного слухання сприяє формуванню стабільної клієнтської бази. Ефективна командна взаємодія стимулює зростання продуктивності та якість реалізації проєктів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Soft skills є важливим елементом професійної компетентності, оскільки визначають здатність людини ефективно працювати в команді, спілкуватися, адаптуватися до змін і вирішувати складні завдання. Вони мають нематеріальний характер, що відрізняє їх від hard skills, які можна виміряти, підтвердити сертифікатами або дипломами. Хоча hard skills є критично важливими для виконання професійних обов'язків, саме soft skills дозволяють ефективно застосовувати здобуті знання в реальних умовах. Порівняльний аналіз показує, що hard skills часто є вузькоспеціалізованими і можуть втрачати актуальність, тоді як soft skills є універсальними та залишаються затребуваними в будь-якій сфері. Класифікація soft skills на індивідуальні, комунікаційні та управлінські допомагає визначити їхній вплив на професійний розвиток і кар'єру. Індивідуальні навички сприяють самостійній роботі, комунікаційні – ефективній взаємодії, а управлінські – організації та керуванню командою. Взаємозв'язок цих категорій навичок дозволяє розширити можливості професійного та особистісного зростання. У сучасному світі розвиток soft skills стає не менш важливим, ніж здобуття професійних знань, оскільки вони сприяють кар'єрному успіху та конкурентоспроможності.

2. Soft skills є основним фактором, що визначає ефективність формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Вони відіграють важливу роль у різних типах корпоративної культури, сприяючи підвищенню рівня взаємодії, творчості та організаційної узгодженості. Розвинені комунікаційні навички, емоційний інтелект та вміння працювати в команді допомагають адаптувати корпоративну культуру до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На всіх рівнях корпоративної культури soft skills забезпечують ефективність управлінських процесів, формування позитивного іміджу компанії та підтримку стабільних внутрішніх

комунікацій. Принципи корпоративної культури, такі як системність, відкритість та постійне вдосконалення, можуть бути реалізовані лише за умови активного застосування soft skills у роботі персоналу. Вплив soft skills на етапи формування корпоративної культури проявляється у здатності формувати стратегію, аналізувати існуючу ситуацію, визначати цінності та впроваджувати ефективні зміни. Лідерство, стратегічне мислення та навички управління змінами сприяють встановленню чітких корпоративних орієнтирів і забезпечують їхню підтримку на всіх рівнях організації. Уміння ефективно вирішувати конфлікти та мотивувати співробітників допомагає усунути бар'єри у процесі формування корпоративної культури та створити сприятливе робоче середовище. Soft skills є основою для побудови довгострокової корпоративної культури, що відповідає сучасним викликам бізнесу та сприяє сталому розвитку компанії.

3. Soft skills є фундаментальними чинниками, що визначають ефективність управлінського персоналу, оскільки вони впливають на всі етапи управління – від планування до контролю. Розвинені комунікаційні навички допомагають керівникам будувати ефективні відносини з підлеглими, запобігати конфліктам і забезпечувати злагоджену роботу команди. Навички лідерства сприяють формуванню довіри та мотивації, що безпосередньо впливає на продуктивність працівників. Аналітичне мислення дозволяє керівникам оцінювати ризики, приймати зважені рішення та адаптувати стратегії до змін у бізнес-середовищі. Гнучкість та адаптивність є необхідними для ефективного управління в умовах невизначеності, що характерна для сучасного ринку. Особливе значення має емоційний інтелект, який дає змогу розуміти потреби співробітників, створювати сприятливий психологічний клімат та підтримувати їхню залученість. Управлінці, які розвивають свої soft skills, не лише підвищують власну ефективність, а й сприяють зростанню всієї організації.

4. ТОВ «Крестон Україна» є ключовим гравцем на ринку аудиторських та консалтингових послуг, представляючи міжнародну мережу Kreston Global.

Компанія демонструє стабільне зростання чистого доходу та активів, що свідчить про її ефективну діяльність і розширення клієнтської бази. Зростання загальних доходів на 52,62% є синхронним із динамікою виручки, однак одночасне збільшення загальних витрат на 76,22% свідчить про нерівномірність приросту доходів і витрат. Особливо критичним є скорочення фінансового результату від операційної діяльності, який зменшився на 74,08%, а також падіння чистого фінансового результату на 78,63%. Основною причиною цього є суттєве зростання витрат, що випереджає приріст доходів. Попри це, ТОВ «Крестон Україна» зміцнило свою фінансову незалежність, суттєво скоротивши частку позикового капіталу та підвищивши рівень власного капіталу. Висока якість надання послуг забезпечується професійною командою, ефективною організаційною структурою та впровадженням сучасних технологій. Використання інноваційних рішень, зокрема CaseWare та Zoho Corp, сприяє оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню продуктивності. ТОВ «Крестон Україна» активно розвиває нові напрямки, розширюючи спектр послуг та адаптуючись до змін ринку. Незважаючи на фінансові виклики, ТОВ «Крестон Україна» продовжує вдосконалювати стратегію управління витратами та підвищення прибутковості. Його фінансова стійкість та орієнтація на якість дозволяють залишатися надійним партнером для клієнтів.

5. За результатами дослідження встановлено, що у 2022-2024 роках ТОВ «Крестон Україна» зазнало істотних трансформацій у кадровій структурі, що супроводжувалися зменшенням чисельності професійного штату з 119 до 78 осіб, або на 34,45%. При цьому кількість жінок залишалася сталою – 52 особи, тоді як скорочення відбулося переважно серед чоловіків, частка яких зменшилася з 59,38% до 40,23%. Така зміна обумовлена як оптимізаційними рішеннями, так і мобілізаційними процесами, що активізувалися з 2022 року. Коефіцієнт плинності кадрів досяг пікових значень у 2023 році – 0,25, що вказує на проблеми з утриманням персоналу, хоча у 2024 році спостерігалось його зниження до 0,17. Стабільність у кількості сертифікованих аудиторів і

адміністративного персоналу свідчить про збереження ключового ядра компанії. Високі результати тестування НРІ, зокрема за шкалами амбіцій (90%) та комунікабельності (93%), підтверджують наявність потенціалу для ефективної взаємодії і розвитку. У 2023 році компанія досягла чистого фінансового результату у 27192 тис. грн, а рентабельність склала 49,85%, що вказує на позитивний вплив розвитку soft skills. Проте у 2024 році ці показники значно знизилися – прибуток впав до 1342 тис. грн, а рентабельність – до 2,19%, що демонструє важливість системної підтримки м'яких навичок. Загалом, аналіз свідчить про зростання ролі soft skills у забезпеченні кадрової стабільності та фінансової результативності підприємства в умовах турбулентного середовища.

6. Аналіз ефективності тренінгів та програм розвитку soft skills на ТОВ «Крестон Україна» підтверджує їх значний внесок у професійний розвиток співробітників. Проведені заходи дозволили покращити комунікаційні навички, критичне мислення, управління стресом і здатність приймати обґрунтовані рішення. Співробітники відзначили зростання рівня впевненості у взаємодії з клієнтами та керівництвом, що позитивно вплинуло на якість послуг компанії. Оптимізація навчальних підходів та скорочення обсягу традиційних освітніх заходів компенсується ефективнішим впровадженням цільових тренінгів. Зниження кількості сертифікованих фахівців свідчить про зміну акценту на практичні навички та внутрішнє навчання. Разом із тим, стабільний рівень тренінгів із розвитку soft skills демонструє їхню важливість для кар'єрного зростання працівників. Проведені навчальні ініціативи сприяють зміцненню корпоративної культури ТОВ «Крестон Україна» та підвищенню ефективності командної роботи. Співробітники, які пройшли тренінги, відзначають покращення тайм-менеджменту та зниження рівня стресу, що позитивно впливає на продуктивність. Успішне впровадження цих програм робить ТОВ «Крестон Україна» більш привабливою для клієнтів та партнерів.

7. Стратегії розвитку soft skills, інтегровані у корпоративну культуру, є основою формування стійкої та ефективної організаційної поведінки. Їх цілеспрямоване застосування дозволяє створити атмосферу довіри, взаємоповаги та постійного навчання. Завдяки регулярному зворотному зв'язку працівники здобувають навички самоаналізу та конструктивного реагування на критику. Міжфункціональні команди стимулюють розвиток гнучкості мислення, адаптивності та вміння швидко взаємодіяти в нових умовах. Наставництво і коучинг розкривають лідерський потенціал і поглиблюють взаємозв'язки між поколіннями співробітників. Волонтерські ініціативи сприяють формуванню соціальної відповідальності та розвитку етичної свідомості. Запровадження системи визнання позитивно впливає на мотивацію та формує культуру підтримки й взаємного підсилення. Усі ці стратегії створюють синергетичний ефект, який поглиблює залученість персоналу й підвищує загальну ефективність команди, а їх реалізація є довгостроковою інвестицією в людський капітал компанії.

8. Впровадження soft skills у навчальні стратегії персоналу є не просто трендом, а невід'ємною умовою організаційної стійкості та ефективності. Така інтеграція дозволяє формувати нову якість праці, де успіх визначається не лише знаннями й уміннями, а й здатністю до емпатії, лідерства, співпраці та саморегуляції. Розвиток м'яких навичок сприяє побудові гнучких команд, які можуть оперативно адаптуватися до змін, ухвалювати зважені рішення в складних ситуаціях і формувати партнерські відносини в динамічному середовищі. В умовах цифрової трансформації, коли технологічна перевага швидко втрачає актуальність, саме soft skills забезпечують унікальність людського капіталу. Їхній розвиток через рольові ігри, кейси, симуляції та коучинг підсилює навчальний ефект і робить знання життєздатними в практичному вимірі. Інтеграція самооцінювання та індивідуальних траєкторій навчання дає змогу кожному працівникові усвідомити свої сильні сторони та зони розвитку, що сприяє підвищенню самостійності, мотивації та

відповідальності. У довгостроковій перспективі така освітня модель сприяє формуванню корпоративної культури, інноваційності та сталого розвитку.

9. Аналіз переваг впровадження soft skills у навчальні та практичні процеси ТОВ «Крестон Україна» свідчить про їхню критичну роль у підвищенні загальної конкурентоспроможності. По-перше, розвинена внутрішня комунікація дозволяє швидше приймати рішення, мінімізувати непорозуміння та сприяє відкритості управлінської системи. По-друге, адаптивність працівників є запорукою гнучкого реагування на ринкові й регуляторні зміни, зокрема в контексті нових стандартів аудиту й податкового консалтингу. По-третє, підвищення якості комунікації з клієнтами стимулює довготривале партнерство, що особливо актуально для сфери B2B. Командна ефективність зростає за рахунок емоційного інтелекту, вміння аргументовано висловлюватися та слухати інших. Інноваційний потенціал персоналу зростає завдяки формуванню середовища, де ініціатива підтримується, а нові ідеї – впроваджуються. Така корпоративна культура стає основою стійкої конкурентної переваги. Крім того, розвиток м'яких навичок сприяє професійному зростанню працівників, знижує рівень емоційного вигорання та підтримує баланс між роботою й особистим життям. Як наслідок, компанія здатна утримувати кваліфіковані кадри й зменшувати витрати на найм нових спеціалістів. Усе це робить розвиток soft skills не просто елементом HR-стратегії, а потужним інструментом забезпечення сталого розвитку ТОВ «Крестон Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чаусов, І. А., Брюховецька, О. В. Визначення і зміст поняття «soft-skills» майбутніх фахівців. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. № 28(57). С. 136-153.
2. Муравйова Н. Г. Організаційно-педагогічні умови формування soft skills майбутніх кваліфікованих фахівців: практичні аспекти. *Soft skills – навички XXI століття. Що найбільш за все цінують роботодавці: збірник тез Всеукраїнського науково-практичного вебінару*. Чернівці, Видавничий дім «Букрек», 2024. С. 16-18.
3. Кулішов В. С. забезпечення набуття педагогічними працівниками ЗП(ПТ)О soft skills в умовах воєнного стану. *Імідж сучасного педагога*. № 4 (217). 2024. С. 57-61.
4. Ісаєва С. Д. Meta skills як найактуальніші навички сучасної епохи. *Meta skills (тонкі навички) у роботі освітян та науковців: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 6 травня – 16 червня 2024 року*. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 28-31.
5. Якубовська Н. В., Савущик А. І., Марценюк В. В. Актуальні тенденції у фрілансі як важіль ефективного кадрового менеджменту в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86. С. 187-191.
6. Bholane K. Soft skills for today's business world. *Vinayakrao Patil College*. 2022. № 1. P. 74-80.
7. Saepudin E. The Strategy of Soft Skills development in higher education (Case Study at The Institut Teknologi Bandung, Indonesia). *Atlantis Press*. 2023. № 1. P. 95-110.
8. Jasim Z. Components of Soft Skills for University Students in the 21st Century: An Overview of Literature Review. *Med Edu Bull*. 2023. № 1. Pp. 601-609.

9. Кочубей Т., Ткачук Ю. Соціальні навички soft skills у системі компетентностей майбутніх соціальних працівників. Соціальна робота та соціальна освіта. 2021. № 2 (7). С. 42–51.
10. Marzuki S., Haslinda M. Soft Skill and Hard Skill development model in improving the quality of human resources in the higher education environment. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*. 2024. № 1. P. 571-582.
11. Lamri J., Lubart T. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a common framework: the generic skills component approach. *J. Intell.* 2023. № 11(6). P. 1-19.
12. Houmaida R. Soft skills, Hard skills et Mad skills: vers une meilleure combinaison pour assurer l'adéquation poste-profil. *African Scientific Journal*. 2023. № 3(17). P. 219-233.
13. Маруш І. В. Роль аналітичної компетентності у формуванні hard skills та soft skills у майбутніх фахівців медичної галузі. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 16. С. 206-213.
14. Espina-Romero L, Franco S. et al. Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*. 2023. P. 1-14.
15. AlAfnan M. A., Dishari S. Developing Soft Skills in the Artificial Intelligence Era: Communication, Business Writing, and Composition Skills. *Journal of Artificial Intelligence and Technology*. 2024. № 4(4). P. 305-317.
16. Simba A., Tajeddin M., Jones P. A disaggregated view of soft skills: Entrepreneurship education systems of Africa. *Journal of Small Business Management*. 2025. № 63. P. 786-818.
17. Михайлюк Н. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 87. С. 57-61.
18. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL:

звернення 10.02.2025).

19. Парій Л. В., Фатєєва В. В. Визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві «Лайт ІТ». *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 64-67.

20. Попадич О. О. Вплив корпоративної культури на розвиток soft skills у майбутніх фахівців з інформаційних систем та технологій. *Modern research in world science. Proceedings of the 3rd International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua»*. Lviv, Ukraine. 2022. Р. 1018-1024.

21. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 6. С. 25-33.

22. Бурик З. М. Корпоративна культура службовців в територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 3. С. 23-35.

23. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 272-279.

24. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4. С. 93-104.

25. Kusumawarti S. Work family culture as a corporate culture. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2022. № 138. Р. 89-91.

26. Graham J. Corporate culture in a new era: Views from the C-suite. *Wiley Online Library*. 2023. № 35. Р. 7-21.

27. Lorincová S. The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *VILNIUS TECH Journals*. 2022. № 28. Р. 220-238.

28. Сухорукова А. Л. Управління персоналом : конспект лекцій. Миколаїв : НАУ, 2022. 90 с.

29. Швед В. В. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. Причорноморські економічні студії. №74. 2022. С. 151-156.
30. Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
31. Гришина В. В. Теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 23. С. 182-187.
32. Havidz H. The role and function of management in global organizations. Dinasti Publisher. 2021. № 2. P. 744-753.
33. Schraeder M. The functions of management as mechanisms for fostering interpersonal trust. Advances in business research. 2017. № 5. P. 50-62.
34. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (Дата звернення 10.03.2025).
35. Офіційний сайт ТОВ «Крестон Україна». URL: <https://kreston.ua/> (Дата звернення 10.03.2025).
36. Звіт про прозорість ТОВ «Крестон Україна». URL: https://kreston.ua/wp-content/uploads/2024/04/2023_Kreston_Ukraine_Transparency_Report.pdf (Дата звернення 10.03.2025).
37. Звітність ТОВ «Крестон Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/22022137/yearly-finances?current_year=2024 (Дата звернення 10.03.2025).
38. Hogan Personality Inventory (HPI). URL: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-personality-inventory/> (Дата звернення 20.03.2025).

39. Hogan Development Survey (HDS). URL: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-development-survey/> (Дата звернення 20.03.2025).
40. Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI). URL: <https://www.hoganassessments.com/assessment/motives-values-preferences-inventory/> (Дата звернення 20.03.2025).
41. Ryan B. 20 Essential Soft Skills for the Workplace (+ How to Develop Them). 2025. URL: <https://thirst.io/blog/soft-skills/> (Дата звернення 20.04.2025).
42. The Role of Soft Skills in the Workplace: Why They Matter. 2025. URL: <https://www.cn.edu/cps-blog/the-role-of-soft-skills-in-the-workplace-why-they-matter/> (Дата звернення 20.04.2025).
43. The Leadership Soft Skills Needed to Succeed at Each Leader Level. 2025. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/soft-skill-development-the-human-skills-needed-for-success-at-every-leader-level/> (Дата звернення 20.04.2025).
44. Hamilton J. Professionals who volunteer benefit from their kindness to others. The Times. 2024. URL: <https://www.thetimes.com/business-money/entrepreneurs/article/times-recruitment-professionals-who-volunteer-benefit-from-their-kindness-to-others-7297gnqnd> (Дата звернення 20.04.2025).
45. Razzetti G. Radical Candor: How to Challenge People without Being a Jerk. 2020. URL: <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/radical-candor-how-to-challenge-people-without-being-a-jerk> (Дата звернення 22.04.2025).
46. How Adobe continues to inspire great performance and support career growth. URL: <https://www.adobe.com/check-in.html> (Дата звернення 22.04.2025).
47. Eschenauer M. The Secrets Behind Netflix's Radical Feedback Culture. 2024. URL: <https://medium.com/@marvin.eschenauer/the-secrets-behind-netflixs-radical-feedback-culture-8b10588e121e> (Дата звернення 22.04.2025).
48. Procter & Gamble. How can crossfunctional collaboration drive innovative product solutions? URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-how-can->

[crossfunctional-collaboration-drive-innovative-product-solutions-152300](#) (Дата звернення 22.04.2025).

49. Krokmal S. How Amazon Successfully Integrates Product Growth Teams. 2024. URL: <https://www.lineup-ventures.com/how-amazon-successfully-integrates-product-growth-teams> (Дата звернення 22.04.2025).

50. Gallagher A. The Agile Method: Everything you need to know. 2019. URL: <https://developer.ibm.com/articles/agile-method-everything-you-need-to-know/> (Дата звернення 22.04.2025).

51. General Electric Leadership Programs. URL: <https://careers.gevernova.com/global/en/leadership-programs> (Дата звернення 22.04.2025).

52. D-180 digital mentoring program. URL: <https://www2.deloitte.com/D-180> (Дата звернення 22.04.2025).

53. How Far Can the 1-1-1 Model Go? This Tech Darling Has a Unique Approach. URL: <https://www.salesforce.com/news/stories/how-far-can-the-1-1-1-model-go-this-tech-darling-has-a-unique-approach/> (Дата звернення 22.04.2025).

54. OpenTech is a charity crowdsourcing platform. SoftServe. URL: <https://opentech.softserveinc.com/> (Дата звернення 22.04.2025).

55. Salesforce Ohana: Comprehensive Guide. URL: https://www.saasguru.co/salesforce-ohana-comprehensive-guide/?srsltid=AfmBOooX_6AVgHsgUcna1aGe571dk_Y_XlvqrTD4NVhFWf4ls34G028f (Дата звернення 22.04.2025).

56. Курило Л. І., Нікіфоренко А. А. Оцінка та напрями розвитку soft skills у сучасному бізнесі. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2024. № 10(2). С. 93-100.

57. Нікіфоренко А. А., Курило Л. І., Значення soft skills для бізнесу у 21 столітті. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 квітня 2024 р.. Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 1. С. 119-121.

58. Звітність ТОВ «Ернст Енд Янг» в 2024 р. URL: https://clarity-project.info/edr/33306958/yearly-finances?current_year=2024 (Дата звернення 02.05.2025).

59. Звітність ТОВ «Делойт і Туш» в 2024 р. URL: https://clarity-project.info/edr/20043783/yearly-finances?current_year=2024 (Дата звернення 02.05.2025).

60. Звітність ТОВ «КПМГ-Україна» в 2024 р. URL: https://clarity-project.info/edr/21534148/yearly-finances?current_year=2024 (Дата звернення 02.05.2025).