

УДК 005.95/96

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.192-199>**Купалова Г.І.**

доктор економічних наук

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Kupalova Halyna

Dr. of Economic Sc.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-4486-8349>**Дмитришин Є.О.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Dmytryshyn Yevhenii

Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0008-3873-089X>**Олешко Є.В.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Oleshko Yevhenii

Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-1113-3998>

М'ЯКІ НАВИЧКИ ПЕРСОНАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

У статті досліджено роль м'яких навичок персоналу у забезпеченні резильєнтності управління підприємствами у сфері електронної торгівлі в умовах воєнного стану. Проведено аналіз наукових публікацій з питань управління персоналом, формування компетенцій і м'яких навичок працівників, розглянуто вітчизняні та зарубіжні підходи до їх трактування, розвитку та оцінювання. Розкрито динаміку розвитку електронної торгівлі в Україні та встановлено, що з початком воєнних дій спостерігається щорічне збільшення частки підприємств, які здійснюють електронну торгівлю, а оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів входять до першої четвірки видів економічної діяльності з найвищим рівнем її розвитку. Запропоновано структурно-логічну схему формування організаційної резильєнтності управління підприємств електронної торгівлі через розвиток м'яких навичок персоналу та виокремлено групи цих навичок за функціональними категоріями працівників. Визначено, що спільною для всіх категорій персоналу є адаптивність, яка в умовах воєнного стану набуває характеру базової функціональної компетентності. Доведено, що для підвищення продуктивності праці та якості обслуговування населення в електронній торгівлі доцільно реалізувати комплекс управлінських заходів: впроваджувати програми психологічної підтримки та підвищення стресостійкості працівників; покращувати цифрову грамотність персоналу з використанням штучного інтелекту; розвивати систему внутрішнього менеджмента та функціональної ротації працівників; включати показники резильєнтності персоналу до системи оцінювання результатів праці; розширювати співпрацю з освітніми установами, галузевими асоціаціями та громадськими організаціями.

Ключові слова: торгівля, електронна торгівля, управління, резильєнтність, персонал, навички, м'які навички, розвиток.

STAFF SOFT SKILLS IN ENSURING MANAGEMENT RESILIENCE IN E-COMMERCE ENTERPRISES

The article examines the role of personnel soft skills in ensuring the management resilience of e-commerce enterprises under martial law. An analysis of scientific publications on personnel management and the development of employees' competencies and soft skills is carried out, and domestic and foreign approaches to their interpretation and assessment are considered. The dynamics of e-commerce development in Ukraine are revealed: the volume of e-commerce turnover increased from UAH 28.2 billion in 2017 to UAH 69.9 billion in 2024, or 2.5 times. It is established that since the outbreak of hostilities the share of enterprises engaged in e-commerce has been increasing annually, from 10.3% in 2022 to 15.6%

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Купалова Г.І., Дмитришин Є.О., Олешко Є.В., 2026

in 2024, while wholesale and retail trade and the repair of motor vehicles and motorcycles are among the four types of economic activity with the highest level of its development. A structural and logical framework for building the organizational resilience of e-commerce enterprise management through the development of personnel soft skills is proposed, and groups of these skills are identified by functional categories of employees. It is shown that strategic thinking and leadership competencies under uncertainty are critical for top management, whereas psychological endurance and communication skills come to the fore for operational and service staff. It is determined that adaptability is common to all categories of personnel and, under martial law, acquires the character of a basic functional competence. It is proven that, to increase labor productivity and the quality of customer service in e-commerce, it is advisable to implement a set of managerial measures: introducing psychological support and stress resilience programs for employees; improving the digital literacy of personnel using artificial intelligence; developing a system of internal mentoring and functional job rotation; incorporating personnel resilience indicators into the performance evaluation system; and expanding cooperation with educational institutions, industry associations and civic organizations.

Keywords: trade, e-commerce, management, resilience, personnel, skills, soft skills, development.

JEL Classification: J24, L81, M12, O15

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 р. суттєво змінило умови функціонування вітчизняного бізнесу, зокрема у сфері електронної торгівлі. З одного боку, сфера електронної торгівлі продемонструвала надзвичайну стійкість і навіть зростання в окремих сегментах – попит на онлайн-купівлю зберігався навіть в умовах активних бойових дій, перебоїв з електроенергією та порушення логістичних ланцюгів. З іншого боку, підприємства електронної торгівлі зіткнулися з безпрецедентним кадровим тиском: мобілізація, вимушена міграція населення, психологічне виснаження, різкий перерозподіл гендерної структури зайнятості – усе це створило принципово нові вимоги до людського потенціалу підприємств електронної торгівлі. У зв'язку з цим на перший план виходить питання забезпечення належного якісного складу працівників, зокрема за рахунок розвитку їх м'яких навичок (soft skills) для ефективного функціонування в умовах хронічного стресу, невизначеності та постійних змін. Класичні технічні компетентності: знання платформ, інструментів аналітики, логістичних процесів залишаються необхідними, але вже недостатніми. Стресостійкість, адаптивність, емоційний інтелект, здатність до швидкого прийняття рішень і крос-функціональна комунікація стають критичними умовами резильєнтності кожного окремого працівника, підприємницьких структур і системи управління в цілому.

Проблема розвитку м'яких навичок персоналу набуває також особливої гостроти у зв'язку з активним впровадженням технологій штучного інтелекту в управлінські процеси в електронній торгівлі. До 2030 р. серед десяти найбільш затребуваних ключових навичок, на думку роботодавців, будуть універсальні, зокрема адаптивність, критичне мислення та лідерство. Очікується, що приблизно 39% навичок, необхідних працівникам, повинні трансформуватися. Про це зазначено у черговому звіті «Майбутнє робочих місць», опублікованому у 2025 р. Всесвітнім економічним форумом [1]. Комунікативність, адаптивність та емоційний інтелект, як три найбільш дефіцитні м'які навички на ринку праці, виокремлює всесвітньо відома соціальна мережа LinkedIn [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки з боку науковців і практиків все більше

уваги приділяється дослідженню питань управління персоналом, формування компетенцій, навичок працівників, у тому числі і м'яких навичок (soft skills), необхідних для ведення та забезпечення стійкості бізнесу в Україні. Вони охоплюють різні аспекти, зокрема теоретичні, методичні засади щодо сутності, типів, оцінювання, напрямів розвитку, інструментів управління, кадрової політики тощо. Так, О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко вивчали сутність поняття «управління персоналом». Розкрили особливості, проблеми управління персоналом та вплив воєнного стану на якість управління, запропонували заходи щодо його покращення [3].

Ю. Ясенчук та Л. Бондарчук підкреслили актуальність розвитку м'яких навичок та їх вплив на результативність персоналу в умовах динамічних змін. При цьому вони визначають soft skills як ключову складову конкурентоспроможності майбутніх менеджерів і наголошують на необхідності їх цілеспрямованого розвитку ще на етапі фахової підготовки [4].

О. Глазунова, Т. Волошина та В. Корольчук запропонували методологічні підходи до розвитку та оцінювання м'яких навичок майбутніх ІТ-фахівців, зокрема обґрунтували систему відповідних показників [5].

М. М. Мацола, Н. П. Казюка, Є. Ю. Шекета та Г. М. Грицуляк обґрунтували роль організаційного коучингу та HR-консалтингу як стратегічних інструментів розвитку soft skills в ІТ-компаніях. Вони довели, що конкурентні переваги фірм дедалі більше залежатимуть від рівня сформованості лідерських якостей, комунікативних навичок та емоційного інтелекту [6].

Функціонування малого та середнього бізнесу під час повномасштабної війни проаналізувала Ю. Перегуда. Вона розкрила роль кроскультурних комунікацій і консалтингового середовища як організаційного механізму адаптації малих і середніх підприємств до релокації та міжнародної взаємодії, освоєння нових ринків та відновлення зовнішніх зв'язків [7].

Важливе місце у наукових розробках належить питанням адаптації підприємств до ринкових змін та здатності до швидкого відновлення внаслідок руйнівних зовнішніх впливів. Так концепцію ринкової резильєнтності бізнесу досліджено Н. Л. Савицькою та Е. В. Пахучою. Вони розглядають її як системну властивість, що виявляється через здатність до швидкого

відновлення операційної діяльності та збереження конкурентоспроможності в умовах ринкових потрясінь [8].

Водночас недостатньо вивченими залишаються питання розподілу м'яких навичок за функціональними категоріями працівників, посилення резильєнтності управління та удосконалення кадрової політики підприємств з урахуванням специфіки організації електронної торгівлі в умовах воєнного стану, що зумовлює доцільність подальших досліджень.

Метою статті є розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку м'яких навичок персоналу як інструменту забезпечення резильєнтності управління підприємств електронної торгівлі в Україні в умовах воєнних загроз.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи узагальнення, аналізу, синтезу та системного підходу застосовано для опрацювання теоретичних підходів до трактування м'яких навичок і організаційної резильєнтності

персоналу; статистичні методи рядів динаміки, а також порівняльний, табличний, графічний методи використано для оцінювання динаміки зайнятості у сфері торгівлі та показників розвитку електронної торгівлі в Україні за 2022–2024 рр. Метод групування застосовано для розподілу м'яких навичок персоналу за функціональними категоріями. Методи логічного узагальнення та абстрагування використано для формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики досліджуваних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні, як і в усьому світі, відбувається інтенсивний розвиток відносин, господарської діяльності з метою отримання прибутку, які здійснюються дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем. Результати проведеного нами дослідження свідчать про позитивну динаміку обсягу товарообороту електронної комерції в Україні. Так, якщо у 2017 р. вказаний показник становив понад 28,2 млрд грн, то в 2024 рр. – 69,9, що на 41,7 млрд грн, або в 2,5 рази більше (рис. 1).

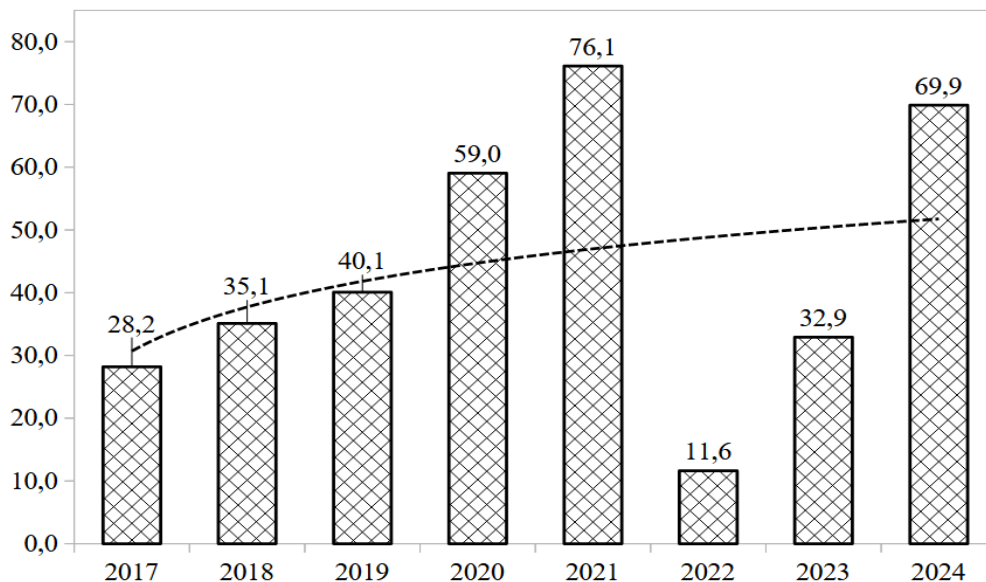


Рис. 1. Динаміка обсягу товарообороту електронної комерції в Україні в 2017–2024 рр., млрд грн*

* Примітка: обсяг товарообороту перерахований у гривні за даними офіційного середньорічного курсу гривні до долара США у 2017–2024 рр. [9]

Джерело: побудовано авторами самостійно за [10]

Зазначимо, що у 2022 р. і в 2023 р. в електронній комерції відбулося різке зменшення обсягу реалізації – відповідно до 11,6 та 32,9 млрд грн. Це було спричинено віроломним вторгненням, руйнівними воєнними діями РФ, знищенням виробничої, логістичної та соціальної інфраструктури, частковим або повним припиненням діяльності підприємств торгівлі в зонах активних бойових дій. Це супроводжувалося мобілізацією чоловічого населення, вимушеною масовою внутрішньою і міжнародною міграцією, катастрофічними соціально-демографічними, фінансово-економічними й екологічними наслідками. Водночас вказані процеси спонукали до інтенсивної перебудови організації і технології підприємницької діяльності, розширенням її дистанційних форм з активним використанням

сучасних інформаційно-комунікаційних систем. Важливою складовою електронної комерції стала електронна торгівля. В Законі України «Про електронну комерцію» електронна торгівля визначена як «господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем» [11, ст. 3].

З початком воєнних дій в Україні спостерігається тенденція поступового збільшення частки підприємств, які здійснювали електронну торгівлю. Зокрема, частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств цього виду діяльності збільшилася з 10,3% у 2022 р. до 15,6% у 2024

р., або на 5,3 п.п. Відповідно зросла і частка товарообороту за цей період – з 6,9 до 8,5%, або на 1,6 п.п. Зазначимо, що в 2024 р. оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів входили в першу трійку-четвірку видів економічної діяльності, в

яких була найбільше розвинена електронна торгівля (разом з транспортом, складським господарством, поштовою та кур'єрською діяльністю; тимчасовим розміщенням й організацією харчування; інформацією та телекомунікаціями) - табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка частки електронної торгівлі на підприємствах України
за видами економічної діяльності, 2022–2024 рр., %**

Вид економічної діяльності	Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств			Частка товарообороту від електронної торгівлі у загальному товарообороті підприємств		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Переробна промисловість	7,2	8,1	9,0	5,9	4,8	2,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	2,9	1,7	1,7	к*	к*	0,3
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,5	0,6	1,0	0,1	0,1	0,3
Будівництво	1,6	1,4	1,9	0,4	0,2	0,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	10,3	12,0	15,6	6,9	7,1	8,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	4,0	4,0	4,1	23,6	19,1	19,4
Тимчасове розміщення й організація харчування	11,2	16,0	29,5	13,2	7,6	10,6
Інформація та телекомунікації	10,5	12,0	14,8	3,6	3,7	6,1
Операції з нерухомим майном	1,2	1,4	2,1	1,2	1,2	1,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,7	3,4	3,7	0,4	0,6	0,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,6	2,9	4,0	2,8	3,4	3,4
Надання інших видів послуг	8,3	10,9	27,8	к*	к*	1,3
Усього	6,1	6,9	8,7	5,9	5,7	5,8

* Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Джерело: складено авторами за даними [12, с. 204]

Ефективність функціонування і розвиток електронної торгівлі залежать від кадрового забезпечення. В останні роки спостерігається більша концентрація працівників на середніх і великих підприємствах цієї сфери. Так, якщо у 2022 р. налічувалося 6,9% підприємств, де було зайнято 50-249 осіб, то вже у 2024 р. їх було 12,2%, або на 5,3 п.п. більше. У групі 250 і більше

осіб аналогічні показники склали відповідно 16,6% та 17,6% - на 1 п.п. більше. Закономірно, що із збільшенням зайнятості, зростає і питома вага товарообороту, наприклад, у 2024 р. – від 2,6% на малих до 7,5 % на великих підприємствах, тобто на 4,9 п.п. більше (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка частки електронної торгівлі на підприємствах в Україні
за кількістю зайнятих працівників, 2022-2024 рр., %**

Показник	2022	2023	2024	2024 до 2022, +/- п.п.
Частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств, усього	6,1	6,9	8,7	2,6
у тому числі по групах:				
від 10 до 49 осіб	5,3	5,6	7,2	1,9
від 50 до 249 осіб	6,9	9,6	12,2	5,3
250 осіб і більше	16,6	17,8	17,6	1,0
Частка товарообороту електронної торгівлі у загальному товарообороті підприємств, усього	5,9	5,7	5,8	-0,1
у тому числі по групах:				
від 10 до 49 осіб	4,3	1,9	2,6	-1,7
від 50 до 249 осіб	6,9	3,1	4,6	-2,3
250 осіб і більше	6,0	8,5	7,5	1,5

Джерело: складено авторами за даними [12, с. 204]

В сучасних кризових соціально-економічних, фінансових, політичних умовах важливу роль відіграє резильєнтність управління підприємств електронної торгівлі, яка, в чергу залежить від наявності м'яких навичок персоналу, від здатності протистояти зовнішнім

викликам. Концептуальну основу взаємозв'язку м'яких навичок персоналу та організаційної резильєнтності підприємств електронної торгівлі зображено у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 2).

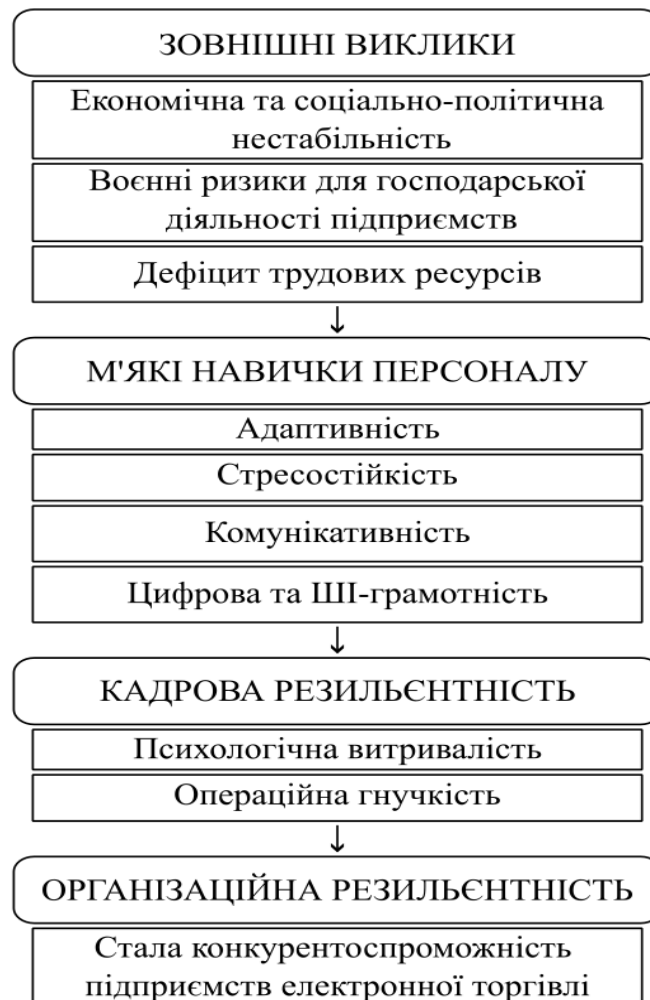


Рис. 2. Структурно-логічна схема формування організаційної резильєнтності управління підприємств електронної торгівлі через розвиток м'яких навичок персоналу
Джерело: розроблено авторами самостійно

Торговельна сфера електронної торгівлі в Україні стикається з низкою структурних проблем, що стримують її потенційний розвиток. По-перше, систематичні перебої в електропостачанні (до 12–16 год. відключень на добу у 2022–2023 рр.) порушують операційні процеси як продавців, так і покупців. По-друге, зруйнована або обмежена в доступі логістична інфраструктура унеможливорює обслуговування частини споживчої аудиторії в постраждалих регіонах. По-третє, гостра кадрова нестача внаслідок мобілізації та еміграції підвищує навантаження на персонал, що залишився. По-четверте, скорочення реальних доходів населення гальмує розвиток преміального та непродуктового сегментів. По-п'яте, зберігається цифровий розрив між міськими та сільськими районами у рівні охоплення

мережею та цифрової грамотності. У цьому контексті розвиток м'яких навичок персоналу набуває стратегічної ваги.

Специфіка електронної торгівлі як інтегрованої системи, що поєднує логістичні, маркетингові, технологічні та клієнтські процеси, зумовлює диференційований характер вимог до м'яких навичок різних категорій персоналу.

У зв'язку з великою кількістю і різноманітністю, повторюваністю окремих типів, видів м'яких навичок для забезпечення резильєнтності управління підприємств у сфері електронної торгівлі в умовах воєнного стану пропонуємо згрупувати їх за функціональною категорією персоналу (табл. 3).

Таблиця 3

Групи м'яких навичок персоналу електронної торгівлі за функціональними категоріями працівників

Категорія персоналу	Ключові м'які навички
Топ-менеджер	Стратегічне мислення в умовах невизначеності, антикризове лідерство, цифрова грамотність
Категорійний менеджер	Аналітичне мислення, переговорні навички, швидке прийняття рішень в умовах дефіциту інформації
Логіст / операційний персонал	Стресостійкість, гнучкість, крос-функціональна комунікація, вміння діяти в умовах операційної нестабільності
Фронт-офіс / клієнтський сервіс	Емпатія, емоційний інтелект, дистанційна комунікація, психологічна витривалість
IT / digital-фахівець	Agile-мислення, адаптивність, командна робота у розподіленому (дистанційному) середовищі

Джерело: складено авторами за [1, 2, 8, 13, 14]

Наведене групування відображає ієрархічну структуру вимог до м'яких навичок: якщо для топ-менеджменту критичними є стратегічне мислення та лідерські компетентності в умовах невизначеності, то для операційного й сервісного персоналу – насамперед психологічна витривалість і комунікативні навички. Спільним для всіх категорій є адаптивність – здатність швидко перебудовувати методи роботи у відповідь на зовнішні збурення, що в умовах воєнного стану набуває характеру базової функціональної компетентності.

Окреме місце у цьому групуванні посідає цифрова грамотність, яка поступово переходить з категорії спеціалізованої в категорію загальної компетентності. У зв'язку з прискореним впровадженням систем автоматизації та штучного інтелекту в операційні процеси електронної торгівлі розуміння можливостей і обмежень цифрових інструментів стає обов'язковою умовою ефективної взаємодії людини і технологій на всіх рівнях організаційної ієрархії [15].

Висновки. Розвиток м'яких навичок персоналу є об'єктивною необхідністю для підвищення продуктивності праці та якості обслуговування населення в електронній торгівлі в умовах воєнних загроз, тривалого фізичного і психологічного виснаження працівників. У зв'язку з цим доцільно реалізувати комплекс таких заходів:

- впроваджувати програми психологічної підтримки та підвищення стресостійкості працівників, які передбачають регулярні групові дебрифінги, індивідуальне психологічне консультування, у тому числі дистанційне, а також навчання технікам саморегуляції.
- покращувати цифрову грамотність персоналу з урахуванням поширення автоматизації та використання штучного інтелекту в електронній торгівлі. До корпоративних програм навчання доцільно включати практичні заняття з використання інструментів автоматизації, аналітики та клієнтської підтримки на основі ШІ. Важливим є також формування у працівників розуміння принципів роботи таких систем, можливостей і обмежень їх застосування [4].
- розвивати систему внутрішнього менторства та функціональної ротації персоналу. Передавання досвіду між працівниками та залучення їх до виконання суміжних функцій сприятиме розвитку

комунікаційних і адаптивних навичок. Водночас підвищення взаємозамінності працівників дасть змогу зменшити залежність підприємства від нестачі персоналу в окремих функціональних напрямках.

- включати показники резильєнтності персоналу до системи оцінювання результатів праці, зокрема таких як адаптивність, якість комунікації у стресових ситуаціях, ініціативність та готовність до навчання. Для їх визначення доцільно використовувати метод 360°, самооцінювання та зворотний зв'язок від клієнтів. Використання таких показників дасть можливість охарактеризувати не лише професійні результати працівників, а й рівень розвитку м'яких навичок, важливих для роботи в кризових умовах.

- розширювати співпрацю з освітніми установами, галузевими асоціаціями та громадськими організаціями. Це особливо актуально для малих і середніх за розміром підприємств електронної торгівлі, можливість яких щодо організації власних програм навчання обмежені. Співпраця може передбачати залучення працівників до програм підвищення кваліфікації, психологічної підтримки, а також професійної адаптації та реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

Перспективою подальших досліджень є кількісне вимірювання рівня сформованості м'яких навичок персоналу на основі запланованого емпіричного опитування, а також розроблення методики оцінювання показників резильєнтності, придатної для практичного застосування на підприємствах електронної торгівлі.

Декларація про використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT 5.3, Grammarly, DeepL Translator, а також Jenni AI) для цілей пошуку, узагальнення літератури та покращення структури і логіки статті. Інструменти штучного інтелекту не використовувалися для генерації первинних наукових результатів, аналізу емпіричних даних або формування оригінальних дослідницьких висновків без участі авторів. Автори несуть повну відповідальність за наукову новизну, зміст статті, достовірність наведених даних, коректність посилань та відповідність роботи принципам академічної доброчесності.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025: Skills Outlook. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/> (дата звернення: 03.08.2026).
2. LinkedIn. The Most In-Demand Skills of 2024. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills> (дата звернення: 03.08.2026).
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
4. Ясенчук Ю., Бондарчук Л. Особливості розвитку та застосування soft skills як складової конкурентоспроможності майбутніх менеджерів. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-64-18](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-18).
5. Глазунова О., Волошина Т., Корольчук В. Розвиток «soft skills» у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання. Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету. 2019. С. 93–106. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s8>.
6. Мацола М., Казюка Н., Шекета Є., Грицуляк Г. Організаційний коучинг, HR-консалтинг і розвиток soft skills як стратегічні інструменти HR-менеджменту в IT-компаніях в умовах управління змінами, етичності та доброчесності. Економічний простір. 2026. № 216. С. 162–171. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.162-171>.
7. Перегуда Ю. А. Кроскультурні комунікації в консалтинговому середовищі України як чинник структурної стійкості малого та середнього бізнесу в умовах повномасштабної війни. Економічний простір. 2026. № 216. С. 172–181. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.172-181>.
8. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
9. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період) / Національний банк України. 02.01.2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/events/YQLsVcRzmoIREXg> (дата звернення: 10.09.2026).
10. ECommerce – Ukraine // Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine> (дата звернення: 15.02.2026).
11. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII : станом на 01.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 14.08.2026).
12. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А. В. Макаруча. Київ : Державна служба статистики України, 2025. 273 с. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-09/yearbook_24u.pdf (дата звернення: 10.08.2026).
13. Wells R. The Top 10 In-Demand Soft Skills To Learn In 2024, Based On Research. Forbes. 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2024/02/07/the-top-10-in-demand-soft-skills-to-learn-in-2024-based-on-research/> (дата звернення: 03.08.2026).
14. Top Soft Skills to Develop by 2027 // Coopacademy. 2023. URL: <https://www.coopacademy.com/en/blog/learning-innovation-en/the-top-soft-skills-to-develop-by-2027-future-of-jobs-world-economic-forum-2023-report/> (дата звернення: 04.08.2026).
15. Vázquez-Rodríguez A., Quiroga-Carrillo A., García-Álvarez J., Sáez-Gambín D. Soft skills and the corporate social dimension: the perspective of university graduate employers. Educational Research for Policy and Practice. 2025. Vol. 24, No. 3. P. 361–389. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10671-025-09395-w>.

References:

1. World Economic Forum (2025), The Future of Jobs Report 2025: Skills Outlook, [Online], available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>
2. LinkedIn (2024), "The Most In-Demand Skills of 2024", [Online], available at: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills>
3. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu. and Mykhailichenko, L. (2023), "Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini" [Features of personnel management under martial law in Ukraine], Ekonomika ta suspilstvo, No. 48, doi: [10.32782/2524-0072/2023-48-24](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24) [in Ukrainian].
4. Yasenчук, Yu. and Bondarchuk, L. (2024), "Osoblyvosti rozvytku ta zastosuvannia soft skills yak skladovoi konkurentospromozhnosti maibutnikh menezheriv" [Features of the development and application of soft skills as a component of future managers' competitiveness], Ekonomika ta suspilstvo, No. 64, doi: [10.32782/2524-0072/2024-64-18](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-18) [in Ukrainian].
5. Glazunova, O., Voloshyna, T. and Korolchuk, V. (2019), "Rozvytok 'soft skills' u maibutnikh fakhivtsiv z informatsiinykh tekhnolohii: metody, zasoby, indykatory otsiniuvannia" [Development of soft skills in future information technology specialists: methods, tools, and assessment indicators], Vidkryte osvittie E-seredovyshe suchasnoho universytetu, pp. 93–106, doi: [10.28925/2414-0325.2019s8](https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s8) [in Ukrainian].
6. Matsola, M., Kaziuka, N., Sheketa, Ye. and Hrytsuliak, H. (2026), "Orhanizatsiinyi kouchynh, HR-konsaltnyh i rozvytok soft skills yak stratehichni instrumenty HR-menedzhmentu v IT-kompaniiakh v umovakh upravlinnia

zminamy, etychnosti ta dobrochesnosti" [Organizational coaching, HR consulting, and soft skills development as strategic HR management tools in IT companies under conditions of change management, ethics, and integrity], *Ekonomichnyi prostir*, No. 216, pp. 162–171, doi: 10.30838/EP.216.162-171 [in Ukrainian].

7. Perehuda, Yu. A. (2026), "Kroskulturni komunikatsii v konsaltnhovomu seredovyshchi Ukrainy yak chynnyk strukturnoi stiikosti maloho ta serednoho biznesu v umovakh povnomasshtabnoi viiny" [Cross-cultural communications in Ukraine's consulting environment as a factor in the structural resilience of small and medium-sized businesses during the full-scale war], *Ekonomichnyi prostir*, No. 216, pp. 172–181, doi: 10.30838/EP.216.172-181 [in Ukrainian].

8. Savytska, N. L. and Pakhucha, E. V. (2024), "Rynkova rezylentnist biznesu: teoretychnyi konstrukt" [Market resilience of business: a theoretical construct], *Biznes Inform*, No. 2, pp. 244–257, doi: 10.32983/2222-4459-2024-2-244-257 [in Ukrainian].

9. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026), "Ofitsiyni kurs hryvni do inozemnykh valiut (serednii za period)" [Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies (period average)], [Online], available at: <https://bank.gov.ua/ua/events/YQLsVcRzmoIREXg> [in Ukrainian].

10. Statista (2026), "eCommerce – Ukraine", [Online], available at: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine>

11. Verkhovna Rada Ukrainy (2015), Pro elektronnu komertsiiu [On electronic commerce], *Zakon Ukrainy vid 03.09.2015 No. 675-VIII*, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> [in Ukrainian].

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik* [Statistical yearbook of Ukraine for 2024], in Makarchuk, A. V. (ed.), *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, Kyiv, [Online], available at: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-09/yearbook_24u.pdf [in Ukrainian].

13. Wells, R. (2024), "The Top 10 In-Demand Soft Skills To Learn In 2024, Based On Research", *Forbes*, 7 February, [Online], available at: <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2024/02/07/the-top-10-in-demand-soft-skills-to-learn-in-2024-based-on-research/>

14. Coopacademy (2023), "Top Soft Skills to Develop by 2027", [Online], available at: <https://www.coopacademy.com/en/blog/learning-innovation-en/the-top-soft-skills-to-develop-by-2027-future-of-jobs-world-economic-forum-2023-report/>

15. Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., García-Álvarez, J. and Sáez-Gambín, D. (2025), "Soft skills and the corporate social dimension: the perspective of university graduate employers", *Educational Research for Policy and Practice*, Vol. 24, No. 3, pp. 361–389, doi: 10.1007/s10671-025-09395-w

Дата надходження статті: 12.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 02.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.