

2. Dümke, L. *Importance of digital recruiting regarding the candidate experience of young professionals*. Universitat Politècnica de València. 2023. URL: <http://hdl.handle.net/10251/195691>
3. Gilch P. M., Sieweke J. *Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation*. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. 2020. URL: <http://surl.li/trsgk>
4. Nikolaou I. *What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. The Spanish Journal of Psychology*. 2021. T. 24. URL: <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6>
5. Zhu P. «*Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile*». BookBaby. 2016. 210 p.
6. Василик А., Іщенко О. *Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України*. Економічний простір. 2018. №131. С. 53-63.
7. Вонберг Т., Головка А. *Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій*. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 45. С. 79–83. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
8. Гаврилюк О., Божидарнік Т. *Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці та рекрутингу*. Економічний форум. 2023. Т. 1, № 1. С. 27–30.
9. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. *Цифрові технології рекрутингу персоналу*. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6. № 1. С. 92-110.
10. Скібська К., Панасюк О. *Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу*. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 7-12.
11. Ходирева О. *Напрямки вдосконалення ефективності процесу рекрутингу з використанням цифрових технологій для українського ІТ-бізнесу в умовах воєнного стану*. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). 2023. №2, С. 63–66.

5.7. Трансформація компетентностей на ринку праці менеджерів у цифрову епоху

Вареник В.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Піскова Ж.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля

Цифровізація в Україні та світі змінює продукцію, послуги та бізнес-процеси, впливає на кількість і якість робочих місць через потребу у володінні необхідними цифровими навичками. Роботодавці у робочих профілях для чинних посад менеджерів вимагають від кандидатів нових навичок. Метою даного дослідження було дослідити вплив soft skills, hard skills, digital skills на

менеджерів в епоху цифровізації на основі аналізу запитів бізнесу. При проведенні дослідження були використані методи: теоретичного узагальнення і порівняння (розкриття змісту кожної групи skills), аналізу (skills, найчастіших й найзатребуваніших роботодавцями), статистичний метод (зведення та групування даних зібраних з порталу пошуку роботи), синтезу (поєднання різних типів інформації), конкретизації (виявлення проблем в законодавчо-нормативній базі України). У результаті дослідження встановлено співвідношення груп skills в аналізованих посадах: менеджер з продажу, HR менеджер та менеджер з логістики переважно потребують такі групи skills: soft та hard, але в різній мірі. Для посади менеджер з продажу та HR менеджер суттєвими є soft skills, для посади менеджер з логістики переважають hard skills. І тільки project manager потребує hard skills та digital skills з причини своєї специфіки. Для забезпечення кращого розуміння та візуалізації складної інформації про компетенції чи рівні навичок, у дослідженні авторами вперше запроваджено «тризонний світлофор компетенцій» та кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців за посадами. Три групи skills запропоновано зображувати різними кольорами: помаранчевим (soft), рожевий (hard), зелений (digital), що надасть змогу бізнесу за допомогою такої візуалізації побачити зони, яким відповідає їх вакансія і зрозуміти які skills вони вимагатимуть від кандидатів на відповідну посаду і в якій мірі. Практичною цінністю дослідження стало можливість використання його результатів при розробці освітніх програм для планування опанування необхідних дисциплін

Різні технології цифровізації по-різному впливають на зайнятість і потреби в навичках. Однак загальним висновком у дослідженнях експертів є очікуване зростання попиту на висококваліфікованих працівників, які, з одного боку, можуть стимулювати розвиток технологій і проєктування цифрових рішень для виробничих систем і робочих місць, а з іншого, можуть ефективно впроваджувати та підтримувати цифрові рішення (наприклад, за допомогою обробки та аналізу даних) [11]. Такі твердження спонукали нас до поглибленого вивчення цієї проблематики.

Над вивченням різних груп навичок, в різних сферах діяльності і в різних країнах працювала значна кількість науковців з різних країн. Ця тема є достатньо популярною, але з плином часу потребує все нових досліджень. Автори М. Poláková [28] у своїй роботі вказали, що в технологічно обумовлених областях існує помітний попит на навички м'якого спілкування, такі як критичне та аналітичне мислення, розв'язання проблем, комунікативні навички та креативність із гнучкістю. Крім того, зазначено, що люди повинні

володіти збалансованими навичками програмного забезпечення та цифровими навичками, щоб процвітати в майбутньому, яке характеризується технологічним прогресом. На розвитку майбутньої кар'єри студентів вищих навчальних закладів Пакистану зосередились автори N. Shah [31]. У своїй роботі із м'яких навичок вони виокремили, на їх думку, три головні: творча самоефективність, впевненість у розв'язанні проблем та робота в команді, що сприятимуть працевлаштуванню та виконуватимуть свою роль у підготовці випускників до непередбачуваного ринку праці. В рамках розгляду цифрових компетенцій для посади project management автори S. Marnewick [27] у своїй роботі вказали, що потрібно бути цифровим компетентним, а для цього потрібен цифровий інтелект. Вводиться здобуття нового виду інтелекту як-то цифрового. Сформульовано компетенції, пов'язані з цифровим інтелектом. Одні з головних на думку авторів: онлайн-спілкування та співпраця. Дослідження проводилось для визначення цифрового інтелекту керівників проєктів у контексті Південної Африки.

Для будівельних компаній та економістів-будівельників були розглянуті необхідні групи навичок. Окрім того, автори Т. Цифра, А. Моголівець, Д. Вершигора [7] у своїй роботі вказали, що у світі зараз здійснюється злам епохи VUCA на BANI-світ, що дасть змогу секторам економіки та сферам життєдіяльності здійснити цифровий стрибок у напрямку digital-skills. Говорячи про необхідний набір skills для керівника, автори зазначили про недостатність традиційного поділу на hard skills і soft skills і додали окрему групу якостей - digital skills. Цифрові навички визначаються як здатність знаходити, оцінювати, використовувати, ділитися та створювати зміст за допомогою цифрових пристроїв, таких як комп'ютери та смартфони. Одночасно відмітивши, що такий м'який skills як навчання протягом усього життя є мега необхідним.

Бібліотечна галузь потребує свого, індивідуального набору навичок задля формування відносин бібліотека-користувач з урахуванням цивілізаційних викликів. Автор О. Івашкевич [2] у своїй роботі вказала, що серед трьох груп skills: soft, hard, digital, перспективність вбачається у застосуванні м'яких навичок як кластера успіху цієї галузі. Для майбутніх соціальних працівників, на думку авторів Т. Кочубей та Ю. Ткачук [3] необхідно розвивати тріаду навичок: hard skills, soft skills, digital skills. У своїй роботі науковці установили взаємозв'язок між ними. Але виокремили соціальні навички soft skills як необхідні для успішної діяльності соціальних працівників які здобувають освіту в сучасних українських закладах вищої освіти.

Щоб адаптуватися до змін цифрової ери, недостатньо ні старих способів управління процесами, ні самих працівників. Сьогодні топ-менеджери повинні

бути винятковими в наявності (або створенні) цифрового бачення, тобто їм потрібно уявити, як їхня компанія використовуватиме технології в майбутньому та реалізації підходу, орієнтованого на людей. Керівники повинні переконатися, що їх співробітники мають сучасні відповідні навички, які допоможуть їм адаптуватися до роботи з новими технологіями. Для забезпечення успішної управлінської діяльності майбутніх керівників підприємств автор Г. Черушева [8] у своїй роботі вказала, що в процесі їх фахової підготовки вкрай необхідно розвивати “soft skills”. Автор навела ключові структурні компоненти м’яких навичок, обґрунтувала їх соціально-економічну роль. Аналогічно як для майбутніх керівників підприємств для майбутніх менеджерів освіти важливим є формування soft skills, але їх набір має свої особливості. Автори Ю. Ямполь, С. Поліщук, І. Наместюк [9] у своїй роботі вказали, що з метою підвищення якості навчання в освітніх закладах для майбутніх менеджерів освіти необхідно розвивати такі soft skills як лідерські якості, комунікаційні навички, мотивацію, креативність та інноваційність, адаптивність, розв’язання конфліктів. Для здобуття професії вчителя в контексті професійної діяльності, автори Н. Носовець, О. Піскун, О. Рекурн [5] у своїй роботі вводять нову групу навичок як-от «self skills» що, на їх думку, може становити внутрішнє ядро всіх компетенцій, на яке надбудовуються усі інші.

Представляє інтерес дослідження “Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age”, проведене німецькими авторами М. Klus [23]. У своїй роботі автори використали триступеневий дизайн дослідження та порівняли лідерські навички, описані в літературі, з висловлюваннями керівників та даними, отриманими з оголошень про вакансії на керівні посади. Визначили, що ключовими викликами для керівників є високий рівень інформаційного різноманіття, широкий спектр бізнес-проблем, швидкість змін та велике робоче навантаження. Метою дослідження стало визначення сутності та складу soft skills, hard skills, digital skills, їх впливу на групи споріднених спеціальностей (підтипів) професії менеджер, як: менеджер з продажу, HR менеджер, менеджер з логістики, менеджер з туризму та project manager.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Оцінити та деталізувати наявні навички, пов’язані з професійною діяльністю менеджера з погляду покращення якості навчання.
2. Запропонувати співвідношення навичок на основі застосування методики «тризонного світлофора компетенцій» для кандидатів на чотири посади професії менеджера для різних компаній з різними видами економічної діяльності.

3. Зробити висновки щодо важливості для менеджерів розвивати різні групи skills щодо подальшого розуміння, яких навичок потребує бізнес і яких навичок їм не вистачає, в якому напрямку потрібно розвиватися для отримання омріяної посади.

Питання щодо визначення та необхідності володіння soft та hard skills в основному вивчають компанії, що пропонують майбутнім фахівцям вакансії та показують, як розвинути важливі навички для влаштування на роботу. Науковці в основному досліджують ці поняття в ракурсі їх теоретичного значення чи розкриття складових, що до них відносяться.

Науковці Н. Носовець, О. Піскун, О. Рекун [5] провели теоретичне дослідження змісту поняття “self skills”, селфкомпетентність у контексті професійної діяльності вчителя, що пов’язано зі зміною парадигми навчання у Новій українській школі і передбачатиме змінити ставлення до шкільного вчителя. Діяльність сучасного педагога повинна мотивувати його до творчості і самовдосконалення, самоуправління, саморозвитку тощо. На думку дослідників, вчитель сам повинен бути здатним до постійних змін самого себе, тобто розвивати власні “self skills” і вміти мотивувати своїх учнів.

Дослідники Т. Кочубей та Ю. Ткачук [3] у своїй роботі розглянули проблеми формування компетентностей майбутніх соціальних працівників; зауважили про необхідність формування у здобувачів навичок трьох груп skills. Автори запропонували до soft skills включити комунікативні навички, уміння комплексно вирішувати проблеми, критично мислити, емоційний інтелект, емпатію, уміння приймати рішення, гнучкість. Працівники соціальної сфери у своїй професійній діяльності повинні ефективно комунікувати з різноманітними групами населення з вимогою держави у високій якості наданих послуг. У контексті поточного питання науковцями Ю. Ямполь, С. Поліщук, І. Наместюк [9] розглянуто важливість формування soft skills у менеджерів освіти з метою підвищення якості навчання в освітніх закладах. Автори наголосили, що майбутні організатори та керівники закладами освіти – це майбутні лідери, що повинні розвивати лідерські, комунікаційні навички, вміння розв’язувати конфлікти. Також здатність планувати, організовувати, контролювати роботу команди, допомагати їй досягати гарних результатів.

Г. Черушева [8] у своїй роботі наголошувала на вкрай необхідному завданні системи професійної підготовки майбутніх керівних кадрів країни. Зазначено щодо можливих викликів у системі вищої освіти при формуванні управлінського потенціалу країни, адже на неї покладено особливу місію у створенні креативних, творчих лідерів. Було розглянуто основні підходи щодо визначення поняття дефініції “soft skills” та структурних компонентів:

креативність, критичне мислення, комунікація, кооперація. У роботі обґрунтовано запровадження нового підходу до розробки освітніх програм, що мають представляти комплекс компетенцій, відповідно до яких роботодавці оцінюватимуть потенційних кандидатів на управлінські посади, що слугуватиме ефективному управлінню людськими ресурсами в компанії. Дослідники M. Poláková [28] зазначили, що серед важливих викликів, з якими стикнулась Індустрія 4.0, полягає в питанні ефективного управління роллю людських ресурсів у контексті поточної цифрової революції. Нові технології можуть посилити дефіцит робочої сили, скоротити людську роботу та дозволити організаціям розподіляти людські ресурси на потужності з вищою доданою вартістю. Цифрова революція, яка характеризується необхідністю динамічних компетенцій і отримання знань і досвіду із зовнішніх джерел, може мати величезне значення та вимагатиме ретельного розгляду управління людськими ресурсами.

N. Shah [31], використовуючи кількісний підхід, розробку анкети для збору даних, аналіз, змогли зрозуміти важливість навичок спілкування у розвитку кар'єри студентів та їхніх намірах про кар'єру в майбутньому. Дослідження направлено на допомогу студентам вищих навчальних закладів Пакистану в епоху цифрових технологій розібратись, що вимагає серйозної концентрації зусиль для їх виживання. У науковців S. Marnewick [27] об'єктом дослідження було обрано цифрові компетенції, що для керівників проєктів вважаються важливими в управлінні проєктами в цифровій економіці. Також містяться рекомендації для організацій щодо того, як планувати та структурувати навчання та підвищувати кваліфікацію своїх поточних керівників проєктів. Встановлено, що потрібні спільні зусилля для підвищення кваліфікації керівників проєктів.

Т. Цифра, А. Моголівець, Д. Вершигора [7] зосередили свою увагу на формуванні та використанні економістами-будівельниками digital-skills на зламі епохи концепцій VUCA-світу та BANI-світу. В дослідженні зазначено, що враховуючи сьгоднішні реалії глобалізації соціально-економічних інституцій та інститутів, викликів, пов'язаних зі зміною клімату, пандеміями, військовими конфліктами та природними катаклізмами, навички цифровізації замінять «м'які» навички, які необхідні економістам-будівельникам, як при підготовці таких фахівців, так і при безперервній освіті протягом усього життя. Науковцем О. Івашкевич [2] у роботі було досліджено ресурсність складових soft skills як невід'ємної опції успіху. Зазначено, що більш успішним буде той бібліотекар, який при глобальних змінах ролі та поліфункціональності книгозбірень набуде нових навичок, розширить спеціалізацію у своїй професії: коуч-консультант,

SMM-спеціаліст, event-менеджер тощо. Хто розуміється на командній роботі, набуде вміння плануватиме варіанти та підходи, опануватиме знання, ефективний у цілях, почуватиметься впевнено, самодостатньо, комфортно. Сучасний бібліотечно-інформаційний фахівець буде знати, застосовувати та пластично акумулювати переваги soft skills як в особистій, так і в кар'єрній сфері, відповідно ї впливатиме на життя в країні.

Дослідники М. Klus [23] у своїй роботі дослідили, як керівники повинні керувати організаціями та їхніми працівниками в умовах зростаючої цифровізації бізнес-середовища і які навички необхідні для досягнення успіху. Встановлено, що хоча розвиток цифрових технологій значно змінює робоче середовище в організаціях і створює нові виклики для керівників, все ще є виклики та технологічні зміни пов'язані з вимогами до набору навичок, необхідних для керівників.

Аналіз наукових досліджень дав змогу засвідчити, що вітчизняними та закордонними авторами приділено достатньо уваги розгляду понять та складових "soft skills", замало розглянуті "hard" та "digital skills". Розглядалася необхідність застосування різних груп навичок у різному співвідношенні до різних посад. Але час швидкоплинно змінюється, навіть змінюються епохи та обставини, що, з нашого погляду, постійно потребуватиме додаткових досліджень.

Матеріали, що були використанні для цього дослідження, є важливими джерелами інформації, які дозволили розглянути різні моделі та підходи до визначення сутності та складу soft, hard та digital skills, а також провести деталізацію кожної групи skills для розуміння різниці між ними. Серед основних джерел дослідження використані Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій" [1], Офіційний веб-сайт Європейської Комісії ESCO [12], Освітньо-професійна програма "Менеджмент" [10]. Для аналізу необхідних skills відповідно до вимог роботодавців за запропонованим розподілом для групи споріднених спеціальностей (підтипів) професії менеджер, як: менеджер з логістики, менеджер з туризму, project manager, менеджер з продажу та HR менеджер використані дані порталу <https://robota.ua/>. Здійснивши аналіз оголошень вакансій, виявлено ключові тенденції та принципи, які можуть слугувати основою для подальших рекомендацій в обґрунтуванні необхідності опанування складових кожної групи skills для кожного із підтипу професії менеджер.

У дослідженні були застосовані різні методи та методики. Першим методом, що використовувався для розкриття змісту кожної групи skills був

метод теоретичного узагальнення і порівняння. Цей метод дозволив розглянути сутність дефініцій “soft skills”, “hard skills” та “digital skills”, та довести, що їх можна виокремлювати в три різні рівнозначні групи skills. Метод аналізу використовувався для розкриття найчастіших й найзатребуваніших роботодавцями складових виокремлених груп skills, що дало змогу зрозуміти та розкрити складові кожного skills та довести їх значущість. Також цей метод був використаний для дослідження навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на відповідну посаду, що дало змогу розподілити навички, що висувають роботодавці за трьома групами skills та трьома позиціями.

Статистичний метод був використаний для зведення та групування даних зібраних з порталу <https://robota.ua/> [14], щоб визначити питому вагу кожної групи skills у потенційного кандидата на такі посади: менеджер з логістики, project manager, менеджер з продажу та HR менеджер. Обробка даних дозволила розподілити по позиціях skills та визначити необхідний відсоток володіння digital skills, soft skills та hard skills, що дозволило довести, що сьогодні роботодавці потребують спеціалістів з володінням digital skills. Наступним методом був синтез, який використовувався для поєднання різних типів інформації, концепцій та підходів для доведення, що дійсно є потреба в виокремленні “digital skills” в окрему групу skills. Цей метод дозволив глибше зрозуміти та інтерпретувати різні аспекти необхідності появи третьої групи skills в цифрову епоху. Він також допоміг дослідити найважливіші digital-навички для навчання за думкою експертів.

Для наочного представлення розподілу навичок у компаніях авторами вперше була розроблена та запроваджена методика «тризонного світлофора компетенцій», що ґрунтується на ідеї тризонного світлофора, де кожна зона відображає відповідний рівень навичок. Компанії розміщуються в різних кольорових зонах у відповідних містах, що відповідає компетенціям, які вони вимагають від кандидатів на посаду. Іншими методами, що використовувалися в дослідженні, були узагальнення та конкретизація. Перший з цих методів був використаний для узагальнення ключових висновків та основних аспектів дослідження. Зокрема, цей метод дозволив зосередити увагу на найважливіших ідеях та результатах дослідження. Він також допоміг конкретизувати висновки та підкреслити необхідність постійного опанування нових навичок і нових технологій в цифрову епоху. Конкретизація була використана для виявлення проблем в законодавчо-нормативній базі України, що виявилася застарілою та потребує актуалізації.

Розглянуто загальний набір skills та здійснено аналіз soft skills, hard skills та digital skills які є найзатребуванішими роботодавцями.

Отже, результатом процесу навчання є отримання професії, яка складається з отриманих знань, умінь, навичок. У постанові [1] надається визначення поняття «уміння/навичка» як «здатність застосувати знання для виконання завдань та розв'язання проблем». Уміння/навички можуть поділятися на такі, що включають різні види мислення: логічне, творче та інтуїтивне. Їх ще називають когнітивними. Є ще практичні уміння/навички, що складаються з ручної вправності, можливості застосування практичних способів і методів, матеріалів, знарядь та інструментів, комунікації. Тому випускник навчального закладу, отримуючи ту чи іншу професію, повинен володіти набором навичок, які можуть бути як когнітивними, так і практичними. У світі бізнесу роботодавці вже доволі довго користуються поняттями “soft skills” і “hard skills”, що має на увазі саме набуті в процесі навчання навички.

Зі стрімким переходом всього світу в онлайн, виникли нові можливості для роботи в різних сферах економіки. Разом із цим з'явилися нові проблеми та виклики. Вирішити їх можна з розумінням та опануванням нових навичок як-от “digital skills”. З'явилися не менш важливі навички, а в умовах диджиталізації – майже самі головні. Технологічні компанії, та й усі організації цифрової економіки починають розуміти, що цифрові навички (digital skills) життєво важливі для співробітників у цифрову епоху. За даними McKinsey, за вісім тижнів 2020 року світ зробив стрибок на 5 років у впровадженні цифрових споживчих і бізнес-рішень. Почалося безпрецедентне прискорення цифрових перетворень [16]. Активна цифровізація та перехід в онлайн, віддалену роботу, роботу на відстані — це не щось тимчасове чи короткострокове, а те що залишиться і залишається сьогодні з нами надовго, і це треба чітко усвідомлювати. Досліджено, які групи skills (soft, hard, digital) і в якому співвідношенні хочуть бачити роботодавці різних видів економічної діяльності, керівники компаній у своїх співробітників і як досягти балансу між ними. Тому більш детально проаналізовано кожен групу skills і визначено їх потреба роботодавцями.

Soft skills (англ. «м'які» навички, або по-іншому – гнучкі навички) – універсальні компетенції. Одні джерела пояснюють, що це «ситуативні вміння, знання, риси характеру, які можуть застосовуватись в будь-якій роботі» [18]. Їх розвиток продовжується протягом життя і їх важко виміряти. Найчастіше ступінь прояву залежить від типу особистості, особливостей характеру, темпераменту. М'які навички – це міжособистісні якості, також відомі як навички спілкування з людьми, і особисті якості, якими володіє людина. До них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-

мажору, схильність до командної роботи. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвинути – реально. Вони допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар’єру та сформувати власну репутацію. Навчання новим soft skills – процес безперервний, можна обирати будь-який час для їх розвитку. Вони формуються протягом життя, під впливом виховання і життєвого досвіду. Наприклад, хтось досконало володіє собою від дитинства, а когось обставини змушують з часом навчитися контролювати власні емоції.

Здійснено аналіз soft skills, які, на думку з різних джерел, є найчастішими й найзатребуванішими роботодавцями (табл. 1).

Узагальнивши думки науковців, розглянуто значення таких гнучких навичок, як-от:

– чесність – чесний, етичний, високоморальний, має особисті цінності, робить те, що правильно;

– комунікабельність – милосердний, привітний, має почуття гумору, доброзичливий, турботливий, чуйний,

Таблиця 1.

Soft skills, що є найчастішими й найзатребуванішими роботодавцями

Джерело	Перелік soft skills
[18]	<ul style="list-style-type: none"> - вміння працювати в команді; - критичне мислення; - лідерство; - креативність; - вміння дотримуватися дедлайнів; - відповідальність та дисциплінованість;
[25]	<ul style="list-style-type: none"> - чесність; - комунікабельність; - ввічливість - відповідальність; - соціальні навички; - позитивне ставлення; - професіоналізм; - гнучкість; - командна робота; - трудова етика;
[10]	<ul style="list-style-type: none"> - технології ефективного мислення; - управлінські навички; - лідерство; - тайм-менеджмент; - ораторське мистецтво; - відповідальність та дисциплінованість;

[20]	<ul style="list-style-type: none"> - професіоналізм; - надійність; - стресостійкість; - здатність справлятися з невизначеністю; - здатність планувати та стратегічно мислити; - здатність спілкуватися та взаємодіяти з іншими як у команді, так і через мережу; - гарні навички письмового та усного спілкування; - навички інформаційних та комунікаційних технологій; - креативність і впевненість у собі; - гарні навички самоконтролю та тайм-менеджменту; - готовність навчатися та брати на себе відповідальність.
------	---

Джерело: узагальнено і складено авторами на основі вищеперелічених джерел

– ввічливість – дотримання етикету, манер, знання ділового етикету, люб’язність, бути шанобливим, говорити «будь ласка» і «дякую»;

– відповідальність – бути надійним, підзвітним, виконувати надану роботу, бути винахідливим, самодисциплінованим, прагнути добре працювати, бути сумлінним;

– соціальні навички – вміння говорити «ні», емпатія, вміння правильно говорити, слухати, грамотно писати, наявність емоційного інтелекту;

– управлінські навички – управління людьми, діяльністю, ресурсами та організацією; розробка цілей і стратегій, організація робочої діяльності, розподіл і контроль ресурсів, а також керівництво, мотивація, підбір персоналу та нагляд за людьми та командами;

– позитивне ставлення – ентузіаст, підбадьорливий, щасливий, впевнений,

– професіоналізм – діловитий, гарно одягнений, урівноважений, має гарний вигляд;

– гнучкість – здатність до адаптації, бажання змінюватися, навчання протягом усього життя, приймає нове, пристосовується, піддається змінам;

– командна робота – вміння ладнати з іншими в колективі, бути приємним, підтримувати інших, допомагати, співпрацювати;

– трудова етика – бути працьовитим, готовим працювати, лояльним, ініціативним, самомотивованим, не запізнюватись, приходити завжди вчасно.

Складовими управлінських навичок можуть бути: здійснення адміністративної діяльності, лідерство й мотивація, нагляд за людьми, організація, планування й складання графіка роботи та діяльності, прийняття рішень, рекрутинг та найм, розподіл і контроль ресурсів, розроблення цілей і стратегій, формування й розвиток команд.

Європейська комісія ESCO [12] надає класифікацію навичок, які є актуальними для ринку праці, освіти та навчання ЄС. Існує цілий блок

наскрізних навичок і компетенцій, які певною мірою можна віднести до універсальних, тобто гнучких навичок. Група навичок «Основні навички й компетенції» є основою для взаємодії з іншими людьми, а також для розвитку та навчання як особистості. Вони включають здатність розуміти, розмовляти, читати та писати мовою (мовами), працювати з числами та мірами, а також користуватися цифровими пристроями та додатками. Мають такі складові як: опановування мовами, робота з цифровими пристроями й прикладними програмами, робота з числами й мірами.

Такі навички як «Розумові здібності та компетенції» пов'язані зі здатністю застосовувати розумові процеси збору, концептуалізації, аналізу, синтезу та/або оцінювання інформації, отриманої в результаті спостереження, досвіду, рефлексії, міркувань чи комунікації або згенерованої ними. Вони включають здатність оцінювати та використовувати інформацію різних видів для планування діяльності, досягнення цілей, розв'язання проблем, розв'язання питань і виконання складних завдань рутинними та новими способами. До них можна віднести такі як: розв'язання проблем, обробка інформації, ідей та концепцій, планування й організація, творче й інноваційне мислення.

Такі навички групи як «Навички й компетенції в управлінні собою» включають в себе демонстрацію бажання вчитися, показувати ефективну роботу, застосувати проактивний підхід та підтримувати позитивний настрій. Опановування цією навичкою вимагає від людей розуміння та контролю власних можливостей і обмежень, а також використання цього самоусвідомлення для управління діяльністю в різних контекстах. Вони включають здатність діяти рефлексивно та відповідально, приймати зворотний зв'язок, адаптуватися до змін та шукати можливості для особистого та професійного розвитку.

Навички групи «Соціальні та комунікативні навички та компетенції» стосуються здатності позитивно та продуктивно взаємодіяти з іншими. Це проявляється в ефективному та емпатичному донесенні ідей, узгодженні власних цілей та дій з цілями та діями інших людей, а також у тому, щоб діяти відповідно до цінностей, забезпечувати добробут та прогрес інших людей та проявляти лідерські якості. Має такі складові: дотримання етичного кодексу поведінки, керівництво іншими, підтримка інших, співпраця в командах і спільнотах, спілкування. Викликає інтерес така група навичок як «Життєві навички й компетенції». Вони складаються із застосування громадянських навичок і компетенцій, екологічних навичок і компетенцій, застосування загальних знань, застосування культурних навичок і компетенцій, застосування навичок і компетенцій, пов'язаних зі здоров'ям, застосування підприємницьких

і фінансових навичок і компетенцій. З погляду роботодавців, навички м'якого спілкування є першими за важливістю для успіху початкового рівня на робочому місці.

Hard skills (англ. «тверді» навички, або по-іншому – жорсткі навички) – це професійні навички, це вміння та знання, необхідні для певної посади та конкретної професії [18]. Іншими словами, це технічні навички та знання, які необхідні для виконання відповідної роботи до посадових інструкцій. Hard skills - це ті досягнення, які включені в резюме, те, що можна вивчити та що можна протестувати, такі як освіта, досвід роботи, знання та рівень кваліфікації. Для hard skills характерно: перелік знань, умінь, які можна об'єктивно оцінити та перевірити; наявність документів про освіту; сертифікати про рівні складності тих чи інших знань.

Прикладами можуть бути вміння швидко друкувати, володіти іноземними мовами, знати мови програмування, математичні обчислення. Тобто будь-яку навичку можна оцінити об'єктивно і щоб отримати необхідні знання, треба навчатися, а підтвердженням буде сертифікат або диплом [18].

Якщо здобувач отримує професію менеджер, обов'язково знадобиться така група hard skills як «Застосування підприємницьких і фінансових навичок і компетенцій», які допоможуть ефективно управляти власними та чужими фінансами та ресурсами. Особа з такими навичками зможе демонструвати наполегливість, відкритість до можливостей та ризиків, здатність мобілізувати ресурси та готовність вчитися на власному досвіді. Ця група навичок може бути розділена на дві складові: перша - здатність «проявляти підприємницький дух», друга - вміння «управляти фінансовими та матеріальними ресурсами».

Здобуваючи першу складову навички можна буде навчитись розробляти, організовувати та керувати власним підприємством, визначаючи та використовуючи можливості та мобілізуючи ресурси, зважаючи на перспективу прибутковості. Демонструвати проактивну позицію та рішучість у досягненні успіху в бізнесі. Також навчитися прагнути до зростання компанії, керівництва технологічним розвитком організації, визначати можливості ціноутворення, нових можливостей перероблення, аналізу стратегії ланцюга постачання, навчитися визначати ринкові ніші, процеси для повторного проектування, залучати нових клієнтів, визначати інноваційні концепції пакування, визначати нові можливості для бізнесу тощо.

Друга здобута складова вищезазначеної навички допоможе ефективно здійснювати фінансове планування, використовуючи кредити, заощадження, інвестиції та пенсії для досягнення короткострокових і довгострокових цілей, користуючись фінансовими порадами та консультаціями з критичним

мисленням, порівнюючи пропозиції при придбанні продуктів чи послуг та активно обираючи відповідні страхові продукти.

Digital skills (англ. «цифрові» навички, або по-іншому – діджитал навички) – визначаються як навички, необхідні для використання цифрових пристроїв, комунікаційних додатків і мереж для доступу до інформації та управління нею. Digital-навички, за визначенням UNESCO - це здібності використовувати цифрові пристрої, додатки та мережі для доступу та управління інформацією [16]. Единбурзький університет у 2021 році назвав п'ять найважливіших digital-навичок для навчання: ефективний пошук літератури та джерел, управління даними, комунікація, використання програмного забезпечення та кібербезпека. Bubble додала ще два skills - опрацювання текстів і візуалізація даних. Здійснено аналіз digital skills, які, на думку різних джерел, є найчастішими й мають найбільший попит серед роботодавців (табл. 2).

Таблиця 2.

Digital skills, що є найзатребуванішими серед роботодавців

Джерело	Перелік digital skills
Единбурзький університет [16]	<ul style="list-style-type: none"> - ефективний пошук літератури та джерел; - управління даними; - комунікація; - використання програмного забезпечення; - кібербезпека
Bubble [16]	<ul style="list-style-type: none"> - ефективний пошук літератури та джерел; - управління даними; - комунікація; - використання програмного забезпечення; - кібербезпека; - опрацювання текстів; - візуалізація даних
Експерти міських адміністрацій [15]	<ul style="list-style-type: none"> - базові знання про сучасні цифрові технології та вміння їх застосовувати; - цифрове мислення і використання цифрових технологій у розв'язанні завдань; - навичка роботи з даними – ухвалення рішень на основі бізнес-аналітики; - використання цифрових каналів для внутрішньої та зовнішньої взаємодії; - цифрова етика – розуміння принципів поведінки в цифровому середовищі; - знання принципів інформаційної безпеки

Джерело: узагальнено і складено авторами на основі вищепелічених джерел

Здійснено аналіз складових digital skills, які пропонуються застосовувати державними інституціями України і Європейського Союзу (табл. 3).

Таблиця 3.

Digital skills, запропоновані державними інституціями

Джерело	Перелік digital skills
Рамка цифрової компетентності для громадян України [13]	<ul style="list-style-type: none"> - основи комп'ютерної грамотності; - інформаційна грамотність і вміння працювати з даними; - створення цифрового контенту; - комунікація та взаємодія в цифровому суспільстві, безпека в цифровому середовищі; - розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя.
Європейська комісія ESCO [12]	<ul style="list-style-type: none"> - робота з комп'ютерами: використання комп'ютерів та інших цифрових інструментів для розробки, встановлення та підтримки програмного забезпечення та інфраструктури ІКТ, а також для перегляду, пошуку, фільтрування, організації, зберігання, вилучення та аналізу даних, співпраці та спілкування з іншими, створення та редагування нового контенту; - інформаційні навички: збір, зберігання, моніторинг та використання інформації; проведення досліджень, розслідувань та випробувань; ведення документації; управління, оцінювання, обробка, аналіз та моніторинг інформації та прогнозування результатів.

Джерело: узагальнено і складено авторами на основі вищеперелічених джерел

Рамка цифрової компетентності для громадян України [13] розкриває поняття вищенаведених цифрових навичок. І кожен складову можна деталізувати залежно від рівнів володіння тією чи іншою навичкою.

Складовими інформаційних навичок можуть бути: аналіз і оцінювання інформації та даних, вимірювання фізичних властивостей, документування і запис інформації, моніторинг розробок у сфері експертизи, моніторинг, перевірка й випробування, обробка інформації, обчислення та оцінка, проведення досліджень, розслідувань й експертиз, управління інформацією.

Складовими навичок роботи з комп'ютерами можуть бути: використання засобів комп'ютерного проектування й креслення, використання програмного забезпечення для обробки текстів, публікації та презентації, використання цифрових інструментів для обробки звуку й зображень, використання цифрових інструментів для співпраці й продуктивності, створення контенту і розв'язання проблем, доступ до цифрових даних та їх аналіз.

Вищезазначена навичка залежно від посади, наприклад, менеджер з логістики, може містити отримання вмінь керувати цифровими документами, пов'язувати дані між усіма внутрішніми бізнес-одинацями, інтегрувати дані

ІКТ, оцифровувати документи, створювати бази даних вантажних тарифів, планувати ресурси підприємства, керувати стандартною системою, об'єднувати дані з джерел, щоб надавати єдине уявлення про сукупність цих даних, керувати кількісними даними, переносити наявні дані, використовувати спеціальне програмне забезпечення для аналізу даних, вести комп'ютерний облік залізничного (транспортного) руху, узгоджувати ресурси бази даних, використовувати бібліотеки програмного забезпечення, використовувати геоінформаційні системи, керувати програмою передачі льотних даних, здійснювати data miting, виконувати очищення даних, зберігати цифрові дані й системи, ведення баз даних складського обліку, створювати цифрові файли, розробляти послуги з передавання даних для навігаційних цілей тощо.

Отже, досліджено сутність та структуру кожної групи skills (soft, hard, digital). Встановлено, що не вироблено однозначного трактування, однак залежно від професії чи посади ці навички роботодавцям можуть бути потрібні в різному співвідношенні. Професійні навички та знання (hard skills) важливіші переважно спеціалістам теоретичних спрямованостей, також розробникам, інженерам, проєктувальникам. Від їх професійних навичок часто залежить успіх роботи загалом. А от здатність до комунікацій іноді зовсім не важлива. Наприклад, для спеціаліста з розробки програмного забезпечення найважливішими будуть digital skills, як досконале володіння HTML і CSS, знання фреймворків і бібліотек, знання JavaScript, вміння складати запити та багато інших важливих професійних знань. Вони ж для них будуть і hard skills. Soft skills буде приділятися менше уваги.

Певні професії вимагають балансу hard, digital і soft skills. Це юристи та економісти, вчителі та лікарі. Те, як вони взаємодіють з оточенням важливо не менше за їх професійні компетенції. Наприклад, редактору інтернет-видання необхідні зовсім інші вміння: його сфера інтересів полягає в складанні контент-планів, розподіленні завдань серед авторів, редакторській роботі, знання та вміння користуватися жанровою стилістикою. Цій посаді всі skills потрібні в рівному співвідношенні. Перекладач має володіти мовою та перекладацькими техніками, що є hard skills разом з digital skills, що гарантуватимуть перекладачеві успішну професійну діяльність. Також обов'язково знадобляться і soft skills для спроможності організації взаємодії між людьми, роботі в команді тощо. Для посади фінансового директора за опитуванням Київської міської державної адміністрації, яке було проведено у 2020 р., за думкою респондентів, потрібні такі навички та компетенції, які мають найбільший попит для цифрової трансформації, %: аналітика, навички роботи з даними (66%); методи та інструменти цифровізації продуктів і сервісів (66%);

управління процесами, проектами (58%); самоосвіта та адаптація (57%); технологічна експертиза (50%); стратегічне мислення (46%); комунікативність (39%); креативність, винахідливість (35%); програмування, алгоритмічне мислення (25%) [15].

Фахівці з персоналу погоджуються, що *soft skills* – це переваги майбутнього. Згодом навіть у теоретичних дисциплінах більш успішним буде той, хто вміє спілкуватися та розуміється на командній роботі. І він же, найімовірніше, зробить більше успіхів у кар'єрному просуванні. Таким чином, проаналізовано і доведено, що *soft*, *hard* та *digital skills* – це скіли одного рівня і можуть бути виділені в три окремі групи.

Але, якщо сьогодні в університетах здобувачі опановують *soft* та *hard skills*, *digital skills* залишаються недостатньо розвинутими. Як свідчить статистика, у 2024 р. відбудеться зростаючий попит на фахівців із цифровою грамотністю:

- 24% роботодавців вважають, що протягом наступних 5 років пошук працівників з потрібним набором навичок залишатиметься для них найбільшою проблемою;

- 50% усіх працівників протягом наступних 5 років потребуватимуть перекваліфікації;

- 85% американців вважають, що цифрові навички будуть важливими для успіху на сучасному робочому місці [17].

Прогнозується, що до 2024 року кількість вакансій, які вимагають цифрових навичок, зросте на 12 %»; 94% бізнес-лідерів очікують, що працівники отримають нові навички на роботі.

Аналіз навичок, що висуваються роботодавцями на ринку праці

Наступним етапом дослідження став аналіз вимог до навичок до потенційних кандидатів на такі посади: менеджер з продажу (табл. 4), HR менеджер (табл. 5), менеджер з логістики (табл. 6), *project manager* (табл. 7) та менеджер з туризму (табл.8). Основою слугували дані сайту *roboota.ua* [14].

Аналіз необхідних навичок роботодавців до кандидата на посаду менеджер з продажу (табл. 4) проводився шляхом опрацювання вакансій п'яти компаній: ТОВ *MatroLuxe*, ТОВ Торговий Дім Альфатех, *Sky-Energy*, ТОВ Нестле Україна, *Woodyloftstyle* з різними видами діяльності. Результат аналізу засвідчив, що для посади менеджер з продажу компанії віддають перевагу саме *soft skills* (45% від опрацьованих навичок), тому що ця професія більш пов'язана з роботою з клієнтами. Специфікою є те, що компанія *Sky-Energy*, що належить до галузі електротехніки та ТОВ Нестле Україна, що займається ритейлом, потребують кандидатів з більш розвиненими *hard skills*, хоча інша

ритейл-компанія (ТОВ Торговий Дім Альфатех) приділяє більшої уваги soft skills.

Таблиця 4.

**Аналіз навичок, що вимагають роботодавці
від кандидата на посаду менеджер з продажу**

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
ТОВ MatroLuxe	ведення бази клієнтів та пошук нових можливостей; активні продажі і виконання планів; ведення супровідної документації з продажу; проведення презентацій; контроль дебіторської заборгованості; розширення клієнтської бази	ведення бази клієнтів та пошук нових; ведення супровідної документації з продажу; робота на закріпленій території	ведення бази клієнтів та пошук нових; розширення клієнтської бази; виконання показників знання офісних програм: MS Word, Excel, 1С.8, Bitrix24
Sky-Energy	залучення до співпраці потенційних клієнтів з наявної «теплої» бази контактів; побудова та підтримка довгострокових відносин з клієнтами; консультація клієнта відносно продукції та умов постачання; проведення переговорів та зустрічей з метою розширення асортименту, аналізу потреби клієнтів	активний пошук та залучення клієнтів; забезпечення обсягів продажу по працюючій клієнтській базі на заданому рівні; підготовка комерційних пропозицій та надання необхідної інформації щодо запитів клієнтів; виконання плану продажу; контроль взаєморозрахунків та робота з дебіторською заборгованістю; забезпечення якісного документообігу з клієнтами	робота з базою 1С; вивчення та досконале знання асортименту продукції; взаємодія зі структурними підрозділами компанії

ТОВ Нестле Україна	координація та контроль роботи з клієнтами; забезпечення виконання коротко- та довгострокових цілей та ключових показників ефективності роботи; розробка та погодження плану закупівель та бюджетів для розвитку продажу	ведення щорічних переговорів та узгодження умов співпраці з клієнтами; погодження принципів розміщення обладнання і продукції Нестле в торговельних підрозділах клієнтів; узгодження та виконання плану закупівель клієнтів; розробка стратегії співпраці Нестле з клієнтами	планування та реалізація промо-активностей, аналіз їх ефективності; пошук нових можливостей для росту бізнесу компанії в клієнті
ТОВ Торговий Дім Альфатех	відвідування постійних клієнтів з метою активізації та збільшення обсягів продажу; комерційний супровід угод; продаж шин вантажних, індустриальних та для сільгосптехніки; пошук та залучення до співпраці нових контрагентів, робота з діючою клієнтською базою; робота з дебіторською заборгованістю	знання первинної бухгалтерської документації; виконання плану продажу та завдань, поставлених керівництвом	пошук та залучення до співпраці нових контрагентів, робота з діючою клієнтською базою
Woodyloftstyle	надання високого сервісу; консультування клієнтів по телефону та в офісі; повний супровід клієнта на всіх етапах.	виконання плану продажів; робота з документами	ведення клієнтської бази в CRM системі

Джерело: розроблено авторами на основі [14].

Виробничі компанії ТОВ MatroLuxe і Woodyloftstyle потребують працівників з більш розвиненими soft skills. З цього видно, що розподіл вимог за skills часто залежить від виду діяльності компанії.

Розподіл компаній пропонуємо здійснювати на основі запропонованої методики «тризонного світлофора компетенцій», де три групи skills будемо

зображувати різними кольорами: помаранчевий колір - soft skills, рожевий - hard skills, зелений – digital skills. Це надасть зручну та візуально привабливу інформацію щодо компетенцій, сприятиме кращому розумінню та буде в нагоді керівникам та співробітникам з легкістю оцінити потреби у розвитку та плануванні подальших кроків для досягнення успіху, навчання та розвитку. Проведений аналіз дав змогу побудувати «світлофор компетенцій» (рис. 1), з якого наочно можна побачити, якою мірою різні skills потребують різні компанії.

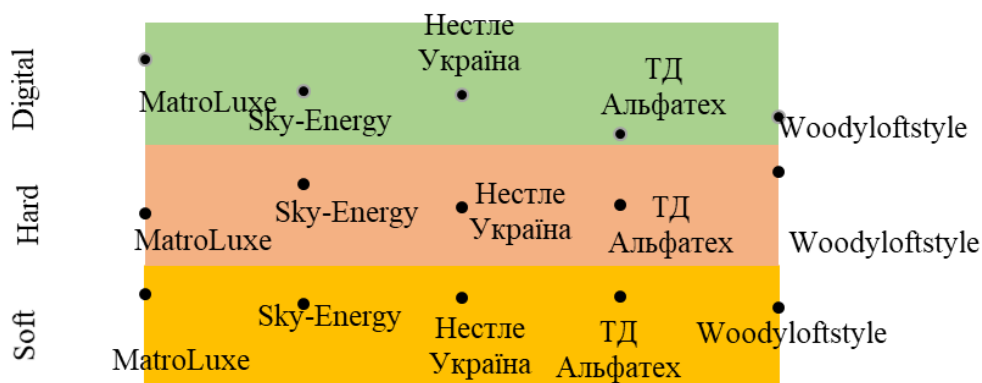


Рис. 1. – «Світлофор компетенцій», що побудований для посади менеджер з продажу

Джерело: розроблено авторами

Здійснено аналіз навичок для посади HR менеджер, що наведений у табл. 5.

Таблиця 5.

Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на посаду HR менеджер

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
EVA	координація проекту «Система наставництва для нових співробітників»; розробка атестаційних процедур для різного рівня посад як офісу, так і роздробу	розробка онлайн-опитувань, тестів, анкет з оцінки компетенцій; координація заходів у системі дистанційного навчання, підтримка користувачів; організація та проведення оцінки персоналу; підведення підсумків та формування звітності	актуалізація існуючих оціночних процедур (доробка, оновлення); проведення аналізу
Сільпо	організація мотиваційних заходів; адаптація нових працівників	пошук та відбір персоналу в супермаркет	пошук та відбір персоналу в супермаркет; ведення кадрового діловодства

Укрпошта	адаптація нових співробітників; проведення співбесід	активний пошук кандидатів на відкриті вакансії; проведення співбесід	активний пошук кандидатів на відкриті вакансії проведення співбесід
ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі	підготовка зустрічей зі співробітниками (збір інформації по підрозділам, підготовка презентацій, отримання і аналіз зворотного зв'язку); супровід корпоративних свят і дат (підготовка вітальних матеріалів, організація конкурсів і флешмобів); пошук ідей для внутрішніх комунікацій (формальних і неформальних), участь в розробці комунікаційних планів і стратегій	наповнення і адміністрування сторінки підприємства на корпоративному порталі на платформі Share Point (написання текстів різної тематики, зйомка відео, технічне розміщення); наповнення і контроль стану інформаційних стендів в структурних одиницях; пошук ідей для внутрішніх комунікацій (формальних і неформальних), участь в розробці комунікаційних планів і стратегій	наповнення і адміністрування сторінки підприємства на корпоративному порталі на платформі Share Point; підготовка текстових і фотоматеріалів; участь в розробці комунікаційних планів і стратегій
Вікна «СТЕКО»	забезпечення ефективного пошуку, підбору та адаптації персоналу; розвиток корпоративної культури	забезпечення ефективного пошуку, підбору та адаптації персоналу; моніторинг клімату в колективі, організація корпоративних заходів і подій	моніторинг клімату в колективі, організація корпоративних заходів і подій

Джерело: розроблено авторами на основі дослідження вимог до посади HR менеджер [14].

Аналіз навичок роботодавців на посаду HR менеджер (табл. 5) здійснено на основі вимог до вакансій п'яти компаній: EVA, Сільпо, Укрпошта, ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі, Вікна «СТЕКО». Проаналізовано функціональні обов'язки (навички), що ставляться до кандидатів роботодавцями, розподілено їх за трьома групами skills, проведено компонування і підрахунок відповідного відсотка. Стало зрозумілим, що одна і та сама вимога може бути віднесена до декількох skills одночасно. Наприклад, навичку як «проведення співбесід» було віднесено до soft skills, тому що вона вимагає гарної комунікативної здатності, вміння слухати та створювати дружню і відкриту атмосферу під час співбесіди. Одночасно її також було віднесено і до hard skills, що може вимагати специфічних технічних навичок, таких як вміння створювати питання для співбесіди, ведення документації та

оцінку кандидатів за відповідними методиками. Аналогічно з навичкою «активний пошук кандидатів на відкриті вакансії»: її віднесли до soft skills, бо вимагаються знання різних джерел пошуку кандидатів, уміння використовувати різні методи пошуку, такі як інтернет, бази даних, професійні мережі тощо. Одночасно віднесли та до hard skills, бо потребується використання онлайн-платформ для пошуку кандидатів, наприклад, сайтів роботи, професійних мереж тощо.

Отже, для посади HR менеджер компанії віддають перевагу саме soft skills та hard skills в однаковому співвідношенні 36% від опрацьованих навичок.

На основі результатів дослідження, побудовано «світлофор компетенцій» для посади HR менеджер, що представлений на рис. 2.

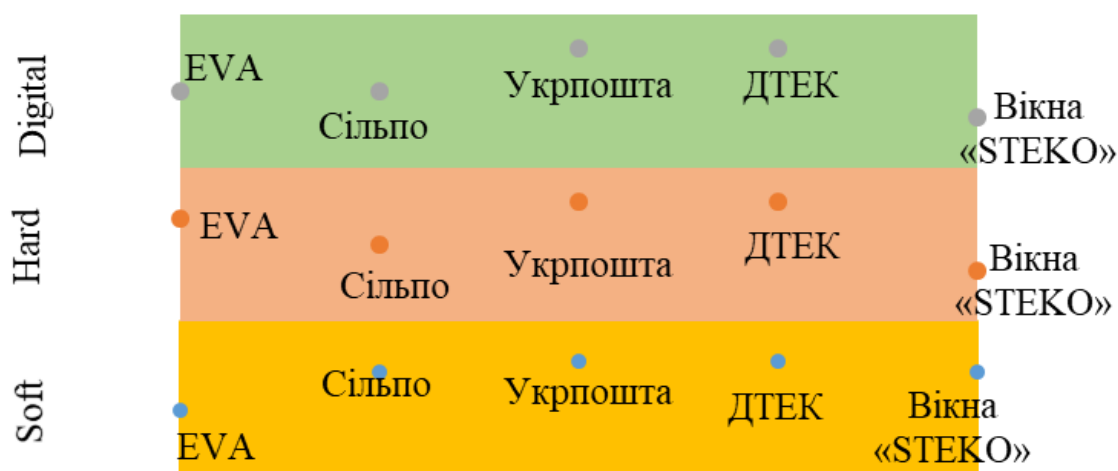


Рис. 2. – «Світлофор компетенцій», побудований для посади HR менеджер

Джерело: розроблено авторами

«Світлофор компетенцій» має три зони навичок. Показує, що компанії галузі ритейлу потребують різні співвідношення skills: Сільпо – більше soft skills, EVA більшу перевагу надає кандидатам з hard та digital skills. Компанії Укрпошта і ДТЕК потребують фахівців з рівномірною кількістю soft skill, hard skills та digital skills. Виробниче підприємство вікна «СТЕКО» потребує спеціалістів з soft skill та hard skills у рівній мірі, і вдвоє менше digital skills.

Аналіз вимог роботодавців від кандидата на посаду менеджер з логістики (табл. 6), був здійснений на основі вакансій п'яти компаній: ІНТЕРПАЙП, PepsiCo, INVOGUE Fashion Group, Meest, Нова пошта з різними видами діяльності. Отже, для посади менеджер з логістики компанії переважно в рівній мірі віддають перевагу soft і hard skills, але hard skill 48% від опрацьованих навичок, а soft skills – 40%. Digital skills для них несуттєві, тільки 13%.

**Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата
на посаду менеджер з логістики**

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
ІНТЕРПАЙП	здатність розуміти та аналізувати плани виробництва для відповідного планування логістичних процесів; пошук та організація транспорту для виконання планів виробництва; готовність брати участь у проектах, спрямованих на впровадження цифрових інструментів та оптимізацію логістичних процесів	вміння працювати з числовою інформацією та виконувати аналіз для розрахунку логістичних потреб; визначення та організація транспорту для ефективного виконання планів реалізації; здатність створювати документацію для логістичних операцій, таких як коносаменти; вміння систематизувати та вести базу даних для ефективного моніторингу відвантажень	здатність працювати з цифровими інструментами, що включає в себе участь у проектах щодо впровадження цифрових технологій та оптимізації логістичних процесів
PepsiCo	високі комунікативні навички для забезпечення ефективної взаємодії між логістикою та іншими службами; здатність аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення; спостереження та звірка показників рівня обслуговування та комунікація з відділом продажів; організація та керування взаємодією з логістичними партнерами; здатність організувати та проводити заходи, спрямовані на покращення взаємодії з партнерами	знання та вміння працювати з програмами Microsoft Office, Excel, 1С; навички контролю за зберіганням товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на складах; здатність брати участь у процесах бюджетування та відстеження витрат; активний пошук та впровадження ідей для оптимізації витрат та удосконалення логістичних процесів; керування ініціативами та процесами, спрямованими на оптимізацію та зменшення витрат	- знання та навички роботи з різними програмами, включаючи Microsoft Office та Excel, що є важливим для цифрової роботи та аналізу даних
INVOGUE Fashion Group	організація та вирішення питань щодо доставки вантажу з інших країн та України; комунікація з транспортними компаніями; узгодження з постачальником планованої дати відвантаження та умов відвантажень	контроль виконання договорів щодо постачання продукції; контроль та забезпечення своєчасності відвантажень; своєчасне розсилання відвантажувальних документів; звірка взаєморозрахунків із постачальниками	використання електронних таблиць, програм для фінансового планування; використання систем моніторингу запасів та відправлень для

			оптимізації переміщення товарів
Meest	<p>організаційні навички для розподілу ресурсів та планування логістичних процесів;</p> <p>комунікативні навички для ефективної співпраці та узгодження деталей з перевізниками;</p> <p>комунікаційні та аналітичні навички для ефективного контролю та забезпечення високої якості послуг;</p> <p>аналітичне мислення та здатність оцінювати потенційних партнерів на ринку перевезень</p>	<p>вибір оптимальних маршрутів та транспортних засобів;</p> <p>моніторинг та аналіз логістичних процесів;</p> <p>відстеження та перевірка транспортних та митних документів;</p> <p>фінансові навички для контролю оплати послуг та взаєморозрахунків</p>	<p>використання спеціалізованих програм для аналізу даних логістичних процесів, відстеження вантажів, або інших інструментів для оптимізації та автоматизації завдань у логістиці</p>
Нова пошта	<p>здатність ефективно керувати часом та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів;</p> <p>комунікативні навички для успішної співпраці та продажу послуг з міжнародних вантажних перевезень;</p> <p>здатність аналізувати та використовувати дані для оцінки ефективності служби доставки;</p> <p>навички у веденні документації та звітності;</p> <p>організація та ефективний розподіл заявок між водіями-експедиторами</p>	<p>навички планування та контролю за процесами завантаження відповідно до графіків;</p> <p>оформлення документації, підготовка та планування маршрутів перевезення;</p> <p>знання та навички участі в тендерних процедурах для залучення нових клієнтів та перевізників;</p> <p>здатність аналізувати ставки на ринку транспортних послуг та взаємодіяти з ними;</p> <p>контроль комплектності та оформлення товарно-супровідної документації, забезпечення належного оформлення документів;</p> <p>навички у веденні фінансового обліку та взаєморозрахунків;</p> <p>фінансові навички та операційна ефективність в контексті обробки грошових операцій</p>	<p>- знання цифрових інструментів для автоматизації ведення звітності та обігу документів</p>

Джерело: розроблено авторами на основі дослідження вимог до посади менеджера з логістики [14].

Це пов'язано зі специфікою самої логістичної діяльності, що наочно зображено на рис. 3.

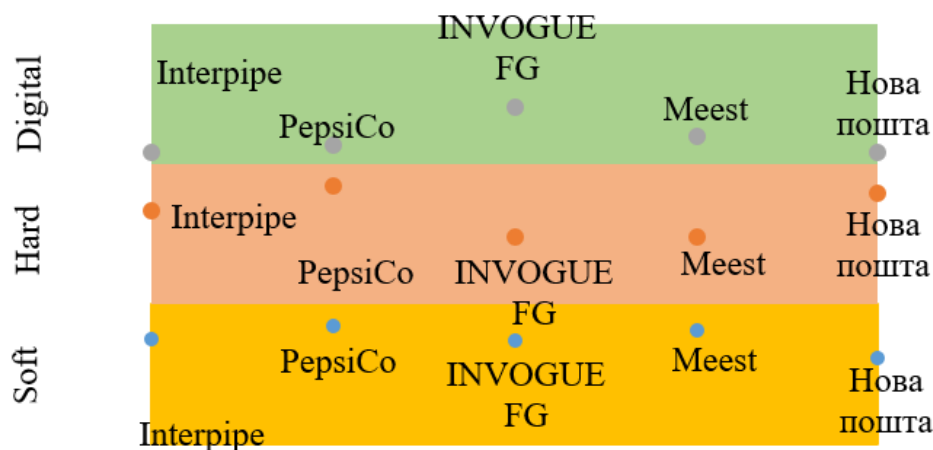


Рис. 3. - «Світлофор компетенцій», побудований для посади менеджер з логістики

Джерело: розроблено авторами

У табл. 7 наведений аналіз вимог роботодавців від кандидата на посаду project manager, що був здійснений на основі вакансій п'яти компаній: InnovateRecruit, ПриватБанк, VARUS, Canyon Development, Алло з різними видами діяльності. Як можна пересвідчитись, відповідне співвідношення skills для цієї посади суттєво залежить від виду діяльності компанії. Наприклад, InnovateRecruit – це рекрутингова агенція, що потребує від project manager переважно soft skills. ІТ-компанія Canyon Development більше потребує digital skills, хоча і soft skills вважають важливими навичками.

Таблиця 7.

Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на посаду project manager

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	Soft Skills	Hard Skills	Digital Skills
Innovate Recruit	взаємодія з банками-партнерами, заведення нових угод, супровід поточних процесів; співпраця з ДІА і представниками компанії; передпродажна підготовка клієнтів; реалізація нових проектів компанії; аналітичні здібності; стратегічне мислення	володіння Corezoid; вміння управляти ІТ-проектами; навички реалізації, розвитку і підтримки нових продуктів	знання і навички в SEO-просуванні і Google-рекламі
Приват Банк	координація команди розробників, аналітиків та тестувальників; вирішення проблем та	планування та управління ІТ-проектами у банківській сфері; виявлення та управління	визначення вимог, пов'язаних з ІТ-проектами, включаючи ІТ аудит і ІТ ризики;

	<p>управління ІТС ризиками в проєкті; комунікація із замовниками, учасниками команди та сторонніми постачальниками</p>	<p>ризики, пов'язаними з ІТ-проєктами, з акцентом на банківські аспекти та аудит; складання звітів про хід виконання проєкту та його статус; забезпечення дотримання термінів та якості виконання завдань; розвиток та дотримання стандартів та методологій управління проєктами в галузі інформаційних технологій; підготовка звітів та презентацій для стейкхолдерів українською та англійською мовами; дотримання кращих практик управління проєктами, таким як PMI або Agile; дотримання стандартів безпеки та конфіденційності даних, характерних для банківської сфери</p>	<p>розробка та дотримання стандартів та методологій управління проєктами в галузі інформаційних технологій; дотримання стандартів безпеки та конфіденційності даних, характерних для банківської сфери</p>
VARUS	<p>взаємодія зі стейкхолдерами; ефективно спілкуватися з різними відділами та рівнями управління</p>	<p>планування, виконання та контроль проєктів, пов'язаних з розвитком та оптимізацією ІТ-інфраструктури; планування ресурсів: оптимізація використання людських та матеріальних ресурсів для досягнення максимальної ефективності проєктів; моніторинг та звітність: систематичний моніторинг прогресу проєктів, аналіз результатів та підготовка звітів для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів; ризик-менеджмент: ідентифікація та управління ризиками проєктів для забезпечення їх успішного завершення; формування технічної документації проєкту; досвід у формуванні технічної документації:</p>	<p>навички розробки та оновлення технічної документації для проєктів; вміння використовувати графічні інструменти для відображення архітектури та взаємодії елементів системи; навички в роботі з веб-сервісами та обробці даних у форматі JSON; досвід впровадження та оптимізації зазначених систем Corezoid та Creatio CRM</p>

		знання Corezoid та Creatio CRM	
Canyon Development	організація зустрічей та взаємодія з ключовими учасниками проекту; використання систематичного контролю для забезпечення відомостей про стан проекту та розуміння його прогресу; швидка реакція та ефективне вирішення проблем; ефективна взаємодія з різними учасниками проекту.	проектування нового продукту чи функціоналу; урахування всіх факторів, що впливають на розробку, включаючи кваліфікацію співробітників, ризику та залежність від сторонніх сервісів; систематичний моніторинг для збереження "руки на пульсі" та розуміння ходу проекту.	використання сучасних інструментів та технік у процесі проектування; використання програмного забезпечення для оптимізації планування; використання інструментів для систематичного моніторингу та аналізу прогресу проекту; використання технологій для ефективного вирішення проблем та оптимізації робочих процесів. використання електронної пошти, чатів, відеоконференцій та інших засобів для ефективної комунікації в режимі реального часу.
Алло	активна участь у проектній роботі та взяття ініціативи для поліпшення процесів; здатність орієнтуватися на потреби клієнтів та партнерів, співпраця для досягнення спільних цілей; співпраця та координація з іншими відділами	управління та організація етапів проекту для досягнення поставлених цілей; контроль і супровід автоматизації процесів; забезпечення стабільності та ефективності поточних процесів; створення та узгодження документів, які регламентують процеси роботи; досвід впровадження та адміністрування проектів; досвід написання документів, що регламентують робочі процеси; здатність формулювати вимоги для проектів	здатність працювати з інструментами для планування, ведення звітів та контролю проектів; вміння використовувати Jira, Confluence, Google Workspace для ефективного керування проектами; здатність працювати з електронними документами, використання інструментів для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

Джерело: розроблено авторами на основі дослідження вимог до посади project manager [14].

Компанії, які здійснюють продажі (Алло і VARUS) та банківську діяльність (ПриватБанк) надають більшу перевагу hard skills, після - digital skills. Soft skills вважають не досить важливими. Але за розрахунком середньої арифметичної переважають hard skills 42% і soft skills 31%, на digital skills припадає 27%.

На основі результатів дослідження, побудовано «світлофор компетенцій» для посади project manager, що представлений на рис. 4.

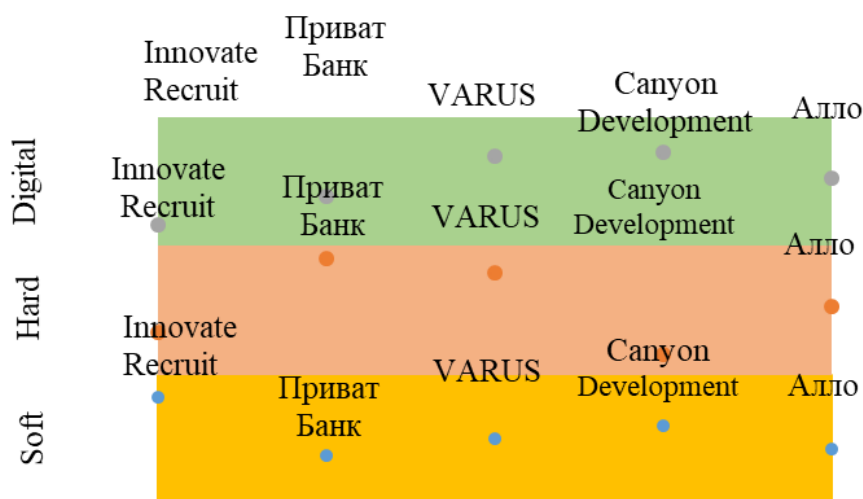


Рис. 4. - «Світлофор компетенцій», побудований для посади project manager

Джерело: розроблено авторами

Здійснено аналіз навичок для посади менеджер з туризму, що наведений у табл. 8.

Таблиця 8.

Аналіз навичок, що вимагають роботодавці від кандидата на посаду менеджер з туризму

Компанія	Навички (функціональні обов'язки)		
	Soft Skills	Hard Skills	Digital Skills
Бомба-тур	зустріч туристів в офісі; комунікація з клієнтами; консультація та підбір турів; взаємодія з іншими відділами компанії	бронювання турів; підготовка договорів на туристичне обслуговування	комунікація з клієнтами в телефонному режимі, соціальних мережах, месенджерах, на сайті компанії, тощо; бронювання турів
Like Travel, туристична агенція	консультування клієнтів щодо туристичних пакетів, маршрутів та послуг, враховуючи їхні побажання та бюджет;	забезпечення клієнтів необхідною інформацією про візові вимоги, медичне страхування та інші аспекти подорожі; надання щомісячної	консультування клієнтів щодо туристичних пакетів, маршрутів та послуг, враховуючи їхні побажання

	продажі та бронювання подорожей (туристичні пакети, наземне обслуговування, супутні туристичні послуги); підтримка і супровід клієнтів упродовж усього періоду подорожі	звітності щодо заброньованих турів	та бюджет; продажі та бронювання подорожей (туристичні пакети, наземне обслуговування, супутні туристичні послуги); підтримка і супровід клієнтів упродовж усього періоду подорожі
ТОВ Глас Терра-	організація та планування туристичних поїздок для клієнтів; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що включає консультування, відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем; підтримка взаємозв'язку з партнерами та постачальниками послуг для забезпечення успішної реалізації туристичних поїздок; активне просування послуг компанії та залучення нових клієнтів; висока відповідальність та орієнтація на результат	організація та планування туристичних поїздок для клієнтів; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що включає консультування, відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем; підтримка взаємозв'язку з партнерами та постачальниками послуг для забезпечення успішної реалізації туристичних поїздок; активне просування послуг компанії та залучення нових клієнтів; знання англійської мови на рівні вище середнього	організація та планування туристичних поїздок для клієнтів; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що включає консультування, відповіді на запитання та допомогу у вирішенні проблем; підтримка взаємозв'язку з партнерами та постачальниками послуг для забезпечення успішної реалізації туристичних поїздок; активне просування послуг компанії та залучення нових клієнтів
Арістея Тур, Туристичний оператор	комунікація з агентами щодо бронювання та запитів; комунікація з партнерами по бронюванням та запитах; видача документів по бронюванню; контроль бронювання, у разі будь яких змін, своєчасне сповіщення агентів про зміни у турі	прорахунок запитів з пошти; бронювання в системі САМО-тур та інших онлайн букінг системах; видача документів по бронюванню; замовлення всіх додаткових сервісів та послуг в бронюванні; підготовка звітності, вміння відповісти на рекламацію	прорахунок запитів з пошти; бронювання в системі САМО-тур та інших онлайн букінг системах; замовлення всіх додаткових сервісів та послуг в бронюванні; контроль бронювання, у разі будь яких змін,

	тощо; підготовка звітності, вміння відповідати на рекламацію		своєчасне сповіщення агентів про зміни у турі тощо; підготовка звітності, вміння відповідати на рекламацію
ПрАТ КИЙ АВІА	спритність; відповідальність; комунікативність; самонавчання; проактивність; гнучкість; неконфліктність; вміння приймати важливі рішення; стресостійкість	навички ділового листування; аналітичні здібності; спілкування з постачальниками як в Україні так і закордоном; підготовка документів для взаєморозрахунків з постачальниками; консультація агентів мережі; робота з технічною документацією; впевнений користувач 1 С (8 версія), ПК, Microsoft Office, включаючи Outlook; англійська мова (B1+)	робота з технічною документацією; впевнений користувач 1 С (8 версія), ПК, Microsoft Office, включаючи Outlook

Джерело: розроблено авторами на основі [14].

Аналіз необхідних навичок роботодавців до кандидата на посаду менеджер з туризму (табл. 8) проводився шляхом опрацювання вакансій п'яти компаній: Бомба-тур, Like Travel, туристична агенція, ТОВ Терра-Глас, Арістея Тур, Туристичний оператор, ПрАТ КИЙ АВІА з різною формою власності. Результат аналізу засвідчив, що для посади менеджер з туризму компанії віддають перевагу саме soft skills на 41% і hard skills на 32% , тому що ця професія більш пов'язана з роботою з клієнтами. За результатами побудови тризонного світлофора компетенцій і розрахунку середнього значення компетенстей видно, що менеджеру з туризму також потрібні і digital skills, так як специфіка роботи потребує опанування програмних продуктів.

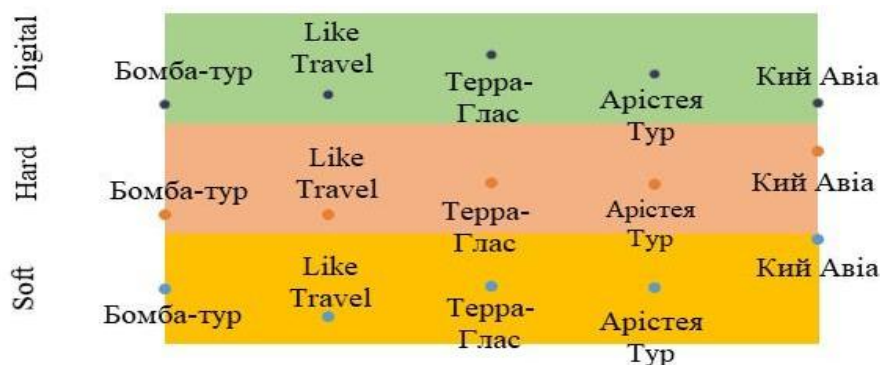


Рис. 5. - «Світлофор компетенцій» для посади менеджера з туризму

Джерело: розроблено авторами

Проаналізував функціональні обов'язки (навички) двадцяти п'яти українських компаній з різними видами економічної діяльності для п'яти підтипів професії менеджер встановлено, що для кожної посади потрібно володіти всіма групами soft, hard та digital skills. Однак, зобразивши таке співвідношення у відсотках, отримали кольорову матрицю результату потреб у компетенціях, що наведені у табл. 9, 10, 11, 12, 13.

Таблиця 9.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою менеджер з продажу**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
ТОВ MatroLuxe			
Sky-Energy			
ТОВ Нестле Україна			
ТОВ Торговий Дім Альфатех			
Woodyloftstyle			

Джерело: розроблено авторами

За результатами табл. 9 видно, що для менеджерів з продажу таких компаній як ТОВ MatroLuxe, ТОВ Торговий Дім Альфатех та Woodyloftstyle основними необхідними навичками є soft skills. А компанії Sky-Energy та ТОВ Нестле Україна навпаки, потребують спеціалістів зі знанням hard skills. Тільки ТОВ MatroLuxe вимагає від кандидата ще знання digital skills.

Таблиця 10.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою HR-менеджер**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
EVA			
Сільпо			
Укрпошта			
ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі			
Вікна «СТЕКО»			

Джерело: розроблено авторами

Щодо посади HR-менеджерів ситуація трохи інша (табл. 10). Компанія EVA вимагає тільки володіння hard skills, а компанія Укрпошта - soft і digital

skills. ТОВ ДТЕК Дніпровські Електромережі потребують володіння всіма трьома видами навичок. Компанії Сільпо і Вікна «Steko» - soft skills та hard skills.

Таблиця 11.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою менеджер з логістики**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
Interpipe			
PepsiCo			
INVOGUE Fashion Group			
Meest			
Нова пошта			

Джерело: розроблено авторами

З табл. 11 видно, що для посади менеджер з логістики роботодавці не потребують digital skills. Компанія Meest потребує лише soft skills, а компанії Interpipe та INVOGUE Fashion Group - hard skills. Інші дві компанії потребують кандидатів зі знанням soft skills та hard skills.

Від посади project manager (табл. 12) в основному компанії вимагають професійних знань hard skills. Компанія Canyon Development потребує кандидатів зі знанням digital skills, а InnovateRecruit - soft skill.

Таблиця 12.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою project manager**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
InnovateRecruit			
ПриватБанк			
VARUS			
Canyon Development			
Алло			

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 13.

**Кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills
роботодавців за посадою менеджер з туризму**

Назви компаній	Навички (функціональні обов'язки)		
	soft skills	hard skills	digital skills
Бомба-тур			
Like Travel			
Терра-Глас			
Арістея Тур			
Кий Авіа			

Джерело: розроблено авторами

Щодо посади менеджер з туризму ситуація кардинально інша (табл. 13), так як всі аналізовані компанії потребують спеціалістів зі знанням soft skills. Компанія Бомба-тур потребує лише кандидатів із володінням soft skills. Компанії Терра-Глас, Кий Авіа до спеціалістів із володінням soft skills додають ще і знання hard skills в рівному співвідношенні. Компанії Like Travel та Арістея Тур шукають спеціалістів зі знанням digital skills.

Як свідчать результати аналізу потреби soft, hard та digital skills роботодавців за посадами для всіх п'яти аналізованих посад необхідним є набуття soft skills, hard skills та digital skills але в різній мірі. Також їх співвідношення суттєво залежить від виду діяльності компанії.

Застосувавши розрахунки середньої арифметичної за всіма посадами менеджера, можна отримати кольорову матрицю результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців з проранжованими позиціями важливості компетентностей (табл. 14).

Таблиця 14.

**Кольорова матриця проранжованих позицій потреб
soft, hard та digital skills роботодавців за посадами**

Посада	soft skills	hard skills	digital skills
Менеджер продажу 3	1	2	3
HR менеджер	1	1	2
Менеджер логістики 3	2	1	4
Project manager	2	1	3
Менеджер з туризму	1	2	3

Джерело: розроблено авторами

В табл. 14 представлена кольорова матриця результату потреб soft, hard та digital skills роботодавців за п'ятьма посадами, що показує затребуваність компетенцій за ступенем важливості. В матриці цифрами проранжовані позиції важливості компетентностей. Цифра 1 означає першу позицію (найважливіший skills), цифра 2 – другу позицію (важливіший skills), 3 – третю позицію (важливий skills) і 4 - четверту позицію (недостатньо важливий skills).

Дані табл. 14 свідчать, що для таких посад як менеджер з продажу та менеджер з туризму, які є схожими за своїми функціями, на перших двох позиціях знаходяться дві групи skills: soft skills – найважливіші, та hard skills - важливіші, але в різній мірі. Так, для посади HR менеджер на першій позиції є soft skills та hard skills, що є найважливішими для них. Для посади менеджер з логістики та project manager на перших позиціях знаходяться hard skills, що є найважливішими, а на другій soft skills, тобто важливішими. Дуже цікаві результати показують digital skills, що знаходяться на третій позиції у менеджера з продажу, project manager та менеджера з туризму. У HR менеджера digital skills займають другу позицію. І як видно, тільки у менеджера з логістики digital skills посіли четверту позицію, що говорить про недостатню важливість цих skills, що може бути пов'язано зі специфікою професії.

Аналіз навичок та розуміння різниці між аналізованими групами skills є важливим для всіх, а саме для студентів, щоб зрозуміти свої сильні сторони та вибрати кар'єрний шлях, який найкраще відповідає їх навичкам і інтересам. Деякі професії вимагають більше soft skills, таких як лідерство та комунікація, тоді як інші більше зосереджені на hard skills, таких як програмування або інженерія. Для кандидатів на посаду, щоб досягати більшого успіху у своїй професійній діяльності. Розуміння різниці між цими типами навичок допомагає людині краще управляти своїм кар'єрним розвитком. Наприклад, знаючи, що цифрові навички стають все більш важливими в сучасному світі, можна зосередитися на вивченні цифрових технологій для покращення конкурентоспроможності на ринку праці (для самих підприємств, для будування ефективних команд). Здатність збалансувати команду з людей, які мають різні навички, допомагає досягати більшого успіху в досягненні цілей організації. Для підвищення продуктивності та результативності працівників. Коли працівники розуміють різницю між цими типами навичок можна більш ефективно визначати потреби в навчанні та розвитку персоналу для досягнення кращих результатів на роботі.

Розглянуто значення та вагомість різних груп професійних компетентностей, здійснено аналіз українського та міжнародного досвіду. Тож, українські та закордонні вчені зробили значний внесок у сферу досліджень

вивчення різних груп skills. Автори V. Rogo [29] досліджували вплив трансформаційного лідерства та навичок спілкування керівника будівельного проекту для факторів його успіху. Було зазначено, що будівельні проекти є одними з найскладніших, і відсутність впливових лідерів робить їх продуктивність досить низькою. Результатом роботи стало бачення трансформаційного лідерства та навичок спілкування у менеджерів проектів задля усунення провалів в будівельній галузі в Індонезії. Автори Т. Цифра, А. Моголівець, Д. Вершигора [7] розглядали необхідні групи навичок для будівельних компаній та економістів-будівельників в Україні. Автори Н. Носовець, О. Піскун, О. Рекурн [5] подібне питання вивчали в контексті професії вчителя і для цієї професійної діяльності запропонували ввести нову групу навичок як-от «self skills», які включатимуть навички саморозвитку, самовдосконалення, самоменеджменту і адаптації, що для майбутнього вчителя можуть бути надзвичайно актуальними. Адже саме вчитель готує людей до життя в невизначеному майбутньому, і якщо вчитель здатний до постійних змін самого себе, він зможе навчити цьому молодь.

Автори Т. Кочубей та Ю. Ткачук [3] пропонували розвивати тріаду навичок для майбутніх соціальних працівників, але робили наголос саме на розвитку soft skills. Професійна діяльність від таких спеціалістів вимагатиме комунікації з дітьми, підлітками, людьми похилого віку, жертвами насилля, війни, ув'язненими тощо і до кожної групи населення необхідно знаходити «свій ключик», бути емпатичним, безконфліктно спілкуватися. Тому автори вважають, що саме soft skills в поєднанні з hard skills зможуть забезпечити ефективну і якісну роботу. Автор О. Івашкевич [2] у своїй роботі пропонувала індивідуальний набір навичок задля формування відносин бібліотека-користувач для бібліотечної галузі. Г. Черушева [8] наголошувала саме на розвитку soft skills для забезпечення успішної управлінської діяльності майбутніх керівників підприємств, а також менеджерів освіти. Для цього рекомендовано у освітніх програмах, за якими навчатимуться майбутні управлінці, закласти новий підхід до визначення комплексу компетентностей, що дасть можливість в подальшому створювати ефективні системи управління персоналом. Науковці Ю. Ямполь, С. Поліщук, І. Наместюк [9] у своїй роботі зосередились на підвищенні якості навчання в освітніх закладах для майбутніх менеджерів освіти. Розуміючи, що від майбутнього керівника закладом освіти залежать подальші позитивні зміни в суспільстві. Концентруючись на лідерських якостях дослідниками доведено, що саме менеджер-лідер може ефективно впливатиме на інноваційний процес навчання та створення стимулюючого навчального середовища.

Дослідники А. Hidayati [21] у своїй роботі зосередились на посаді project manager і вказали для глобальних команд розробників програмного забезпечення на необхідності вивчення методики Scrum, що можна віднести як до hard skills, так і digital skills одночасно. Встановлено найважливіші тверді та м'які навички. Автори С. Marnewick [27] у своїй роботі теж розглядали посаду project manager і вказали, що саме для цієї посади більшою мірою потрібно розвивати digital skills. Був введений новий вид інтелекту як-то цифровий, який розглядався для керівників проєктів у контексті Південної Африки. N. Shah [31] розглядали soft skills для розвитку майбутньої кар'єри студентів вищих навчальних закладів Пакистану, готуючи їх тим самим до непередбачуваного ринку праці. M. Poláková [28] у своїй роботі надали важливу роль саме soft skills для технологічно обумовлених областей. Також було зазначено важливість володіння збалансованими навичками програмного забезпечення та цифровими навичками, що будуть процвітати в майбутньому. Автори M. Klus [23] у своїй роботі використали триступеневий дизайн дослідження, що для нас представляв особливий інтерес. Особливу увагу було приділено лідерським навичкам.

А.М. Al Asefer & N.S. Zainal Abidin [19] у своїй роботі досліджували м'які навички та здатність до працевлаштування з точки зору роботодавців. Поточне дослідження узгоджується з висновками, що вищі навчальні заклади повинні розуміти, чого хочуть роботодавці від випускників. У свою чергу автори виявили, що тверді навички допомагають знайти роботу, тоді як м'які - зберегти своє робоче місце. Встановлено, щоб швидко зростати у своїй професії, необхідно поєднувати «тверді» та «м'які» навички. Продовжили цю тематику дослідники С. Jantarachot & С. Lalaeng [22], що вивчали причинно-наслідкові зміни твердих та м'яких навичок, що впливають на ефективність роботи майбутніх менеджерів. В дослідженні було використано множинно-регресійний аналіз, за результатами якого було доведено, яким навичкам потрібно приділяти більше уваги та розвивати, а які впливають на результативність роботи випускників.

Окремим питанням для дослідження стала необхідність “soft skills” та “hard skills” для сучасного керівника підприємства, яким займалися Н. Махначова та А. Мідляр [4]. Автори зробили їх порівняльну характеристику та виявили вплив особистісних якостей керівника на процес управління персоналом на підприємстві та їх значення у процесі формування команди, навели пропозиції “soft skills” для керівника підприємства, розбивши їх на чотири блоки. Але автори не розглянули питання щодо того, які digital skills необхідні керівнику сучасного підприємства в умовах діджиталізації процесів.

Науковці S.I. Marin-Zarata [26] провели систематичний огляд бізнес-літератури, спрямований на вивчення значення понять «компетенції» та «м'які навички». Досліджувалися відповіді на три поставлені питання: як концептуалізуються м'які навички та компетенції у літературі, які основні теорії використовуються при вивченні м'яких навичок та компетенцій, і які основні характеристики досліджень з методологічної точки зору? Автори виявили, що значній частині бізнес-досліджень бракує міцного теоретичного підґрунтя, тоді як решта страждає від теоретичної розпорошеності. Було розроблено теоретичну модель, що пояснювала взаємозв'язок між поняттями з урахуванням обґрунтованих теоретичних поглядів.

Порівнянню *soft* чи *hars skills* та визначенню їх важливості в енергетичному секторі США досліджували W. Lyu & W. Liu [24]. У своїй роботі автори за базу брали оголошення про роботу з інтернету за десять років. Доведено, що вакансії в енергетичному секторі США все частіше вимагають високого рівня «м'яких» навичок, але при аналізі вимог до навичок між чотирма основними професіями було встановлено суттєві відмінності. Результати показали, що слід приділяти більше уваги «твердим» навичкам в управлінні людськими ресурсами, не дотримуючись тенденції до зростання «м'яких» навичок при наймі на роботу. A. Sora [32] в дослідженні вимірювали вплив жорстких і м'яких навичок на здатність співробітників до інновацій в Індонезії за допомогою організаційного навчання як посередницької змінної. Науковцями запропоновано модель підвищення інноваційної здатності співробітників за допомогою жорстких і м'яких навичок з організаційним навчанням як посередником.

Епоха цифровізації і сучасні умови життя змушують задумуватися про майбутнє. Науковець С. Сумченко [6] розглядала саме актуальні навички в умовах сьогодення. Було проведено детальний аналіз семи навичок та зазначено, які навички притаманні фахівцям будь-якої галузі, чому їх набуття є невід'ємною складовою професійної підготовки, а їх розвиток є справою тривалістю протягом життя. Цієї ж думки дотримуються дослідники G. Santos [30] при аналізі навичок для менеджерів з якості 4.0. Автори стверджують, що важко передбачити, які навички знадобляться людям, які працюватимуть у сфері управління якістю через декілька років. За бажання організації конкурувати на основі якості та інновацій в майбутньому, важливо забезпечити підтримку професіоналів з якості вищим керівництвом.

У проведеному дослідженні узагальнено складові трьох груп *skills* і детально розглянуто сутність кожної з них. Проведено їх аналіз шляхом детального вивчення та опрацювання оголошень вакансій двадцяти українських

компаній з різними видами економічної діяльності. Встановлено, що бізнес вимагає від кандидатів на посади професії менеджера володіння всіма групами skills, але у різному відсотковому співвідношенні.

Для посади менеджер з продажу віддається перевага саме soft skills. Компанії, що належать до галузей електротехніки та ритейлу, потребують кандидатів з більш розвиненими hard skills. Встановлено, що розподіл вимог за skills часто залежить від виду діяльності компанії.

Для посади менеджер з туризму компанії віддають перевагу саме soft skills на 41% і hard skills на 32%, тому що ця професія більш пов'язана з роботою з клієнтами.

Для посади HR менеджер одна і та сама вимога може бути віднесена до декількох skills одночасно. Встановлено, що компаніям потрібні три групи skills в рівній мірі, незалежно від виду діяльності. В жодній проаналізованій нами компанії не переважають soft skills, що, на перший погляд, може здатися дивним.

Для посади менеджер з логістики компанії потребують в рівній мірі soft і hard skills. Digital skills для них несуттєві. Вважаємо, що це пов'язано зі специфікою саме логістичної діяльності.

Посада project manager суттєво залежить від виду діяльності компанії. Наприклад, рекрутингова агенція від посади потребує переважно soft skills. ІТ-компанія - digital skills, хоча і soft skills також вважають важливими навичками. Ритейл-компанії та банки надають більшу перевагу hard skills, і потім - digital skills. Soft skills вважають не досить важливими.

Запроваджено методику «тризонного світлофора компетенцій», що ґрунтується на ідеї відображення кожної зони відповідним рівнем навичок для їх розподілу у компаніях. Це дало змогу візуалізувати надану інформацію, що допоможе і роботодавцям і кандидатам на посади побачити зони, яким відповідає їх вакансія і зрозуміти які skills потрібні та в якій мірі. Чи зрозуміти, яких навичок не вистачає і в якому напрямку потрібно розвиватися для отримання омріяної посади. Результати дослідження свідчать, що існують розбіжності у самому формулюванні відповідних груп skills і їх співвідношенні. Тому у зазначеному напрямку досліджень вбачаємо значний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 1341. "Про затвердження Національної рамки кваліфікацій". URL: <http://surl.li/trsmu>.
2. Івашкевич, О. М'які навички як вектор мейнстріму в бібліотечній галузі // Український журнал з бібліотекознавства. – 2023, № 12, С. 56-66.

3. Кочубей Т., Ткачук Ю. Соціальні м'які навички в системі компетентностей майбутніх соціальних працівників // Соціальна робота та соціальна педагогіка. – 2021, № 2(7), С. 42-51.

4. Махначова Н.М., Мідляр А.К. М'які навички керівника підприємства // Глобальні та національні економічні виклики. – 2017. № 17, С. 380-383.

5. Носовець Н., Піскун О., Рекун О. Теоретичне дослідження поняття "самоменеджмент" педагога // Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. – 2021, № 14-15(170-171), С. 32-36.

6. Сумченко С.В. Навички XXI століття в умовах пандемії COVID-19 // Вісник науки і освіти. – 2022, № 5(5), С. 437-450.

7. Цифра Т., Моголівець А., Вершигора Д. Цифрові навички економістів будівництва в епоху VUCA та BANI-світі // Шляхи підвищення ефективності будівництва. – 2022, № 1(49), С. 192-205.

8. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення поняття "м'які навички" в сучасних моделях управлінської компетентності // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2023, № 1(28), С. 128-137.

9. Ямполь Ю.В., Поліщук С.В., Наместюк, І.П. Формування м'яких навичок у майбутніх менеджерів освіти для підвищення якості освіти в закладах освіти // Академічні візії. - 2023, № 22, стаття № 14.

10. Освітньо-професійна програма "Менеджмент". URL: <http://surl.li/trsmg>

11. Офіційний веб-сайт Європейського фонду поліпшення умов життя та праці. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/what-about-skills-digital-age..>

12. Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. URL <https://esco.ec.europa.eu>.

13. Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <http://surl.li/trsmn>.

14. Офіційний сайт "Робота в Україні. Працевлаштування та пошук роботи". URL: <https://robota.ua/>.

15. Фінансовий директор і діджиталізація: Як очолити процес і залишатися ефективним. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/finansovyj-direktor-i-cifrovizaciya>.

16. Цифрова компетентність. Які навички слід розвивати під час пандемії?. URL: <http://surl.li/trsnf>.

17. Що таке цифрові навички? URL: <https://digitalskills.unlv.edu/digital-marketing/what-are-digital-skills>.

18. Що таке hard skills та soft skills: Як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.

19. Al Asefer A.M., Zainal Abidin, N.S. Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: A review of literature // International Journal of Infrastructure Research and Management, Vol. 9 (2), December 2021, pp. 44 – 59.

20. Andrews, J., Higson, H. Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study // *Higher Education in Europe*, Vol. 33(4), 2008, pp. 411 - 422.
21. Hidayati, A., Budiardjo, E.K., Purwandari, B. Hard and soft skills for scrum global software development teams // *In The 3rd international conference on software engineering and information management*. Sydney. - 2020, pp. 110-114.
22. Jantarachot, C., Lalaeng, C. Hard and soft skills affecting the work performance of graduates // *Asian Administration and Management Review*, Vol. 6(1), 2023, pp. 105-116.
23. Klus, M., Mueller, J. (2020). Identifying leadership skills required in the digital age. Retrieved from <http://surl.li/qzjie>.
24. Lyu, W., Liu, W. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, article number 117307.
25. Marcel, R.M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace // *Business Communication Quarterly*, Vol. 75(4), 2012, pp. 453-465.
26. Marin-Zapata S.I., Román-Calderón, J.P., Robledo-Ardila, C., Jaramillo-Serna, A.M. Soft skills, do we know what we are talking about? // *Review of Managerial Science*, Vol. 16, 2022, pp. 969-1000.
27. Marnewick, C., Marnewick, A. Digital intelligence: A must-have for project managers // *Project Leadership and Society*, Vol. 2, 2021, article number 100026.
28. Poláková, M., Suleimanová, J.H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., Polednová, J. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. // *Heliyon*, Vol. 9(8), 2023, article number e18670.
29. Rogo V., Rarasati AD., Gumuruh H. The influence of transformational leadership and soft skills on project manager for project success factors. // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 830(2), 2020, article number 022057.
30. Santos, G., Sá, J.C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavova, K., Stefanovic, M. New needed quality management skills for quality managers 4.0. // *Sustainability*, Vol. 13(11), 2021, pp. 6149.
31. Shah, N., Bano, S., Saraih, U.N., Abdelwahed, N.A.A. Soomro, B.A. Leading towards the students' career development and career intentions through using multidimensional soft skills in the digital age // *Education + Training*, Vol. 65(6/7), 2023, pp. 848-870.
32. Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Ramdan, M., Primahendra, R., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Winanti. Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability // *International Journal of Control and Automation*, Vol. 13(2), 2020, pp. 156-175.