

СПІВВІДНОШЕННЯ SOFT TA HARD SKILLS ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

©2025 КОЛПАЧЕНКО Н. М., МАЙБОРОДА М. М.

УДК 005.95/96:005.336.2:331.101.3
JEL: J24; M12; M53

Колпаченко Н. М., Майборода М. М. Співвідношення Soft та Hard Skills як важлива складова HR-менеджменту в організації праці та формуванні організаційної поведінки

У статті проведено дослідження щодо значення людського капіталу як головного чинника успіху сучасних організацій в динамічному бізнес-середовищі. Обґрунтована актуальність переходу в управлінні від акценту на продуктах і технологіях до саме розвитку персоналу. Метою дослідження є визначення ролі та співвідношення hard skills і soft skills у забезпеченні конкурентоспроможності та успіху організацій. Методологічну основу дослідження становлять аналіз кейсів великих міжнародних компаній (General Motors, Google, IBM, Johnson & Johnson), узагальнені аналітичні дані проведених міжнародних досліджень і побудова аналітичних співвідношень hard skills і soft skills для оцінки результативності персоналу на різних рівнях і посадах. Результати дослідження показали, що технічні навички працівників дають можливість якісно виконувати професійні завдання, розвиток м'яких навичок допомагає формувати довіру, якісну командну взаємодію, ефективну корпоративну культуру та лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі. Запропоновані формули показують, з чого сьогодні має формуватися рівень результату та сам результат діяльності працівника, де враховано як внутрішні, так і зовнішні складові, а саме – поєднання потенціалу, системи розвитку, досвіду, середовища, лідерства та інших. Представлено узагальнені дані за 2024–2025 рр. щодо врахування при організації праці необхідних пропорцій hard і soft skills для різних рівнів та посад (лінійний персонал, фахівці, менеджери, топ-менеджмент та ін.). За результатами практичних досліджень великих міжнародних компаній продемонстровано, що підвищення частки soft skills у структурі компетентностей працівників є глобальним трендом і запорукою підвищення результатів діяльності організацій. Встановлено, що інвестиції, вкладені в розвиток м'яких навичок працівників, можуть забезпечити зростання продуктивності роботи на 12–15%. Вони також мають вплив на зниження плинності кадрів на 15–20% і формують високий рівень повернення вкладених інвестицій у розвиток м'яких навичок (до 256%). Отримані результати дослідження показують, що стратегія сталого розвитку та успіху будь-якої організації, перш за все, залежить від системного розвитку персоналу, його soft skills і ціннісно-мотиваційної складової, що зараз, а особливо в найближчому майбутньому матиме найбільший пріоритет.

Ключові слова: HR-менеджмент, організація праці, організаційна поведінка, системний розвиток персоналу.

Табл.: 2. Бібл.: 19.

Колпаченко Надія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології, Інститут психології і підприємництва (вул. Весняна, 14, Козин, 08711, Україна)

E-mail: nadiiakolpachenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8294-5785>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-5361-2017>

Майборода Марія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту та онтопсихології, Інститут психології і підприємництва (вул. Весняна, 14, Козин, 08711, Україна)

E-mail: mashkamaiboroda@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-6780-2017>

UDC 005.95/96:005.336.2:331.101.3
JEL: J24; M12; M53

Kolpachenko N. M., Maiboroda M. M. The Balance of Soft and Hard Skills as an Important Component of HR Management in Work Organization and the Formation of Organizational Behavior

The article examines the significance of human capital as the key factor for the success of modern organizations in a dynamic business environment. The authors substantiate the relevance of shifting management focus from products and technologies to staff development. The study aims to determine the role and balance of hard skills and soft skills in ensuring organizational competitiveness and success. The methodological basis of the research includes the analysis of case studies from major international companies (General Motors, Google, IBM, Johnson & Johnson), generalized analytical data from conducted international studies, and the development of analytical ratios of hard skills and soft skills to evaluate staff effectiveness at various levels and positions. The research results showed that employees' technical skills enable them to perform professional tasks effectively, while the development of soft skills helps build trust, high-quality team collaboration, an efficient corporate culture, and long-term customer loyalty. The proposed formulas illustrate what currently shapes the level of results and the actual performance of an employee, taking into account both internal and external components, namely – a combination of potential, development systems, experience, environment, leadership, and others. Generalized data for 2024–2025 are presented regarding the consideration of the necessary proportions of hard and soft skills for different levels and positions (line staff, specialists, managers, top management, etc.) in workforce planning. Based on practical research by large international companies, it has been shown that increasing the share of soft skills within employees' competencies is a global trend and a key factor for improving organizations' performance outcomes. It is found that investments in the development of employees' soft skills can lead to a 12–15% increase in work productivity. They also contribute to a 15–20% reduction in staff turnover and result in a high return on investment in soft skills development (up to 256%). The study results indicate that the strategy for sustainable development and the success of any organization primarily depends on the systematic development of staff, their soft skills, and their value-motivational component, which currently, and especially in the near future, will be the highest priority.

Keywords: HR management, labor organization, organizational behavior, systematic staff development.

Tabl.: 2. Bibl.: 19.

Kolpachenko Nadiia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology, Institute of Psychology and Entrepreneurship (14 Vesniana Str., Kozyn, Kyiv region, 08711, Ukraine)

E-mail: nadiiakolpachenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8294-5785>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-5361-2017>

Maiboroda Mariia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and Ontopsychology, Institute of Psychology and Entrepreneurship (14 Vesniana Str., Kozyn, Kyiv region, 08711, Ukraine)

E-mail: mashkamaiboroda@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-6780-2017>

У сучасному динамічному середовищі для організацій HR-менеджмент відіграє важливу роль для формування ефективної організації праці та конструктивної, в конкретних умовах, організаційної поведінки. У цьому контексті однією з найважливіших складових HR-менеджменту для досягнення необхідних результатів є оптимальне співвідношення hard skills, тобто технічних і професійних знань та експертності, із soft skills – навичками, пов'язаними з особистісним розвитком працівника, його міжособистісними відносинами в колективі, а також ефективна комунікація. Саме необхідне розподілення цієї пропорції для посади конкретного рівня дає можливість організаціям ефективно будувати корпоративну культуру, підвищувати продуктивність і результати праці та сприяти довгостроковому успіху організації.

Питаннями soft і hard skills займалися і займаються дуже багато вчених з різних сфер. Навіть цілі компанії досліджують ці навички й те, як вони можуть впливати на результативність діяльності як окремого працівника, так і всієї організації. Дослідження та публікації, які зараз проводяться у сфері HR-менеджменту, підтверджують суттєву важливість для отримання кращих результатів саме за рахунок певних пропорцій у поєднанні hard і soft skills. Так, McKinsey & Company у звітах проведених досліджень у 2024 році підкреслюють, що технічні навички (hard skills) і досі є основою ефективної роботи, а м'які навички (soft skills) виступають драйверами продуктивності команд і підвищують її на 25–30% [1].

Результати досліджень Harvard Business Review у 2025 р. показують суттєву важливість емоційного інтелекту (EQ) як найбільш важливого soft skills, розвиток якого підвищує залученість та рівень розвитку корпоративної культури [2].

Експерти European Communication Monitor акцентують увагу на важливості комунікаційних процесів із залученням soft і hard skills, які сприяють підвищенню гнучкості й адаптивності організацій у динамічному бізнес-середовищі [3].

Дослідники з PeopleForce та LinkedIn Talent Solutions наголошують на співвідношенні soft до hard skills як динамічного показника, який має змінюватись залежно від рівня посади [4; 5].

Крім того, у роботах Деніела Големана робиться наголос на важливості розвитку soft skills через емоційний інтелект (EQ) для підвищення успіху в досягненні результатів [6].

Провівши аналіз сучасних досліджень в напрямку співвідношення hard і soft skills у системі HR-менеджменту для формування якісної організаційної поведінки та організації праці, бачимо велику зацікавленість у цьому процесі дослідників, експертів та науковців. І це співвідношення є необхідною умовою для розвитку конкурентоспроможних і гнучких організацій.

Незважаючи на значні дослідження, залишаються відкритими питання щодо оптимального співвідношення soft і hard skills у працівника залежно від рівня, ролі чи специфіки організації, а також їх вплив на результати діяльності.

Метою цієї статті є комплексний аналіз співвідношення soft і hard skills працівника залежно від рівня, ролі чи специфіки організації, виявлення найбільш значущих навичок, а також їх вплив на результати діяльності організації.

Дослідження буде проводитись на основі комплексного підходу:

- ✦ огляд сучасних наукових праць і аналітичних звітів щодо розвитку навичок;
- ✦ аналіз практик провідних організацій, кейсів щодо застосування soft і hard skills;
- ✦ вивчення та групування статистичних даних щодо співвідношення soft і hard skills на різних рівнях управління та посадах і їх вплив на продуктивність, ефективність діяльності організацій та поведінкові аспекти.

Своє дослідження хотілося розпочати з кейсу, який досить яскраво демонструє саме силу людського капіталу для будь-якої організації. Так, один із філіалів General Motors організував до-

слідження для того, щоб зрозуміти, чому клієнти обирають їхню марку автомобілів та залишаються їй вірними довгий час. Отримані результати були вражаючими, оскільки найголовнішою причиною лояльності клієнтів стала ... секретарка філіалу, завдання якої було – відповідати на дзвінки, але її доброзичливість та уважність до клієнтів зробили бренд ближчим до споживачів. Другим «мотивом» при купівлі автомобілів став керівник департаменту по роботі з клієнтами, для якого важливо було створювати атмосферу довіри. Третє місце посіла співробітниця каси, яка через ввічливість і професіоналізм формувала позитивний досвід споживачів. І тільки подальшими причинами лояльності споживачів стала якість самих автомобілів.

Цей кейс чітко підкреслює: для того, щоб підвищувати довіру, лояльність споживачів та розвивати бізнес, найважливішим фактором є команда, її цінності та soft skills. На сьогодні саме люди, персонал стають найголовнішою конкурентною перевагою організації.

Саме силу персоналу, його культуру взаємодії, інвестиції організацій в розвиток людського капіталу та зміни, які чекатимуть організації, – хочемо висвітлити в цьому дослідженні.

Для досягнення результату на конкретній посаді людині потрібна наявність в певній пропорції hard skills і soft skills.

«Hard skills (або «жорсткі навички») – це конкретні, вимірювані технічні знання та вміння, які пов'язані з певною професією та здобуваються через освіту, курси чи практичний досвід. На відміну від «м'яких навичок» (soft skills), хард-скіли легко оцінити за допомогою тестів, сертифікатів або дипломів, і вони стосуються специфічних професійних завдань» [7; 8]. Наприклад, такими навичками в програмуванні є знання мов програмування, вміння працювати з алгоритмами і т. ін., в бухгалтерії – знання бухгалтерських стандартів, розуміння фінансової звітності тощо.

«Soft skills (або «м'які»/«гнучкі навички») – це неспеціалізовані, надпрофесійні особистісні якості, поведінка та вміння міжособистісного спілкування, які допомагають людині ефективно взаємодіяти з іншими, досягати цілей і бути успішною в будь-якій сфері, на відміну від хард-скілів, що пов'язані з конкретною професією», – зазначає GoIT Global [9]. Ці навички (сюди можна віднести критичне мислення, адаптивність і комунікативність) набуваються людиною не лише шляхом навчання, але й через життєвий досвід і саморефлексію.

Розвиток soft skills важливий для формування ефективного працівника й ефективної роботи команди та впливає на формування організаційної

поведінки та корпоративної культури. Баланс у розвитку потрібних у даний час soft skills важливий для побудови продуктивних взаємин у команді, швидшої та легшої адаптації до змін, створення сприятливого робочого клімату в команді. Вони є важливим доповненням hard skills і часто визначають, наскільки якісно та ефективно людина може використовувати свої технічні знання в практичній діяльності.

Можемо дійти висновку, що hard skills – це те, «що ми вміємо робити», а soft skills – «як ми це робимо» та «як ми працюємо з іншими». Ці типи навичок в певній комбінації важливі для успішної та ефективної роботи і зростання по кар'єрних сходинках.

Для ефективної організації праці та розуміння організаційної поведінки пропонуємо розглянути людину не через класичне розуміння «людина = сума навичок», а підійти до розуміння людини як динамічної системи розвитку її потенціалу, де результат її діяльності зумовлюється поєднанням декількох ключових складових, які можемо розглядати як мінімум у чотирьох площинах.

Тобто це професійна площина розвитку людини (hard skills), де ми говоримо про технічні знання, фахову експертизу, розуміння процесів та інструментів; особистісна площина розвитку людини (soft skills), тобто це вміння комунікувати, розвивати емоційний інтелект, лідерство, бути гнучкими; креативна площина розвитку людини, тобто здатність до інновацій, генерування нових ідей, розвиток мислення «поза шаблоном»; адаптивна площина розвитку людини – це постійне навчання новому, робота з невизначеністю, готовність до змін.

В основі результату та ефективності будь-якої людини знаходиться певний набір якостей, їх рівень розвитку та діяльність людини в тому напрямку який для неї є найбільш ефективним.

Коли ми плануємо діяльність людини, маємо враховувати, від чого залежить рівень результату та сам результат, отже, пропонуємо представити ці показники у вигляді формул.

$$\text{Рівень результату} = \text{потенціал} \times \text{система розвитку} \times \text{активізація.}$$

Під складовими цієї формули ми розуміємо:

- ✦ *потенціал людини* – як не тільки набір здібностей і вмінь, а саме як поєднання мотивації, таланту, особистих цінностей;
- ✦ *система розвитку людини* – це все, що допомагає та формує особистість: середовище, в якому знаходиться особистість, навчання, підтримка, менторство та ін.;
- ✦ *активізація* – можливість особистості реалізувати свої якості в практичній діяльнос-

ті через прояв ініціативи, готовність брати нові завдання, прояв лідерства та ін.

Далі пропонуємо розглянути, що ж таке результат:

$$\text{Результат} = (\text{hard skills} + \text{soft skills} + \text{адаптивність} + \text{мотивація} + \text{цінності}) \times \text{досвід} \times \text{середовище} \times \text{лідерство}.$$

Розглянемо детальніше особливості цієї формули та її ключові фактори.

Ця формула демонструє, що реальний результат, який людина може показувати в роботі (або організація через працівника), залежить від декількох ключових факторів, які знаходяться в постійному взаємозв'язку між собою та множаться, тим самим підсилюють чи послаблюють один одного.

Ключові складові цієї формули знаходяться всередині дужок – «вхідні якості» особистості:

- ✦ *hard skills* (технічні навички) – конкретні професійні знання та вміння особистості;
- ✦ *soft skills* (м'які навички) – ефективна комунікація, рівень розвитку емоційний інтелект, вміння працювати в команді, розвиток лідерства тощо;
- ✦ *адаптивність* – здатність швидко пристосовуватися до нових умов, постійно вчитися, приймати та працювати зі змінами;
- ✦ *мотивація* – внутрішня готовність і бажання особистості працювати, досягати цілей і результатів, розвиватися;
- ✦ *цінності* – переконання людини, які визначають ставлення до роботи, відповідальність, етичність, лояльність і т. ін.

За дужками у формулі знаходяться зовнішні множники, які впливають на можливості реалізації внутрішніх якостей, а саме:

- ✦ *досвід* – це всі знання та навички людини, які вона набула в результаті своєї практичної діяльності, саме якість і обсяг досвіду впливають на підсилення ефективності «вхідних якостей» людини;
- ✦ *середовище* – це ті умови роботи, які оточують людину (культура організації, інструменти, менеджмент, підтримка колег, клімат тощо);
- ✦ *лідерство* – наявність лідера чи керівника для конкретної особистості, який здатний надихати, мотивувати, координувати, допомагати розвивати потенціал працівника чи команди.

Якщо зовнішні складові формули занижкі, то навіть за умов, якщо «вхідні якості» особистості досить високі, в цьому варіанті високих результатів ми не зможемо отримати.

Представлена формула показує, що для отримання високих результатів як окремого працівника, так і команди, організації в цілому, потрібно працювати комплексно – розвивати власні навички, виявляти цінності та підтримувати мотивацію, набувати різноманітнішого досвіду, а також будувати чи обирати сприятливе та якісне середовище й ефективне лідерство. Цю формулу варто застосовувати при організації роботи працівників для отримання кращих результатів при об'єднанні сумісних компонентів. Причому при організації праці варто враховувати потенціал конкретної людини та ставити акцент не лише на навичках чи досвіді, а проаналізувати напрямки розвитку людини, тобто що і як людина може й хоче розвивати, наскільки активно вона використовує свій потенціал.

Пропонуємо більш детально зупинитися на ключових складових формули щодо формування результату, тобто «вхідні якості» особистості. Пропорції *soft skills* і *hard skills* та ключові навички за рівнями/посадами на 2025 р., які ґрунтуються на актуальних трендах і запитах роботодавців, наведено в табл. 1 [10–12].

З отриманих даних у табл. 1 можемо зробити конкретні висновки щодо формування якісної організаційної поведінки працівників та організовувати якісно їх працю, враховуючи потенціал людини та потреби конкретної посади або рівні посади.

Нижчі рівні (лінійний персонал) для ефективної роботи потребують наявності більшої частки *hard skills* 70–80%, оскільки їх робота в основному пов'язана з виконанням конкретних технічних процедур і завдань. *Soft skills* для цього рівня посад будуть базовими – і, в основному, представленими відповідальністю та дисципліною; становитимуть 20–30% від загальної кількості навичок.

Для фахівців середнього рівня існує потреба в збалансованому поєднанні «м'яких» і «технічних навичок», тобто важливе таке розподілення 30–50% *soft* / 50–70% *hard* для ефективної роботи. Фахівцям середнього рівня важлива командна робота, висока гнучкість і розвиток емоційний інтелекту, поряд із високою професійною експертизою.

Для посад, що пов'язані з HR-менеджментом, підтримкою та клієнтським сервісом, для яких найбільш критичним у роботі є якісна взаємодія з людьми, м'які навички домінують. Для ефективної роботи на цих посадах основою будуть – якісна комунікація, постійна емпатія та вміння долати стрес. І, відповідно, для якісної організації роботи розподілення між застосовуваними навичками має становити 60–70% *soft* / 30–40% *hard*.

Менеджери середньої ланки для ефективної роботи мають поєднувати в собі значний обсяг як *soft*, так і *hard skills*, оскільки вони керують ко-

Узагальнене співвідношення soft skills і hard skills та ключові навички за рівнями/посадами на 2025 р.

Рівень/посада	Приблизне співвідношення soft skills / hard skills	Основні навички soft skills	Основні навички hard skills
Лінійний персонал, технічні ролі	20–30% soft / 70–80% hard	Відповідальність, дисципліна, базова комунікація	Технічні знання, стандарти, практичні навички
Фахівці (ІТ, аналітики, маркетинг)	30–50% soft / 50–70% hard	Командна робота, гнучкість, аналітичне мислення, EQ	Програмування, аналітика, цифрові інструменти
HR, підтримка, клієнтська служба	60–70% soft / 30–40% hard	Комунікація, емпатія, стресостійкість	Адміністративні процеси, CRM
Менеджери середньої ланки	50–60% soft / 40–50% hard	Лідерство, переговори, гнучкість, емоційний інтелект	Управління проєктами, аналітика, стратегічне планування
Топ-менеджмент	60–80% soft / 20–40% hard	Стратегічне мислення, лідерство, адаптивність, EQ	Фінанси, бізнес-стратегії, інновації

Джерело: сформовано авторами на основі [10–12].

мандами, проводять постійні переговори, тому тут має бути таке розподілення навичок: 50–60% soft / 40–50% hard. Також для таких менеджерів важливо мати у своєму «арсеналі» інструменти в проєктно-му та стратегічному спрямуванні.

Топ-менеджери мають спрямовувати свій фокус на розвиток стратегічного мислення, адаптивності та лідерства, тобто на soft skills, які в розподіленні для них мають становити 60–80% від усіх навичок, що допомагає їм орієнтуватись у складних, динамічних бізнес-середовищах; hard skills (фінанси, бізнес-стратегії) також є досить важливими, але у значно меншій пропорції – 20–40%.

Сьогодні спостерігається зростання важливості м'яких навичок для досягнення кращих результатів як окремого працівника, так і команди в цілому. Розвиток цих навичок здійснює вплив на організаційну поведінку людини та допомагає якісно організувати його роботу. За міжнародними дослідженнями, кількість посад, які будуть потребувати розвинутих soft skills, постійно зростає та до 2027 р. досягне двох третин всіх робочих місць [13].

За дослідженнями 2024–2025 рр., вплив «м'яких навичок» на підвищення та поліпшення результатів діяльності організацій в різних сферах бізнесу зростає. Можемо констатувати, що інвестування компаній у тренінги/програми навчання із soft skills показало приріст продуктивності підрозділів на 12–15% порівняно з аналогічними підрозділами, де такі програми/тренінги не застосовувались [1; 2]; кожен долар, який інвестований у розвиток soft skills, приносить організаціям понад

\$2,5 чистого прибутку вже за рік [2]; організації, які вкладають ресурси в розвиток команди, розвиваючи емпатію, комунікацію та ефективну командну роботу, отримують підвищення NPS (індексу лояльності) на 25–30% і при цьому – скорочення скарг клієнтів на 30% [14]; люди, які розвивають свої «м'які навички», відмічають, що їх результативність та якісна командна робота покращуються [15]; також організації, які розвивають soft skills, скорочують плинність персоналу на 15–20% [16].

Даі пропонуємо розглянути, які саме soft skills на сьогодні здійснюють найбільший вплив на підвищення ефективності як окремої людини, так і організації в цілому:

- ✦ *емоційний інтелект (EQ)* за результатами досліджень може підвищити продуктивність до 36%, підвищити ефективність лідерства до 32%, зменшити ризик вигорання до 76% [17];
- ✦ *комунікація та активне слухання* дають можливість підвищити продуктивність у проєктних і сервісних командах на 12–15% [2];
- ✦ *адаптивність та стресостійкість* – саме ці «м'які навички» визначають ключовими для досягнення успіху у 2025 р. до 67% роботодавців (згідно з WEF-2025) [1];
- ✦ *лідерство* через soft skills сприяє залученості команд на 30%, утриманню працівників – на 20% [2].

У табл. 2 зведено дані найбільш вагомих на сьогодні soft skills, які впливають на отримання результатів та на підвищення продуктивності роботи із зазначенням джерел, які проводили дослідження або збирали дані за 2024–2025 рр.

Таблиця 2

Найбільш вагомі на сьогодні soft skills, які впливають на отримання результатів та на підвищення продуктивності роботи за 2024–2025 рр.

Soft skill	Вплив на результати та продуктивність	Джерела
Емоційний інтелект (EQ)	+20–36% особистої ефективності; +20–32% продуктивності команд; – 76% вигорання; + залученість	Shah B., Sah K. K. [17]
Комунікація	+20–25% продуктивності команд; +50% шансів на високу ефективність; – 25–40% конфліктів; +довіра	McKinsey [1], Harvard Business Review [2], Project Management Institute (PMI) [18]
Адаптивність	Ключ у швидкозмінному середовищі; +18% швидкість адаптації, підвищує стійкість компанії	World Economic Forum [13], McKinsey [1]
Тайм-менеджмент	+40% особистої продуктивності, краще фокусування, менше стресу та зривів дедлайнів	Harvard Business Review [2]
Лідерство	+15–30% продуктивності, підвищення залученості й утримання персоналу; +18% прибутку; – 15% плинності кадрів	Harvard Business Review [2]
Критичне мислення	Покращення якості рішень, інноваційність, об'єктивність у прийнятті рішень	Park K., Kim H., Rim H. [19], загальні бізнес-дослідження

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 13; 17–19].

Усі дані, що наведені в табл. 2, – це результати міжнародних досліджень, аналіз IT- і виробничих кейсів, аналітики, зібраної від PMI, McKinsey, WEF, а також ураховані практики успішних компаній за останні роки. Отримані дані можуть бути використані для побудови стратегій розвитку soft skills в організаціях, у навчанні, в організації роботи та HR-аналітиці.

Ще хотіли б зупинитись на деяких ключових кейсах з розвитку soft skills та їх впливу на бізнес-результати (2024–2025 рр.), ключові результати яких вплинули на формування даних у табл. 2. По-перше, проект Aristotle (2024 р.) від компанії Google, в якому орієнтація була на розвиток комунікації та психологічної безпеки. Компанія отримала результати в підвищенні продуктивності команди на 12%, підвищенні утримання персоналу на 95%, зниження конфліктів у команді на 25%. Далі ще приклад від компанії Zappos, яка розвивала емпатію та клієнтський сервіс і за результатами підвищила рівень лояльності клієнтів на 10%. Пропонуємо ще звернути увагу на проект компанії IBM Skills First Policy, який був здійснений у 2024 р. і був спрямований на розвиток адаптивності, у результаті якого компанія отримала зростання швидкості адаптації команди на 12% і зменшила час на впровадження інновацій на 20%.

Усі ці кейси та їх результати демонструють важливість організації роботи працівників, враховуючи саме розвиток «м'яких навичок», які впливають на формування ефективної взаємодії в команді, яка стає більш гнучкою та адаптивною до функціонування в динамічному бізнес-середовищі; на формування якісної організаційної поведінки та корпоративної культури, тим самим підвищуючи результативність, продуктивність, успіх як окремого працівника, так і команди в цілому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показало та дало реальні підтвердження, що найбільш ключовими складовими успішності організації в сучасному динамічному бізнес-середовищі є не лише якість продукту, послуги чи технологій, а, насамперед, розвиток людського капіталу – тобто тих людей, команд, які стоїть за результатом. Проаналізувавши аналітичні дані та кейси успішних компаній, було визначено, що soft skills, особливо такі, як емоційний інтелект, лідерство, комунікація, адаптивність, чинять вирішальний вплив на ефективність, підвищення продуктивності, клієнтську лояльність, підвищення утримання працівників, інноваційність і стійкість організації.

Підхід, який пропонує розглядати людину як багатовимірну систему потенціалу, показав свою ефективність в організації через отримання найвищих результатів, чого досягають ті працівники, в яких поєднуються у відповідних пропорціях, залежно від рівня посади та виду діяльності, фахові навички, досвід, цінності, мотивація, а також якісна підтримка середовища та лідерства.

Наші результати показали, що інвестиції в розвиток soft skills в організації дають значний приріст продуктивності на 12–15%, також відмічається високий рівень повернення інвестицій в навчання (ROI до 256%), зменшення плинності кадрів та підвищення утримання персоналу і покращення внутрішнього клімату команди.

Тобто організації, які ставлять за мету рухатись в напрямку сталого успіху, мають зосереджуватися на розвитку свого персоналу не лише в напрямку hard skills, а й на розвитку soft skills у професійному середовищі, оскільки саме ці навички визначають ефективність команд, довгостроковий розвиток та силу бренду. Ці питання потребують постійної діагностики, виявлення найкращого співвідношення hard skills і soft skills для отримання найкращих результатів на певних рівнях і посадах. І це питання знаходиться в пріоритеті наших подальших досліджень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the skills citizens will need in the future world of work. *McKinsey & Company*. 25.06.2021. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work?utm_source=chatgpt.com
2. Carucci R. The Emotional Strength You Need to Lead Through Change. *Harvard Business Review*. 17.09.2025. URL: https://hbr.org/2025/09/the-resilience-you-need-to-lead-through-change?utm_source=chatgpt.com
3. Managing Tensions in Corporate Communications in the Context of Geopolitical Crises, Artificial Intelligence, and Managerial Learning. *European Communication Monitor*. 2024/25. URL: https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM-2024-25-Report.pdf?utm_source=chatgpt.com
4. Kushniruk M. HR trends highlight for businesses in 2024. *PeopleForce*. 19.04.2024. URL: https://peopleforce.io/blog/hr-trends-highlight-for-businesses-in-2024?utm_source=chatgpt.com
5. Global Talent Trends. *LinkedIn*. 2024. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>
6. Goleman's 5 Elements of EQ. *Aicura*. 2025. URL: https://www.aicura.com/eleadership/personal-effectiveness/golemans-5-elements-of-eq/?utm_source=chatgpt.com

7. Що таке Hard Skills. URL: [https://hurma.work/blog/yak-rozvyvaty-hard-skills/#:~:text=Hard%20skills%20\(або%20"жорсткі%20навички,через%20сертифікати%2C%20дипломи%20або%20тестування](https://hurma.work/blog/yak-rozvyvaty-hard-skills/#:~:text=Hard%20skills%20(або%20)
8. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. *Освітній хаб міста Києва*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec#:~:text=Жорсткі%20навички%2C%20або%20по-англійськи,професійні%20навички%20у%20найчистішому%20виді>
9. Що таке soft skills і як їх правильно розвинути. 26.12.2024. URL: <https://goit.global/ua/articles/shcho-take-soft-skills-i-ikh-pravylynorozvynuty/#:~:text=Що%20означає%20soft%20skills,кшталт%20адаптивності%20та%20критичного%20мислення>
10. Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
11. Hosseinioun M., Neffke F., Youn H., Zhang L. Soft Skills Matter Now More Than Ever, According to New Research. *Harvard Business Review*. 26.08.2025. URL: https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research?utm_source=chatgpt.com
12. Study Abroad Compass: Insights for Students. *Education.com*. URL: <https://www.educations.com/industry-reports/what-soft-skills-are-employers-looking-for-in-2025educations>
13. Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>
14. Measuring the Impact of Soft Skills Training on Business Performance. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-measuring-the-impact-of-soft-skills-training-on-business-performance-167738>
15. Сергеева Л., Муранова М., Купрієвич В. Розвиток м'яких навичок майбутніх фахівців у проєктній діяльності: міжнародний досвід. *Професійна педагогіка*. 2023. № 1. С. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.32835/2223-5752.2023.26.103-109>
16. Мандро Л. «Soft skills» та «meta skills» як основа фахового зростання соціальних працівників. *Наука і освіта*. 2022. № 3. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2022-3-6>
17. Shah B., Sah K. K. The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity. *International Journal of Business and Management Invention*. 2024. Vol. 13. Iss. 10. P. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.35629/8028-13106976>
18. Pulse of the Profession, 2024. *Project Management Institute (PMI)*. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work>
19. Park K., Kim H., Rim H. Exploring Variations in Corporations' Communication after a CA Versus CSR

Crisis: A Semantic Network Analysis of Sustainability Reports. *International Journal of Business Communication*. 2024. Vol. 61. Iss. 2. P. 240–262.
DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488420907148>

REFERENCES

- Aicura. (2025). *Goleman's 5 Elements of EQ*. https://www.aicura.com/eleadership/personal-effectiveness/golemans-5-elements-of-eq/?utm_source=chatgpt.com
- Carucci, R. (2025, September 17). *The Emotional Strength You Need to Lead Through Change*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2025/09/the-resilience-you-need-to-lead-through-change?utm_source=chatgpt.com
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021, June 25). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work?utm_source=chatgpt.com
- Education.com. *Study Abroad Compass: Insights for Students*. <https://www.educations.com/industry-reports/what-soft-skills-are-employers-looking-for-in-2025educations>
- European Communication Monitor. (2024/25). *Managing Tensions in Corporate Communications in the Context of Geopolitical Crises, Artificial Intelligence, and Managerial Learning*. https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM-2024-25-Report.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Hosseinioun, M., Neffke, F., Youn, H., & Zhang, L. (2025, August 26). *Soft Skills Matter Now More Than Ever, According to New Research*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research?utm_source=chatgpt.com
- Kushniruk, M. (2024, April 19). *HR trends highlight for businesses in 2024*. PeopleForce. https://peopleforce.io/blog/hr-trends-highlight-for-businesses-in-2024?utm_source=chatgpt.com
- LinkedIn. (2024). *Global Talent Trends*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>
- Mandro, L. (2022). «Soft skills» та «meta skills» як основа факхового зростання соціальних працівників ["Soft skills" and "meta skills" as the basis of professional growth of social workers]. *Nauka i osvita*, 3, 31–35.
<https://doi.org/10.24195/2414-4665-2022-3-6>
- Measuring the Impact of Soft Skills Training on Business Performance. <https://blogs.psico-smart.com/blog-measuring-the-impact-of-soft-skills-training-on-business-performance-167738>
- Park, K., Kim, H., & Rim, H. (2024). Exploring Variations in Corporations' Communication after a CA Versus CSR Crisis: A Semantic Network Analysis of Sustainability Reports. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 240–262.
<https://doi.org/10.1177/2329488420907148>
- Project Management Institute (PMI). (2024). Pulse of the Profession, 2024. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work>
- Serheieva, L., Muranova, M., & Kuprievych, V. (2023). Rozvytok miakych navychok maibutnikh fakhivtsiv u proiektanii diialnosti: mizhnarodnyi dosvid [Development of soft skills of future specialists in project activities: international experience]. *Profesiina pedahohika*, 1, 103–109.
<https://doi.org/10.32835/2223-5752.2023.26.103-109>
- Shah, B., & Sah, K. K. (2024). The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity. *International Journal of Business and Management Invention*, 13(10), 69–76.
<https://doi.org/10.35629/8028-13106976>
- [Shcho take Hard Skills] [What are Hard Skills]. [https://hurma.work/blog/yak-rozvyvaty-hard-skills/#:~:text=Hard%20skills%20\(abo%20"zhorstki%20navychky,cherез%20sertyfikaty%2C%20diplom%20abo%20testuvannia](https://hurma.work/blog/yak-rozvyvaty-hard-skills/#:~:text=Hard%20skills%20(abo%20)
- [Shcho take hard skills i soft skills: yak nas otsiniuie robotodavets] [What are hard skills and soft skills: how the employer evaluates us]. Osvitnii khab mista Kyieva [Educational hub of the city of Kyiv]. <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec#:~:text=Zhorstki%20navychky%2C%20abo%20po-anhliisky,profesiini%20navychky%20u%20naichystishomu%20vyhliadi>
- [Shcho take soft skills i yak yikh pravylno rozvynuty] [What are soft skills and how to develop them correctly]. (2024, December 26). <https://goit.global.ua/articles/shcho-take-soft-skills-i-iak-ikh-pravylno-rozvynuty/#:~:text=Shcho%20oznachaie%20soft%20skills,kshtalt%20adaptivnosti%20ta%20krytychnoho%20myslennia>
- World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>