

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 331.104.2:005.322

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.12>**Другова О.С.**

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Мосумова А.К.

доктор філософії з економіки,
викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ЛІДЕРСТВО 21 СТОЛІТТЯ: ЧОМУ SOFT SKILLS ВАЖЛИВІШІ ЗА ТЕХНІЧНІ ЗНАННЯ

У статті проаналізовано сучасні підходи до лідерства, зокрема, важливість так званих «м'яких навичок» (soft skills) у порівнянні з технічними знаннями, охарактеризовано, як змінилися вимоги до лідерів у сучасному світі, де стрімко розвиваються технології, але водночас зростає значення людського фактору. Важливо підкреслити, що не знецінюючи важливість технічних знань, автори пропонують новий погляд на ключові аспекти лідерства, які ґрунтуються на соціальних, емоційних та міжособистісних навичках. В дослідженні розглянуто основні поняття, пов'язані з софт скілами, такі як комунікація, емоційний інтелект, здатність до співпраці та адаптивність. Проаналізовано, чому саме ці навички стають більш затребуваними в сучасних умовах ринку праці, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Визначено, що лідери, які володіють розвиненими софт скілами, здатні краще мотивувати команди, приймати рішення в умовах невизначеності та сприяти інноваціям. Особливу увагу приділено тому, як технологічний прогрес змінює роль технічних знань у процесі лідерства. Запропоновано підхід, за яким розвиток софт скілів розглядається як невід'ємна частина професійного росту лідера, поряд з підвищенням технічної кваліфікації. Описано, як культурні контексти впливають на те, які софт скіли є найбільш важливими в різних країнах та організаціях та запропоновано підходи до адаптації лідерського стилю в залежності від культурних особливостей команди, що дозволяє досягти більшого взаєморозуміння та ефективності в роботі.

Ключові слова: лідерство, софт скіли, технічні знання, емоційний інтелект, міжособистісні навички, управління командами, розвиток лідерів, культурні особливості, ринок праці.

21 ST CENTURY LEADERSHIP: WHY SOFT SKILLS ARE MORE IMPORTANT THAN TECHNICAL KNOWLEDGE

Druhova Olena, Mosumova Ainura*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

The article delves into contemporary leadership approaches, with a particular focus on the growing importance of "soft skills" in comparison to technical expertise. As technology continues to advance rapidly, the expectations placed on leaders have also evolved, emphasizing the human factor more than ever. While technical knowledge remains essential, the study presents a new perspective on leadership by highlighting the crucial role of social, emotional, and interpersonal skills. The research discusses key concepts associated with soft skills, such as communication, emotional intelligence, collaboration, and adaptability. It analyzes why these skills have become increasingly in demand in today's fast-paced job market, where changes occur at an unprecedented rate. The study finds that leaders with well-developed soft skills are better equipped to motivate their teams, make decisions in uncertain environments, and foster innovation. A significant portion of the article is dedicated to examining how technological progress is reshaping the role of technical knowledge in leadership. Despite the undeniable

importance of technical competence, the emphasis on the human element is becoming increasingly significant. The proposed approach considers the development of soft skills as an integral part of a leader's professional growth, alongside enhancing technical qualifications. Moreover, the article explores the role of cultural and individual differences in the development of soft skills and their impact on leadership styles. It outlines how cultural contexts influence which soft skills are most valued in different countries and organizations. To address this, the article suggests methods for adapting leadership styles according to the cultural characteristics of teams, thereby fostering greater understanding and effectiveness in the workplace. This comprehensive analysis underscores the evolving nature of leadership in the modern world, where the balance between technical expertise and human-centric skills is crucial for success. As organizations continue to operate in increasingly complex and culturally diverse environments, the ability to adapt leadership styles to meet these challenges is becoming a key determinant of effective leadership.

Keywords: leadership, soft skills, technical knowledge, emotional intelligence, interpersonal skills, team management, leadership development, cultural characteristics, labor market.

Постановка проблеми. Постановка проблеми полягає в необхідності перегляду традиційних підходів до лідерства в умовах сучасного світу. Незважаючи на значний технологічний прогрес і зростання вимог до технічних знань, багато лідерів стикаються з труднощами у керуванні командами та організаціями, що пов'язано з недостатнім розвитком міжособистісних і соціальних навичок. Проблема полягає в тому, що сучасні реалії ринку праці та бізнесу вимагають від лідерів не лише технічної компетентності, але й розвинених софт скілів, які стають ключовим фактором успіху в управлінні людьми, прийнятті рішень в умовах невизначеності та сприянні інноваціям. Це створює необхідність для дослідження та переосмислення важливості м'яких навичок у формуванні ефективного лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науці та управлінні активно досліджується питання навичок, зокрема, їхньої ролі та попиту на ринку праці. Як вітчизняні, так і закордонні науковці активно вивчають це питання, зокрема Гарднер Т.А. [2] Мітчелл Г. [3], Парсонс Т. [4], Глазунова О.Г., Волошина Т.В., Корольчук В.І. [5] Наход С.А. [6], Карпію Х., Купець О., Мюллер Н., Олефір А. [7]. Питання розвитку м'яких навичок, особливо в молоді під час навчання в освітніх закладах, набуває все більшої актуальності. Це сприяє їхній конкурентоспроможності на ринку праці. Окремі науковці також аналізують вплив сучасних методів навчання, таких як кейс-стаді або дисципліни вільного вибору, на розвиток м'яких навичок у студентів [1; 8; 9].

Однак, навіть попри значний обсяг досліджень, питання повного розуміння сутності, складових, діагностики та корекції м'яких і жорстких навичок з урахуванням потреб ринку праці залишається недостатньо розкритим.

Постановка завдання: дослідження важливості м'яких навичок у сучасному лідерстві, аналіз їхньої ролі у порівнянні з технічними знаннями та запропонування нових підходів до розвитку лідерів, які поєднують обидва аспекти для досягнення ефективного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасному світі, де технологічний прогрес і глобалізація створюють нові виклики для бізнесу та управління, традиційні уявлення про лідерство зазнають суттєвих змін. Раніше акцент у лідерстві робився на технічній компетентності та здатності приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних. Проте, з розвитком суспільства та бізнес-середовища, стає очевидним, що успішне лідерство вимагає значно більше, ніж просто технічні знання. Сучасні лідери повинні володіти комплексом навичок, серед яких все більшої ваги набувають так звані «м'які навички» або софт скіли. Ці навички, що включають емоційний інтелект, здатність до ефективної комунікації, адаптивність і вміння працювати в команді, є критичними для успішного керування в умовах високої невизначеності та швидких змін.

Аналіз сучасних підходів до лідерства показує значну еволюцію вимог до керівників та зміщення акценту з технічних знань на розвиток «м'яких навичок» (soft skills). Це пов'язано з кількома ключовими тенденціями та змінами в сучасному бізнес-середовищі:

1. Зміна контексту лідерства. Раніше акцент у лідерстві був зосереджений на технічній компетентності, оскільки ефективність лідера часто вимірювалася його здатністю вирішувати складні технічні завдання та приймати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних. Однак, із розвитком технологій та зростанням швидкості змін на ринку, лідери стикаються з новими викликами, де технічні знання стають лише одним з елементів успіху.

2. Софт скіли як відповідь на складність та невизначеність. Сучасний ринок праці та бізнес середовище характеризуються високим рівнем складності та невизначеності. У таких умовах від лідерів вимагається не лише вміння приймати раціональні рішення, але й здатність до ефективної комунікації, емоційної підтримки команди, мотивації співробітників та управління конфліктами. Софт скіли, такі як емоційний інтелект, адаптивність, співпраця та здатність до навчання, стають ключовими для успішного управління в умовах постійних змін.

3. Вплив на інновації та креативність. Інновації та креативність є важливими складовими сучасного бізнесу, особливо в умовах глобалізації та цифровізації. Лідери, які володіють розвиненими софт скілами, здатні створювати середовище, де заохочується інноваційне мислення та співпраця. Здатність до емпатії, вміння слухати та підтримувати відкритий діалог дозволяють лідерам ефективно управляти різноманітними командами та сприяти генеруванню нових ідей [2].

4. Софт скіли як фактор продуктивності команди. Дослідження показують, що команди, керовані лідерами з високим рівнем розвитку софт скілів, демонструють кращі результати. Це пов'язано з тим, що такі лідери здатні краще зрозуміти потреби своїх співробітників, ефективно комунікувати завдання, мотивувати та розвивати своїх підлеглих. Софт скіли також сприяють створенню довіри та координації в команді, що позитивно впливає на її продуктивність.

5. Роль технологій у зміні акцентів. З розвитком технологій, багато технічних завдань можна автоматизувати або передати на аутсорсинг. Це зменшує необхідність у високій технічній компетентності лідерів і підвищує цінність їхніх соціальних та емоційних навичок. Технології змінюють роль лідера: замість бути виключно експертом у певній технічній галузі, лідери стають наставниками та координаторами, що забезпечують ефективну роботу команд.

6. Глобалізація та культурна різноманітність. Сучасні лідери часто працюють у глобальному контексті, де команди складаються з представників різних культур та національностей. Софт скіли, зокрема міжкультурна компетенція, стають критично важливими для управління такими командами. Лідери повинні розуміти та поважати культурні відмінності, бути відкритими до нових ідей та мати здатність адаптувати свій стиль управління відповідно до культурних особливостей [3].

Софт скіли, або м'які навички, є ключовими в багатьох професійних та особистих ситуаціях. Наведемо короткий огляд основних понять, пов'язаних із софт скілами (рис. 1):

Софт скіли, або м'які навички, є невід'ємною частиною успішної професійної діяльності та осо-

бистого розвитку. Вони включають такі ключові поняття, як комунікація, емоційний інтелект, здатність до співпраці та адаптивність.

Комунікація – це здатність ефективно передавати свої думки, ідеї та інформацію. Вона охоплює не лише вербальні аспекти, як усне і письмове мовлення, але й невербальні, такі як жести, міміка та інтонація. Ефективна комунікація є важливою для побудови міцних стосунків, вирішення конфліктів і роботи в команді.

Емоційний інтелект, або EQ, – це здатність розпізнавати та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Він допомагає краще розуміти оточуючих, приймати зважені рішення та успішно справлятися зі стресовими ситуаціями.

Здатність до співпраці означає вміння працювати разом з іншими для досягнення спільних цілей. Вона включає такі важливі аспекти, як вміння слухати, враховувати думки інших, відкритість до нових ідей та здатність ефективно працювати в команді.

Адаптивність – це здатність швидко реагувати на зміни і пристосовуватися до нових умов або обставин. В умовах стрімкого розвитку технологій та змін у бізнес-середовищі, ця навичка стає все більш важливою для успіху, оскільки дозволяє ефективно справлятися з новими викликами [4].

Ці софт скіли доповнюють технічні знання і є критично важливими для досягнення успіху в сучасному світі, де взаємодія з іншими людьми і здатність адаптуватися до змін мають вирішальне значення.

Лідери, які володіють розвиненими софт скілами, мають значні переваги у сучасному бізнес-середовищі, де важливими є здатність мотивувати команди, приймати рішення в умовах невизначеності та сприяти інноваціям. Дослідження та реальні приклади демонструють, як ці навички сприяють ефективному лідерству [8–9].

1. Мотивація команд. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти потреби та мотивації своїх працівників. Вони створюють середовище, в якому співробітники відчувають себе цінними, підтримуваними і мотивованими. Наприклад, дослідження Gallup показало, що керівники з високим емоційним інтелектом мають команди з вищим рівнем залученості, що, у свою

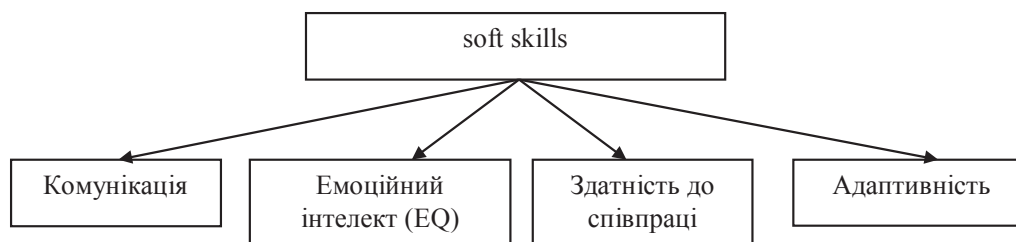


Рис. 1. Елементи soft skills

Джерело: сформовано авторами

чергу, призводить до збільшення продуктивності та зниження текучості кадрів. Наприклад, Сатя Наделла, CEO Microsoft, активно працює над розвитком культури емпатії та інклюзії в компанії. Він змінив корпоративну культуру на більш відкриту і гнучку, що мотивувало працівників до більшої віддачі та інновацій [8].

2. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Лідери, які володіють софт скілами, такими як комунікація та адаптивність, здатні краще приймати рішення в умовах невизначеності. Вони ефективно використовують зворотний зв'язок, аналізують інформацію з різних джерел і швидко адаптуються до нових обставин. Наприклад, Джефф Безос, засновник Amazon, відомий своєю здатністю приймати ризиковані рішення на основі обмежених даних. Завдяки цьому, компанія змогла швидко адаптуватися до змін на ринку та розвивати нові напрями бізнесу [9].

3. Сприяння інноваціям. Лідери з розвиненими софт скілами часто створюють середовище, що сприяє інноваціям. Вони заохочують відкриту комунікацію, командну роботу і надають можливість експериментувати без страху перед невдачами. Це стимулює творчий підхід і народження нових ідей. Наприклад, Ілон Маск, CEO Tesla та SpaceX, відомий своєю здатністю мотивувати команди на пошук інноваційних рішень у складних технічних завданнях. Він створює культуру, де працівники заохочуються до експериментів і нестандартного мислення, що призводить до революційних інновацій у космічних та автомобільних технологіях [8–9].

Хоча технічна компетентність завжди була основою успішної професійної діяльності, у сучасному бізнес-середовищі дедалі більше уваги приділяється людському фактору. З розвитком технологій і автоматизації багато технічних завдань стають автоматизованими або менш залежними від людського втручання. У таких умовах на перший план виходять навички, пов'язані з міжособистісною комунікацією, емоційним інтелектом та здатністю до співпраці.

Значення людського фактора особливо проявляється у питаннях управління людьми та лідерства. Лідери, які володіють розвиненими м'якими навичками, здатні краще мотивувати свої команди, ефективніше приймати рішення в умовах невизначеності та сприяти інноваціям. Як показують дослідження, емоційний інтелект стає критично важливим для успішного управління, оскільки він дозволяє краще розуміти потреби та емоції працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої залученості та продуктивності.

Крім того, комунікаційні навички стають дедалі важливішими через глобалізацію та зростання різноманітності робочих колективів. Міжнародні команди, робота у віддаленому режимі та необхід-

ність швидкої адаптації до нових умов вимагають від працівників уміння ефективно спілкуватися та працювати разом, що значно підвищує цінність таких навичок на ринку праці.

Успішна адаптація до змін також стає важливою частиною сучасного професійного життя. Здатність швидко реагувати на нові виклики, залишатися гнучким і навчатися новим навичкам є ключовими факторами конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

Отже, хоча технічна компетентність залишається важливою, акцент на людському факторі, зокрема на м'яких навичках, стає дедалі більш значущим, оскільки саме вони дозволяють адаптуватися до нових реалій і забезпечують успіх у сучасному світі.

Культурні та індивідуальні особливості відіграють ключову роль у розвитку софт скілів і впливають на стиль лідерства в різних контекстах. Культурні відмінності формують те, як люди спілкуються, приймають рішення, вирішують конфлікти і взаємодіють у команді, що, у свою чергу, впливає на розвиток і пріоритетність певних м'яких навичок.

У різних країнах і організаціях пріоритетність певних софт скілів може суттєво відрізнятися. Наприклад, в азійських культурах, де колективізм є домінуючою цінністю, навички роботи в команді та вміння підлаштовуватися під групові норми є більш важливими, ніж індивідуальні досягнення. В Японії, наприклад, значна увага приділяється вмінню будувати стосунки, підтримувати гармонію в колективі та уникати відкритих конфліктів. У контексті лідерства це означає, що лідери в таких культурах повинні бути чутливими до потреб групи і демонструвати високий рівень емпатії та дипломатії.

У західних культурах, таких як американська, де індивідуалізм є більш поширеним, лідери повинні демонструвати впевненість, ініціативність та вміння приймати рішення самостійно. Важливими стають навички переконання, ефективної комунікації та лідерства, орієнтованого на досягнення результатів. Культурні особливості безпосередньо впливають на стиль лідерства. У культурах з високим рівнем ієрархічності, таких як Індія або Китай, лідери часто приймають рішення самостійно, а очікування підлеглих полягають у беззаперечному виконанні наказів. Водночас, у культурах з низьким рівнем ієрархічності, як, наприклад, у Швеції або Нідерландах, більш поширеним є демократичний стиль лідерства, де важливим є залучення команди до прийняття рішень і спільне обговорення питань.

Для ефективного управління в багатовісних командах необхідно враховувати культурні відмінності та адаптувати стиль лідерства. Лідери повинні розвивати культурну чутливість та гнучкість, що дозволяє їм ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Авторами пропонуються нові підходи до адаптації (рис. 2).

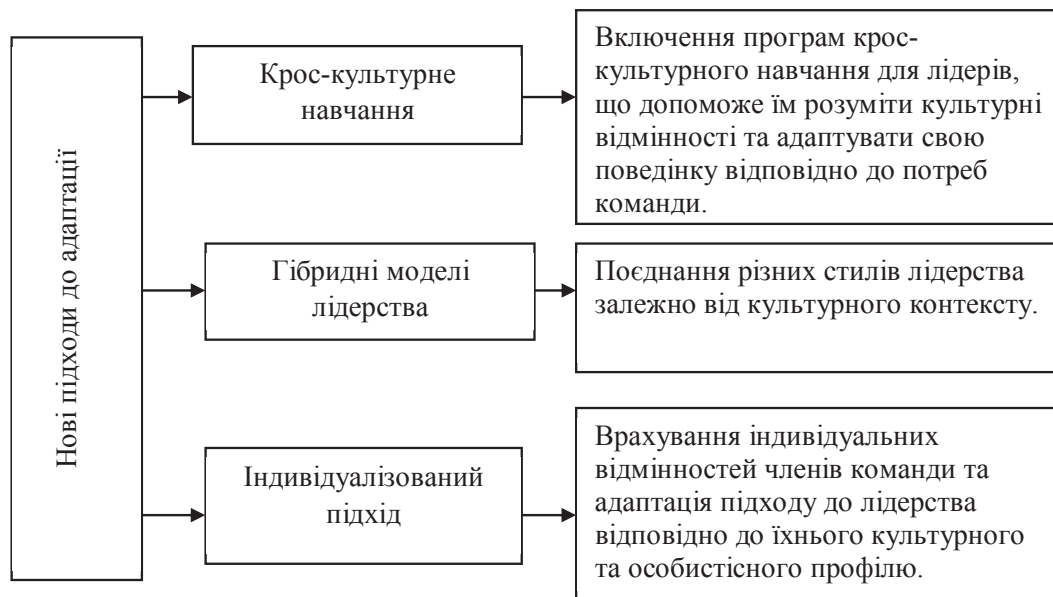


Рис. 2. Нові підходи до адаптації

Джерело: сформовано авторами

Тож, адаптація лідерського стилю до культурних контекстів сприяє створенню більш гармонійних і продуктивних команд, підвищує рівень взаєморозуміння та сприяє досягненню більш високих результатів.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, сучасні підходи до лідерства передбачають баланс між технічними знаннями та софт скілами, з акцентом на останні як ключовий фактор ефективного управління в 21 столітті. Софт скіли не

лише доповнюють технічну компетенцію, але й стають необхідною умовою для створення успішних команд та організацій в умовах швидкозмінного світу. Лідери, які володіють розвиненими софт скілами, не лише краще мотивують свої команди, але й здатні приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та створювати середовище, що сприяє інноваціям. Їхній успіх демонструє важливість м'яких навичок у сучасному бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

Список використаних джерел:

1. Soft skills: м'які навички для успішної кар'єри майбутнього. TASlife:блог. URL: <https://taslife.com.ua/blog/soft-skills> (дата звернення: 11.06.2024).
2. Gardner T.A. Exploring the Importance of Soft Skills Training for Accountants. The Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. 2017. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/dissertations/article/4781/&path_info=GARDNER_waldenu_0543D_18952.pdf (дата звернення: 11.07.2024).
3. Mitchell G. Essential soft skills for success in the 21st century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators. URL: http://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/1441/Mitchell_Geana_57.pdf (дата звернення: 11.05.2024).
4. Parsons T. Definition: Soft skills. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills> (дата звернення: 07.05.2024).
5. Глазунова О.Г., Волошина Т.В., Корольчук В.І. Розвиток «soft skills» у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2019. Вип. спецвип. С. 93–106.
6. Наход С.А. Значущість «Soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова. Сер. 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. № 63. С. 131–135.
7. Д. Карпію Х., Купець О., Мюллер Н., Олефір А. Навички для сучасної України. URL: http://www.ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.11.17_Skills_for_Modern_Ukraine (дата звернення: 15.07.2024).
8. Leadership & Management. URL: <https://www.gallup.com/404252/indicator-leadership-management.aspx> (дата звернення: 15.07.2024).
9. The ROI of Emotional Intelligence at Work. URL: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/emotional-intelligence/202103/the-roi-of-emotional-intelligence-at-work> (дата звернення: 15.07.2024).

References:

1. Soft skills: miaki navychky dlia uspishnoi kariery maibutnoho. TASlife:bloh. Available at: <https://taslife.com.ua/blog/soft-skills> (accessed June 11, 2024).
2. Gardner T. A. (2017) Exploring the Importance of Soft Skills Training for Accountants. The Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. Available at: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/dissertations/article/4781/&path_info=GARDNER_waldenu_0543D_18952.pdf (accessed July 11, 2024).
3. Mitchell G. Essential soft skills for success in the 21st century workforce as perceived by Alabama business/marketing educators. Available at: http://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/1441/Mitchell_Geana_57.pdf (accessed May 11, 2024).
4. Parsons T. Definition: Soft skills. Available at: <https://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills> (accessed May 7, 2024).
5. Hlazunova O. H., Voloshyna T. V., Korolchuk V. I. (2019) Rozvytok "soft skills" u maibutnikh fakhivtsiv z informatsiinykh tekhnolohii: metody, zasoby, indykatory otsiniuvannia [Development of "soft skills" in future information technology specialists: methods, tools, evaluation indicators]. *Vidkryte osvितnie e-seredovyshe suchasnoho universytetu*, vyp. spetsvyp., pp. 93–106.
6. Nakhod S. A. (2018) Znachushchist "Soft skills" dlia profesiinoho stanovlennia maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii [Significance of "Soft skills" for the professional development of future specialists in socio-economic professions]. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. M.P. Drahomanova. Ser. 5 Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy*, no. 63, pp. 131–135.
7. D. Karpio Kh., Kupets O., Miuller N., Olefir A. Navychky dlia suchasnoi Ukrainy [Skills for modern Ukraine]. Available at: http://www.ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.11.17_Skills_for_Modern_Ukraine (accessed July 15, 2024).
8. Leadership & Management. Available at: <https://www.gallup.com/404252/indicator-leadership-management.aspx> (accessed July 15, 2024).
9. The ROI of Emotional Intelligence at Work. Available at: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/emotional-intelligence/202103/the-roi-of-emotional-intelligence-at-work> (accessed June 15, 2024).

E-mail: drugova.elena.sergeevna@gmail.com, ainura.mosumova@hneu.net