

діяльності, уникаючи дублювання або зміщення акцентів. По-третє, таке розмежування є передумовою для побудови багаторівневої моделі оцінювання, в якій індикатори результативності та ефективності розглядаються як окремі, але взаємопов'язані складові. Подібний підхід дозволяє більш точно визначити як сильні сторони логістичної системи підприємства, так і зони, що потребують оптимізації.

Теоретичне розмежування понять результативності та ефективності логістичної діяльності створює підґрунтя для побудови структурованих методик оцінювання, що дозволяють не лише фіксувати факт досягнення цілей, а й аналізувати доцільність витрачених ресурсів. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективному стратегічному плануванню розвитку логістичних систем підприємств.

[1] Семенова Т., Поправка К. Оцінка ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75). С. 614–617.

[2] Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (20). С. 242–248.

[3] 4. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> (дата звернення: 10.02.2025).

[4] Рзаєва Т. Г., Хурхач А. О. Оцінка результативності та ефективності діяльності підприємства відповідно до потреб економічного аналізу. *Вісник ХНУ*. 2017. № 6(2). С. 17–22.

[5] Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24–34.

УДК 331.5

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ «М'ЯКИХ» НАВИЧОК ФАХІВЦІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

THE ROLE AND IMPORTANCE OF «SOFT SKILLS» OF PROFESSIONALS IN PROFESSIONAL ACTIVITY

**Т.О. Водолажська, канд. екон. наук,
А.Е. Жебко, здобувачка вищої освіти – бакалавр 4 року навчання,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет (м. Харків)**

**T. O. Vodolazhska, PhD (Econ),
A.E. Zhebko, higher education – bachelor of 4th science,
Kharkiv National Automobile and Road University (Kharkiv)**

У ХХІ столітті ключовим ресурсом будь-якої організації є людина як носій знань, умінь, досвіду, цінностей та здатності до розвитку. Зміна моделей управління персоналом, зростання рівня цифровізації, поява віртуальних офісів і гнучких форм зайнятості призвели до того, що

професійна успішність фахівця дедалі частіше визначається не лише наявністю спеціалізованих (hard) навичок, а й рівнем розвитку «м'яких» (soft) компетентностей.

Наразі численні наукові та практичні праці сучасних дослідників присвячені вивченню різноманітних нерозв'язаних питань, пов'язаних із формуванням і розвитком «soft skills» [1-6]. Усі ці публікації об'єднує спільна теза: наголошення на важливості та необхідності розвитку, оцінювання й удосконалення «м'яких» навичок, зокрема і цифрову епоху.

Наприклад, на думку Шевченко Д. В. [1], soft skills є критичними чинниками ефективності в роботі, оскільки саме вони забезпечують здатність працювати в команді, адаптуватися до змін, формувати продуктивні стосунки з клієнтами, вирішувати конфлікти, презентувати себе та свою ідею, брати на себе відповідальність. У сучасній системі менеджменту персоналу розвиток soft skills розглядається не як допоміжний елемент, а як стратегічно важливий напрям формування конкурентоспроможного працівника.

Soft skills є стратегічною складовою людського капіталу. Зокрема, Длугунович Н. А. підкреслює, що м'які навички «відіграють роль «каталізатора» для застосування технічних знань на практиці» [2]. Навіть висококваліфікований фахівець не зможе реалізувати свій потенціал у команді, якщо не володіє такими базовими soft skills, як комунікація, гнучкість, емоційна стабільність та здатність до самоорганізації. Особливо це актуально для фахівців на управлінських посадах, у сервісних і творчих професіях, у міжгалузевій взаємодії, а також у проектах, де переважають міжкультурні та багаторівневі команди. У зв'язку з цим soft skills все частіше розглядаються як складова людського капіталу, яку потрібно не лише ідентифікувати, але й системно розвивати протягом усього професійного життя працівника.

Актуальні соціологічні дослідження та аналіз вакансій [3] свідчать, що роботодавці все частіше звертають увагу саме на наявність soft skills. У багатьох сферах (зокрема, менеджмент, логістика, торгівля, обслуговування, ІТ, освіта) вирішальними при прийнятті на роботу стають не тільки диплом чи технічна підготовка, а вміння комунікувати, навчатися, адаптуватися до нових умов і працювати в команді. Як зазначено у праці Шестель О. Г., Старинець О. А. та Данилюк А. М. [4], у сфері послуг soft skills формують основу продуктивної взаємодії з клієнтами. Ключовими серед них є : здатність до співпраці; комунікабельність; лідерство; дисциплінованість; клієнтоорієнтованість; стресостійкість; відповідальність.

Попри зростаюче значення м'яких навичок, не можна протиставляти їх «твердим» – навпаки, ефективний фахівець має поєднувати обидва типи компетенцій. Як підкреслює Шевченко Д. В., «hard skills допомагають

пройти співбесіду, а soft skills – залишитися на роботі та просуватися вгору кар'єрною драбиною» [1]. Це твердження підкріплюється HR-аналітикою : близько 70 % випадків звільнення працівників пов'язані не з нестачею професійних знань, а з браком навичок міжособистісної взаємодії, самодисципліни та відповідальності.

Таким чином, роль soft skills у професійній діяльності є надзвичайно вагомою, оскільки вони:

- сприяють ефективній реалізації професійних компетенцій;
- підвищують рівень адаптивності до змін;
- забезпечують конкурентоспроможність на ринку праці;
- є підґрунтям для професійного зростання та побудови кар'єри.

Зважаючи на динамічні зміни ринку праці, цифровізацію та необхідність багаторівневої комунікації, м'які навички мають розглядатися як стратегічний об'єкт розвитку персоналу на будь-якому підприємстві, зокрема й у виробничих структурах.

[1] Шевченко Д. В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : зб. матер. круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2023. С. 21-29.

[2] Длугунович Н.А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6 (219). С. 239-242.

[3] Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Оцінювання потреб ринку праці у сфері транспорту та логістики. *Економіка і суспільство*. 2024. № 70. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5373>

[4] Шестель О. Г., Старинець О. А., Данилюк А. М. Інноваційні підходи до формування «soft skills» у професійній діяльності фахівців сфери послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. № 1-2 (3-4). С. 102-109.

УДК 519.85:005.551

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАДАЧІ МАТЕМАТИЧНОГО ПРОГРАМУВАННЯ

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT PROBLEMS OF MATHEMATICAL PROGRAMMING

I.B. Волохова, канд. екон. наук

Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

I.V. Volokhova, PhD (Econ.),

Ukrainian state university of railway transport (Kharkiv)

У ринковій економіці національна господарська система розглядається як цілісний механізм, що постійно розвивається й взаємодіє з зовнішнім середовищем. Основою теоретичного підходу до її ефективного