

інструктаж і даючи рекомендації, менеджер спостерігає і аналізує індивідуальну поведінку, встановлює зворотний зв'язок з проблем або характером поведінки, які гальмують ефективність робіт і здійснення змін, а також допомагає окремим особам отримати нові знання та вміння, яких вимагає змінився характер роботи.

#### Список використаних джерел:

1. Кабадейцева О.В. Эволюция понятия «досуг молодежи» в истории социологических концепций / О.В. Кабадейцева // Современные исследования социальных проблем. – М., 2011. – С. 14.
2. Кэндо Т. Досуг и популярная культура в динамике и развитие / Т. Кэндо // Личность. Культура. Общество. – М., 2006. – С. 288.
3. Отнюкова М.С. Жизненный стиль как фактор формирования досугового пространства / М.С. Отнюкова. // Досуг: социальные и экономические перспективы : сб. науч. ст.; под ред. проф. В.Б. Устьянцева. Саратов: СГТУ, 2009.
4. Савченко С.В. Науково-теоретичні засади соціалізації студентської молоді в позанавчальній діяльності в умовах регіонального освітнього простору : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. / Савченко С.В. – Луганськ, 2004.
5. Школяр С.П. Систематизація інформації про природну спадщину як елемент підготовки менеджерів у період переоцінки цінностей. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 1 (170). С. 37–41.

### SOFT SKILLS TA DIGITAL SKILLS ЯК СКЛАДОВІ HARD SKILLS КОМПЕТЕНТНІСНОГО АСПЕКТУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

*Дарюга О.А., Васецька Л.В.  
Полтава, Україна*

У перебудовчий та постперебудовчий період буквально в усіх республіках колишнього СРСР виявилось, що навіть суперспеціалісти (у своїх галузях діяльності) загалом не здатні до гнучкості у роботі в новостворених ринкових суспільних відносинах, тим більш не вправні керувати інноваційною діяльністю. Як пише у своїй праці «Проект компанії «Альт-Інвест» підприємець, бізнес-тренер, засновник компанії «SBA University» (вона дає альтернативну та бізнес-освіту, розвиток soft-skills студентам і молодим підприємцям): «... і до сьогодні більшість думає, що успіх залежить од рівня професіоналізму в професії, від того, наскільки добре ви розбираєтеся у своїй безпосередній роботі, будь ви інженером, програмістом, маркетологом чи швачкою. У мене є один дуже гарний друг, котрий якось сказав, що хороший спеціаліст – це публічний спеціаліст» [10]. Адже коли людина – профі, і її hard skills (професійні навички) доведені до абсолюту, але про це мало хто знає і ніхто з нею не співпрацює, коли вона не може переконати у цьому хоча би оточуючих, не здатна заявити про себе ні на ринку праці, ні на ринку свого товару, продукту, публічно переносити свої ідеї в інші сфери людської діяльності, то...

Отож, почасти профі, котрі мріють реалізуватися у соціумі, не вистачає не професіоналізму, а саме: вміння стати ефективним лідером як у стосунку до інших, так і – що не менш важливо – до самого себе: «вести себе» та управляти власною ефективністю [там же]. Звідки цей недолік? З часу невдалого навчання.

Вивчаючи тему лідерства загалом та лідерства професійного (зокрема), дізнаємося: замість високого рівня IQ справжні лідери несуть у своєму мозку ще й високий рівень EQ – емоційного інтелекту [5, 7, 10]. (Згадаймо, як часто люди з яскравою харизмою чують на свою адресу: «Позбавтесь од емоцій! Це у Вас одні емоції». Але, як широко відомо з психології, ба навіть з психіатрії, існує поняття «емоційна тупість» й таке, що лише «істерик на трибуні» має публічний успіх, нехай це і свого роду гротеск). Для людей, котрі мають високий EQ, дуже важка роль простого виконавця, та вони вправно вміють делегувати її іншим, а головне при цьому – можуть відмінно приймати професійні рішення, брати на себе відповідальність за кінцевий результат. Самодинамічний професіоналізм без належних soft skills (гнучкі навички) не приводить до так званого масштабування «голого» інтелектуального успіху. «Фактично йдеться про комунікативні й управлінські компетенції» [4].

Так, уміння переконувати, представляти себе та свої власні ідеї у щонайкращому вигляді, трудитися у злагодженій команді, «брати на себе багато» й бути при тому дуже гнучким – то мало не ідеал. Емоційний інтелект нерідко називають здатністю розпізнавати свої та чужі емоції і управляти ними. Він складається з 5-ти ключових елементів: самопізнання, саморегуляція, мотивація, емпатія, навички спілкування, у робочій же обстановці він зводиться до 4-х ключових умінь: розпізнавати та регулювати власні емоції і реакції, налагоджувати контакти та встановлювати гарні стосунки з людьми, співпереживати їм, давати й отримувати ефективний, конструктивний зворотній зв'язок [6].

Та довгий час вважалося: саме hard skills мають домінувати у триумвіраті: hard skills – soft skills – digital skills (цифрові навички). А під формування лише hard skills була міцно «заточена» система світової вищої професійної освіти. Зусиллями вчених Гарварду й Стенфорду відкрита вся «жорстка правда» про м'які навички. Виявилось: од 75% до 85% професійного успіху залежить саме от soft skills и только 25–15% – от hard skills [4].

Але нікуди подітися й од надзвичайно важливої нині ролі digital skills (цифрові навички), бо не має меж досконалості в епоху інновацій, особливо в освіті, тим більш – у нашій новій українській школі, адже «...освіта в Україні нині є цифровою усього на 2% від світової» [6]. А у планетарному масштабі «...у зв'язку із тотальною цифровізацією та комп'ютеризацією, що охопили майже усі виробничі сфери й соціальні практики, дуже випукло виділилася ця, третя група необхідних навичок» [10].

Цю тему і науковці, і популяризатори науки дослідили ще недостатньо, та вже широко відомо, що сучасному людству потрібен саме вищезгаданий триумвірат. На жаль, під час навчання у нині практично ще діючій «колишній

школі» (ба навіть і вищій), люди не отримують достатніх навичок самоосвіти, а муштруються під слухняних солдатів. «Згадайте хоча би одну дисципліну, викладання якої супроводжувалося би анкетуванням викладача: чого школярі чи студенти очікують від цієї дисципліни?» [4]. Вчитись, вчитись і вчитись, не роблячи помилок, дуже боятися своїх помилок, зробити щось не так або інакше, аніж це роблять «всі» – то був ідеальний образ того, хто навчається. Результат гіркий: навчання для людини стає просто тяжким вантажем, а не в радість, яким воно має бути для того, хто хоче зробити гарну кар'єру, стати кращим у галузі, на своєму ринку праці.

Зараз у переднє слово серед щонайактуальніших тем освіти впевнено заступає тема обдарованості, таланту, унікальності людини, котра має усвідомлювати саме свою, також унікальну «траєкторію розвитку», причому не лише вертикальну, але й т. зв. горизонтальну (яка має власні альтернативи персонального розвитку) [9].

В Україні ж, як і майже на всьому пострадянському просторі, керівники нині дуже стараються не витратити кошти для сучасного навчання персоналу. На противагу тому, західні успішні компанії, що вже десятиліттями запроваджують систему постійного навчання й наставництва як найважливішого завдання керівництва, сьогодні без зупину долають цей напрямок розвитку. Працівники таких компаній чітко усвідомлюють: без персонального розвитку немає кар'єрного росту.

Необхідно також усвідомити: для «нецифрових» професій (лікар, адвокат, актор, учитель літератури) digital skills – деякий стандартний пакет компетенцій, необхідний їм як рядовим членам сучасного мережевого цифрового соціуму, технічній же еліті, потрібен зовсім інший, у якому digital skills надбають значення hard skills. Те ж самісіньке може відбуватися із soft skills. Частині спеціалістів комунікативні й управлінські навички необхідні для підтримки загального професійного рівня, а для педагогічної та управлінської еліт ці компетенції входять до пакету hard skills поряд з вузько професійними. Усім вже давно ясно: талановиті вчителі різняться од середньостатистичних не тільки глибиною знань, але й блискучим умінням їх доносити, тобто досконалою комунікацією [4].

Отож, саме усвідомлення значимості спочатку «м'яких», а паралельно – й цифрових компетенцій, здатне повернути усю нашу систему освіти на шлях безсумнівного прогресу. Але для цього нам «...потрібні правильні люди. Новатори. Новатори втечуть із організації, у якій їм не дають приймати рішення та ризикувати. Якщо ж їх до неї винаймати, вони не затримаються надовго» [1].

#### **Список використаних джерел:**

1. Безос Джефф Быть одним из лучших недостаточно ВЕДОМОСТИ HARVARD BUSINESS REVIEW. URL: [https://hbrrussia.ru/liderstvo/lidery/851936?utm\\_medium=teaser&utm\\_source=vedomosti.ru](https://hbrrussia.ru/liderstvo/lidery/851936?utm_medium=teaser&utm_source=vedomosti.ru) (дата звернення: 10.01.2021).

2. Диджиталізація освіти – компетенції XXI століття Всеосвіта Бібліотека НУШ.  
URL: <https://vseosvita.ua/library/didzitalizacia-osviti-kompetencii-hhi-stolitta-172970.html>  
(дата звернення: 21.20.2021).
3. Диджиталізація Сайт Міністерства освіти України:  
<https://conf.zipro.net.ua/?p=152> (дата звернення: 15.01.2021).
4. Галажинский Э.В. Новые «неуправляемые» Сайт Ведомости Harvard Business Review. Режим доступу: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/04/05/684172-novie>  
(05.01.2021).
5. Галажинский Э.В. Чему не учат в университетах Сайт Ведомости Harvard Business Review URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/08/03/727760-ne-uchat-v-universitetah> (дата звернення: 03.01.2021).
6. Личная эффективность. 7 гибких навыков, без которых нет карьерного роста. Execetivt.ru URL: <https://www.e-executive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1987969-7-gibkih-navykov-bez-kotoryh-net-kareernogo-rosta> (дата звернення: 30.01.2021).
7. М'які навички Вікіпедія URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/M%27які\\_навички](https://uk.wikipedia.org/wiki/M%27які_навички) (дата звернення: 25.01.2021).
8. Навички XXI століття: як їх отримати у школі? Osvita.com.ua Education.ua URL: <https://www.education.ua/ua/articles/574/> (дата звернення: 15.02.2021).
9. Пряжникова Е., Фуколова Ю. В семье растёт Емеля, который ничего не хочет. Сайт Ведомости Harvard Business Review Бизнес и общество Феномены. URL: [https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/840659?utm\\_medium=teaser&utm\\_source=vedomosti.ru](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/840659?utm_medium=teaser&utm_source=vedomosti.ru) (дата звернення: 31.01.2021).
10. Шипилов В. Проект компании «Альт-Инвест» Сайт Корпоративный менеджмент Библиотека управления. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml) <https://students.superjob.ru/kompanii/moskva/sba-university-2628674/> (дата звернення: 16.02.2021)

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Дігтяр Л.В.  
Полтава, Україна*

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, який формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Прийняття управлінських рішень потребує від управлінців високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії та досвіду. Цей процес передбачає високий рівень відповідальності, адже для втілення прийнятих рішень у життя є необхідним забезпечення ефективної та злагодженої роботи всього організаційного механізму.

Лише після прийняття управлінського рішення отриманого в результаті управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему.

Управлінське рішення виступає результатом альтернативної формалізації адміністративних, соціально-психологічних, економічних, технологічних, методів менеджменту основою якого є керована система, що безпосередньо впливає на керовану.