

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент
_____ **Інна САВИЦЬКА**
« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор
_____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Виконав

_____ **Ярослав ЩУЛПЕНКО**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**
Щуліпенко Ярославу Віталійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Розвиток лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «__» _____ 2024 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедрі «01» листопада 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності лідерства та його ролі в управлінні персоналом.
2. Охарактеризувати стилі, моделі та інструменти лідерства, що застосовуються в сучасних організаціях, зокрема в ІТ-сфері.
3. Дослідити сучасні виклики та тенденції розвитку лідерських компетентностей у цифровому середовищі компанії SoftServe.
4. Проаналізувати організаційну структуру, кадровий склад та політику лідерства компанії SoftServe.
5. Оцінити вплив реалізованих лідерських практик на ефективність управління персоналом у компанії SoftServe.
6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку лідерського потенціалу в компанії SoftServe.

Дата видачі завдання «20» листопада 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ

Завдання прийняв до виконання _____ Ярослав ЩУЛІПЕНКО

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Розвиток лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Щуліпенка Ярослава Віталійовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі розвитку лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії. У дослідженні проаналізовано сутність, концепції та підходи до лідерства, зокрема його роль у формуванні корпоративної культури та підвищенні ефективності управлінських процесів. Загальний обсяг роботи становить 136 сторінок, включає 29 таблиць, 11 рисунків та список використаних джерел, що налічує 92 найменування.

Основна мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі ролі лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення лідерських підходів з метою підвищення ефективності функціонування персоналу в умовах динамічного цифрового середовища.

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні основи лідерства в ІТ-компаніях. Розглянуто еволюцію поняття лідерства, класифікацію стилів і підходів, проаналізовано зміст ситуаційного, емоційного та трансформаційного лідерства в умовах цифрової трансформації. Значну увагу приділено ролі лідера у розвитку персоналу, комунікації та організаційної культури в інноваційному середовищі.

Другий розділ присвячено аналітичному дослідженню управлінських практик компанії SoftServe. Проведено аналіз корпоративної політики, структури

HR-менеджменту та динаміки кадрового складу. Особливу увагу приділено оцінці лідерських компетенцій менеджерів середньої та вищої ланки, результатам внутрішніх опитувань та кейс-аналізу поточних управлінських рішень. Це дозволило виявити сильні сторони і наявні виклики у впровадженні лідерських моделей.

У третьому розділі розроблено практичні напрями вдосконалення лідерства в управлінні персоналом компанії. Запропоновано створення інституційної моделі розвитку лідерського потенціалу, що охоплює етапи діагностики, навчання, менторства та оцінювання результатів. Рекомендації враховують міжнародний досвід, інструменти ESG, гнучкі методи управління та принципи етичного лідерства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості адаптації запропонованої моделі для ІТ-компаній України, що дозволить підвищити мотивацію, ефективність командної роботи та знизити плинність кадрів в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін.

У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено доцільність впровадження сучасних лідерських підходів в управлінні персоналом ІТ-компаній та надано практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи управління персоналом у цифровому середовищі.

Ключові слова: лідерство, ІТ-компанія, управління персоналом, корпоративна культура, SoftServe, HR-менеджмент, лідерські компетенції, трансформаційне лідерство.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку лідерства в управлінні персоналом ІТ-компанії	11
1.1. Основні положення теорій лідерства та їхня еволюція в менеджменті	11
1.2. Лідерські компетентності керівника в сучасному ІТ-бізнесі	29
1.3. Компетентнісний підхід у розвитку лідерства та управлінні персоналом ІТ-компанії	49
Висновки до першого розділу	59
Розділ 2 Аналіз лідерських якостей та практик управління персоналом в ІТ-компанії SoftServe	62
2.1. Організаційно-економічна характеристика ІТ-компанії SoftServe	62
2.2. Функціонально-компетентнісний аналіз лідерських якостей менеджерів різних рівнів SoftServe	77
2.3. Дослідження лідерських компетентнісних профілів та управлінських практик у персоналі SoftServe	85
Висновки до другого розділу	93
Розділ 3 Шляхи посилення ролі лідерства в управлінні персоналом ІТ-компанії SoftServe	95
3.1. Розвиток і формування лідерських компетентностей менеджерів в умовах ІТ-бізнесу SoftServe	95
3.2. Посилення ролі лідерства у формуванні корпоративної культури та управлінні персоналом SoftServe	105
Висновки до третього розділу	121
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
ДОДАТКИ	135

ВСТУП

Сфера інформаційних технологій є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей сучасної економіки, де успіх компанії напряду залежить від людського капіталу, інноваційності та гнучкості управлінських рішень. У цьому контексті управління персоналом потребує не лише чіткого адміністрування, а й стратегічного підходу, що передбачає розвиток лідерських якостей керівників на всіх рівнях. З огляду на швидкі зміни ринку, глобальну конкуренцію та високі вимоги до якості продуктів і послуг, ІТ-компанії змушені переосмислювати роль лідерства як ключового чинника формування ефективної корпоративної культури та продуктивного середовища.

Розвиток лідерства в управлінні персоналом дозволяє не лише підвищити мотивацію та залученість працівників, а й створити умови для їх професійного зростання, адаптації до змін і реалізації креативного потенціалу. Лідерство у сучасній ІТ-компанії виходить за межі традиційного управління — воно передбачає здатність надихати команду, формувати бачення, впроваджувати цінності компанії у щоденну практику та підтримувати високий рівень взаємодії між працівниками. Саме тому дослідження процесів формування та розвитку лідерства набуває особливої актуальності для забезпечення сталого розвитку ІТ-бізнесу в умовах постійних трансформацій.

Проблематика лідерства в управлінні персоналом ІТ-сфери останніми роками активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у фокусі уваги перебувають праці Д. Гоулмана [55], який розглядає емоційний інтелект як основу ефективного лідерства, П. Друкера [54], що акцентує увагу на лідері як рушії змін, а також Б. Басса [48], котрий визначає лідерство через здатність надихати персонал до досягнення виняткових результатів. Значний внесок у теорію і практику лідерства зробили також Р. Блейк і Дж. Моутон [67], які розробили модель «менеджерської решітки», що дозволяє балансувати між орієнтацією на людей та завдання. Серед українських учених варто виділити І. Ілляшенка [14], який аналізує розвиток лідерства у вітчизняних

ІТ-компаніях крізь призму управління знаннями, а також Л. М. Петренко [35], яка досліджує лідерський потенціал у контексті викликів цифрової економіки. У динамічному середовищі ІТ-сектору актуальність цих підходів постійно зростає. Водночас у дослідженнях все ще недостатньо висвітлено інтеграцію ситуаційного та емоційного підходів у практику управління персоналом саме в українських цифрових компаніях, що підкреслює потребу у подальших дослідженнях та адаптації моделей лідерства до ІТ-контексту.

Аналіз теоретичних концепцій і сучасних практик управління у сфері ІТ-підприємництва свідчить про зростаючу роль лідерства як ключового чинника ефективного управління персоналом. Зміни в корпоративній культурі, перехід до гнучких структур, розподілених команд і дистанційної роботи потребують нових підходів до формування лідерських якостей. Сучасні ІТ-компанії активно впроваджують програми розвитку лідерства, менторства, етичного управління та підтримки індивідуального потенціалу працівників, що позитивно впливає на продуктивність, задоволеність роботою та інноваційну активність персоналу. Попри наявність значної кількості напрацювань у сфері менеджменту, системний аналіз лідерства саме у високотехнологічному цифровому середовищі України залишається недостатньо висвітленим.

Зміни у структурі персоналу ІТ-компаній, динаміка цифрової трансформації та зростання конкуренції вимагають оновлених моделей управління, де лідерство виступає не як формальна функція, а як джерело впливу, довіри та інноваційного розвитку. Серед провідних HR-практик в ІТ-секторі — впровадження компетентнісних матриць, ініціатив із розвитку внутрішніх лідерів та зміцнення корпоративних цінностей, що демонструють позитивний вплив на ключові показники персоналу. Разом із тим, залишається актуальною потреба інтеграції ситуаційного, емоційного й трансформаційного підходів до лідерства в межах адаптивної моделі, яка б відповідала викликам цифрової економіки. Це зумовлює потребу у подальших міждисциплінарних дослідженнях, орієнтованих на практичну реалізацію лідерського потенціалу в управлінні персоналом ІТ-компаній.

Зокрема, спостерігаються такі *суперечності*: між стрімким розвитком цифрових технологій в ІТ-сфері та недостатньою готовністю управлінців до інтеграції нових підходів до лідерства; між потребою в емоційно інтелектуальному та адаптивному керівництві та збереженням застарілих, авторитарних стилів управління; між вимогою до колективної відповідальності та зосередженням уваги виключно на індивідуальних лідерських якостях; між декларованими цінностями гнучкості, відкритості та командної роботи та реальними управлінськими практиками, які не завжди сприяють розвитку довіри та ініціативності в персоналу. Ці суперечності свідчать про нагальну потребу в оновленні стратегічного бачення ролі лідера в ІТ-компанії, розробці комплексних програм розвитку управлінських компетентностей та впровадженні ефективних механізмів трансформації корпоративної культури відповідно до сучасних викликів.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Розвиток лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії»**.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі ролі лідерства в управлінні персоналом сучасної ІТ-компанії, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення лідерських підходів з метою підвищення ефективності функціонування персоналу в умовах динамічного цифрового середовища.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності лідерства та його ролі в управлінні персоналом.
2. Охарактеризувати стилі, моделі та інструменти лідерства, що застосовуються в сучасних організаціях, зокрема в ІТ-сфері.
3. Дослідити сучасні виклики та тенденції розвитку лідерських компетентностей у цифровому середовищі компанії SoftServe.
4. Проаналізувати організаційну структуру, кадровий склад та політику лідерства компанії SoftServe.

5. Оцінити вплив реалізованих лідерських практик на ефективність управління персоналом у компанії SoftServe.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку лідерського потенціалу в компанії SoftServe.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і практичні методи дослідження. До *теоретичних методів* належали аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення та систематизація — їх застосування дало змогу поглиблено дослідити сутність лідерства, його концептуальні засади, класифікацію стилів, моделей і підходів, а також особливості їх адаптації до управління персоналом в ІТ-сфері. Завдяки цим методам було обґрунтовано доцільність формування лідерського потенціалу як ключового чинника ефективного функціонування сучасних цифрових організацій.

Емпірична частина дослідження передбачала проведення анкетування та напівструктурованих інтерв'ю із працівниками компанії SoftServe. Метою було виявлення реального рівня розвитку лідерських компетентностей, оцінка впливу лідерських стратегій на мотивацію персоналу, командну взаємодію та досягнення бізнес-цілей. Додатково використовувалися методи спостереження, кейс-аналізу та елементів SWOT-аналізу, що дозволило дослідити управлінські практики компанії у реальному контексті та визначити напрями удосконалення розвитку лідерства в корпоративному середовищі. Вибірка охоплювала представників різних підрозділів, посад і досвіду, що забезпечило комплексне уявлення про специфіку лідерства в ІТ-компанії.

Об'єктом дослідження є лідерство як ключовий елемент системи управління персоналом у сучасній ІТ-компанії.

Предметом дослідження є підходи, моделі та інструменти розвитку лідерських якостей у менеджерів ІТ-сфери, їхній вплив на мотивацію працівників, ефективність командної взаємодії та досягнення стратегічних цілей компанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом в ІТ-компаніях через розвиток сучасних лідерських підходів. Запропоновані моделі можуть бути застосовані в діяльності компанії SoftServe та інших представників галузі, які функціонують в умовах високої конкуренції, динамічного середовища та цифрової трансформації. Результати дослідження спрямовані на удосконалення системи управління персоналом через розвиток стратегічного лідерства, формування внутрішнього кадрового резерву, запровадження програм наставництва та постійного професійного розвитку.

Застосування результатів дослідження сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню мотивації та залученості працівників, ефективнішому управлінню проєктними командами, а також покращенню комунікації між керівниками та співробітниками. Запропоновані рішення можуть бути інтегровані у HR-стратегії та політики компаній, що прагнуть підвищити лояльність персоналу та забезпечити досягнення корпоративних цілей в умовах швидких змін ринку праці в ІТ-сфері.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці лідерства, управління персоналом та розвитку організаційної культури в ІТ-сфері. У роботі використано аналітичні матеріали, корпоративні документи та політики компанії SoftServe, результати внутрішніх HR-опитувань, а також сучасні нормативні документи щодо управління трудовими ресурсами в Україні. Особливу увагу приділено вивченню міжнародного досвіду застосування трансформаційного, емоційного та ситуаційного лідерства у високотехнологічних компаніях, що дало змогу врахувати кращі практики та адаптувати їх до умов вітчизняного ІТ-бізнесу.

Структура та обсяг магістерської роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який нараховує 92 найменування, додатки. Загальний обсяг роботи складає 136 сторінок, що містить 29 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Основні положення теорій лідерства та їхня еволюція в менеджменті

У сучасному бізнес-середовищі, особливо в ІТ-компаніях, розвиток лідерства набуває стратегічного значення. Динамічність цифрових технологій, гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban) та постійна потреба у швидкій адаптації до змін вимагають від керівників не лише організаційних умінь, а й виражених лідерських якостей [14; 17; 35]. Еволюція теорій лідерства, що сформувалася протягом останніх століть, заклала підґрунтя для сучасних моделей управління персоналом у високотехнологічних компаніях [83; 56].

Серйозний вплив на розвиток концепцій лідерства справили відомі роботи Г. Тарда (1843-1904) та Г. Лебона (1841-1931) [82]. Вони підкреслювали роль видатних особистостей у суспільному розвитку, вбачаючи в них рушійну силу прогресу. Тард вважав, що основний закон соціального розвитку полягає у наслідуванні: більшість послідовників, яких він називав «юрбою», відстають у розвитку, схильні до покірності та не здатні мислити критично. Лідер, на його думку, має ламати цю відсталість, «захоплювати юрбу нововведеннями» та вести за собою, використовуючи силу інновацій. Для сучасних ІТ-компаній ці погляди мають особливе значення: саме інноваційність і здатність надихати команду є ключем до конкурентоспроможності [24].

Лебон, своєю чергою, стверджував, що головна роль належить не самому лідеру, а масам, які можуть як підтримати його, так і «скинути», обравши нового керівника, що подарує їм нову ілюзію. Ця думка співзвучна із сучасними практиками в ІТ-сфері, де лідерство залежить від довіри команди, а керівник радше виконує роль фасилітатора, координатора й наставника, ніж абсолютного авторитета [41; 76].

Поступово на основі цих підходів почали формуватися перші наукові теорії лідерства. Однією з них стала теорія «великих особистостей», яка трактувала

лідера як унікальну особу, що володіє владою та впливом над іншими. Хоча вона мала більше філософський характер, саме ця концепція започаткувала наукові дослідження проблеми лідерства [52].

До середини ХХ століття популярності набула теорія рис лідерства, яка виходила з припущення, що лідерство зумовлене вродженими психологічними та характерологічними рисами. Соціологи Е. Богардус, Сміт, Крюгер досліджували лідерів у різних соціальних групах і виокремлювали десятки якостей, серед яких — такт, гумор, інтелект, енергія, сила характеру, вміння прогнозувати [77]. У сфері ІТ ця теорія знайшла своє відображення у формуванні образу «харизматичного засновника» або СЕО, який завдяки природним здібностям веде компанію до успіху [18].

Втім, основним недоліком цієї концепції було твердження, що лідерські якості є природженими. Це обмежувало розвиток ідеї про можливість цілеспрямованого формування лідерських компетентностей. Сучасний досвід ІТ-індустрії довів протилежне: лідерські навички можна цілеспрямовано розвивати через навчання, менторство, тренінги та практику управління в умовах проєктних команд [14; 35; 56].

Проте теорія рис мала суттєве обмеження: вона не враховувала того, що сам процес виконання лідерських функцій формує нові якості у керівника. Іншими словами, лідерство — це не лише набір вроджених характеристик, а й результат тривалого виконання ролі керівника. Наприклад, упевненість у собі чи наполегливість можуть спочатку бути лише вимогою соціальної ролі, але поступово закріплюються як частина особистісної ідентичності лідера. Це особливо актуально для ІТ-сфери, де керівники команд (team lead, project manager) часто виростають із рядових розробників, і поступове освоєння ролі формує у них лідерські компетентності [17; 18; 35].

Криза «теорії рис» призвела до зміщення фокусу дослідників на інші фактори. У 1948 р. Р. Стогділл у праці «Особистісний фактор, пов'язаний з лідерством» висунув ідею, що лідерство визначається не лише рисами особистості, а й конкретною ситуацією. Так з'явилася теорія ситуативного

лідерства, яка особливо співзвучна сучасним умовам динамічних організацій [71; 77]. В ІТ-компаніях, де зміна проєктів, технологій і навіть складу команди відбувається дуже швидко, лідер має бути гнучким: в одній ситуації він виступає наставником і тренером, в іншій — стратегом і комунікатором [55; 56].

Подальший розвиток отримала ідея, що лідерство — це не лише індивідуальна характеристика, а функція групи. Згідно з цією концепцією (Г. Хоманс, Д. Мак-Грегор), саме колектив формує запит на лідера, а лідер є інструментом задоволення потреб і досягнення цілей групи [59; 78; 81]. Для ІТ-компаній це надзвичайно актуально: команди нерідко самі висувують своїх неформальних лідерів — тих, хто краще комунікує, має експертизу чи здатність мотивувати інших [41; 83].

Звідси випливає ключове положення: лідера неможливо відірвати від його команди. Він не лише керує, а й відображає очікування групи. Якщо ці очікування ігноруються, команда може «послабити» його вплив або навіть відмовитися від його авторитету. У практиці ІТ-компаній це проявляється у втраті довіри до керівника, що веде до зниження залученості працівників чи зростання плинності кадрів [35; 44].

У 60-х роках дослідники намагалися синтезувати попередні концепції та створити більш цілісну інтегровану теорію лідерства, яка враховувала б як риси особистості, так і ситуаційні та групові чинники. Лідерство почали розглядати як процес, що формується під впливом культури, середовища та специфіки команди. Серед представників цього підходу варто назвати Б. Басса, Ф. Фідлера, Е. Холландера та Дж. Джуліана [47; 48; 71; 77].

Басс виокремлював три ключові змінні:

- ✓ цілі команди чи організації;
- ✓ особистість лідера;
- ✓ фактори, що визначають динаміку групової поведінки [47; 48].

У контексті ІТ-бізнесу ці три змінні мають особливе значення: цілі команди нерідко змінюються залежно від продуктового циклу чи вимог замовника; особистість лідера визначає стиль управління й здатність до комунікації; групова

поведінка трансформується під впливом гнучких методологій (Scrum, Agile, Kanban) [35], [41].

Холландер і Джуліан розглядали лідерство як систему взаємовпливу: лідер дає команді експертизу, натхнення чи організацію, натомість отримує від неї підтримку, визнання і довіру. У сучасних ІТ-компаніях це особливо помітно в кросфункціональних командах, де авторитет лідера прямо залежить від його внеску у вирішення завдань [71], [81].

Ф. Фідлер акцентував увагу на трьох чинниках ефективності:

- ✓ структурованість завдання — наскільки чітко воно визначене;
- ✓ якість взаємин у команді — рівень довіри й підтримки;
- ✓ сила позиції лідера — його формальні та неформальні ресурси впливу [71], [77].

Його висновки актуальні й сьогодні: лідери, орієнтовані на завдання, ефективні у чітко визначених або кризових умовах (наприклад, під час релізу продукту чи виправлення критичних багів). Лідери, орієнтовані на взаємини, більш результативні в умовах відносної стабільності, коли на перший план виходить командна взаємодія, менторство та розвиток персоналу [59].

Таким чином, синтетична теорія лідерства дозволила подолати однобічність попередніх підходів і заклала основу для сучасних моделей — трансформаційного, транзакційного та сервант-лідерства. Вона підкреслила, що лідерство — це не статична риса, а динамічний процес взаємодії в системі «лідер — команда — середовище» [48], [83].

У ХХІ столітті ця інтегративна логіка набула нового значення в ІТ-компаніях. Лідерство тут вивчається на кількох рівнях [18], [56]:

- *теоретико-методологічному* — де застосовуються психологічні принципи, кібернетичні підходи до управління та системний аналіз [18], [56];
- *концептуальному* — де розробляються сучасні моделі, орієнтовані на цифрову економіку, гнучкі організаційні структури та інноваційність [27], [48];

- *операційному* — де формується практичний інструментарій управління командами, включно з Agile-коучингом, менторством, HR-аналітикою та програмами розвитку лідерського потенціалу [35], [59].

Концептуальний рівень аналізу лідерства зазвичай представлений двома підходами. Перший зосереджується на динамічних і функціональних характеристиках лідерства, коли його розглядають як процес організації групової діяльності, спрямований на досягнення спільних цілей у найкоротші терміни та з максимальною ефективністю. Українські дослідники О. Кузьмін, Л. Скібіцька та зарубіжні науковці, зокрема Дж. Коттер і Б. Бас, підкреслюють, що лідерство визначається не лише об'єктивними соціальними відносинами в колективі, але й суб'єктивними чинниками — мотивацією, потребами, психологічними особливостями членів команди [43], [47], [48].

Другий підхід робить акцент на структурних, статичних характеристиках лідерства, трактуючи його як інтегральну якість групи чи організації. У цьому випадку лідерство розглядається не лише крізь призму діяльності керівника, а й через підсистеми компанії: відділи, команди, робочі групи. Такий підхід дозволяє зрозуміти, що сучасна IT-компанія потребує розподіленого лідерства, коли відповідальність та ініціативність розподіляються між різними рівнями персоналу [35], [41], [71].

Операційний рівень дослідження лідерства дає змогу аналізувати стилі й типи управління, які застосовуються в залежності від контексту. Наприклад, трансформаційне лідерство ефективне для створення інноваційних продуктів, сервант-лідерство — для підтримки культури співпраці та добробуту працівників, а транзакційне лідерство — у проектах із чітко визначеними дедлайнами та структурованими завданнями [47], [71], [83].

Якщо для менеджменту XX століття було характерне жорстке розділення на керівників і підлеглих, то на початку XXI століття відбулася «революція лідерства». У часи Г. Форда чи Ф. Тейлора управлінська парадигма передбачала суворий контроль і дисципліну, де авторитет керівника не підлягав критиці. Натомість сучасні дослідження (П. Друкер, Д. Гоулман, С. Кові) підкреслюють,

що межа між «ведучими» і «веденими» стає умовною. Компаніям потрібні не просто виконавці, а лідери на всіх рівнях організації, здатні брати відповідальність, проявляти ініціативу і впливати на розвиток колективу [18], [56], [69].

У 1950-1960-х роках компанії орієнтувалися насамперед на добір дисциплінованих і працьовитих співробітників, які в обмін на стабільну заробітну плату та соціальні гарантії демонстрували лояльність і готовність виконувати розпорядження. Сьогодні ж в ІТ-сфері акцент змістився: лідерство перестало бути формальною функцією і стало частиною організаційної культури. Сучасні ІТ-компанії впроваджують гнучкі методології (Agile, Scrum, Lean), де ініціатива працівників, відкритий діалог і культура зворотного зв'язку визначають ефективність організації не менше, ніж технічні навички [35], [41].

Еволюція управлінських підходів до лідерства чітко демонструє, що вже наприкінці 1960-х років західні компанії усвідомили недоліки підходу, орієнтованого лише на формування дисциплінованих виконавців. Такий персонал виявився нездатним проявляти ініціативу, прогнозувати проблеми та ефективно використовувати власний потенціал. У швидкозмінному конкурентному середовищі, особливо в кризових умовах, модель «слухняного працівника» показала свою неспроможність [18], [56].

Звідси виникла потреба у кардинальній трансформації корпоративної філософії. На перший план вийшли незалежність мислення, креативність та готовність співробітників брати відповідальність. Топменеджмент провідних компаній (Apple, IBM, пізніше Microsoft) почав заохочувати відкритість у комунікації, готовність працівників пропонувати ідеї та навіть критикувати керівництво. Це стало основою розвитку сучасних організаційних культур, де лідери потрібні на всіх рівнях [41], [48].

Замість адміністратора-«наглядача» з'явився новий тип керівника — стратег, тренер і наставник. Його роль — не контролювати кожен крок, а створювати умови для самореалізації команди, делегувати відповідальність і довіряти її професіоналізму. Такий стиль управління особливо важливий для ІТ-

компаній, де успіх залежить від здатності команди швидко адаптуватися, приймати рішення й реалізовувати інновації [35], [59].

Сучасні дослідження лідерства (Дж. Коттер, Д. Гоулман, С. Кові) пропонують кілька підходів до його розуміння [18], [43], [69].

Теорія рис акцентує на особистісних якостях керівника: харизмі, емоційному інтелекті, рішучості. Проте досвід показує, що успіх не залежить від фізичних характеристик чи віку, а від здатності мотивувати й надихати інших [18], [56].

Поведінковий підхід робить наголос на стилі поведінки лідера: орієнтація на завдання або на людей. У сучасних ІТ-компаніях ефективність часто визначається гнучким балансом цих двох аспектів [41], [47].

Ситуаційний підхід (Ф. Фідлер, Г. Юкл) доводить, що ефективність лідерства залежить від контексту — типу завдань, культури організації, готовності команди брати відповідальність. Для ІТ-сфери, де проєкти можуть бути високоризиковими й непередбачуваними, саме адаптивність лідера визначає успіх [48], [71].

Сучасний лідер у сфері управління персоналом ІТ-компанії — це фасилітатор розвитку, що об'єднує функції візюнера, тренера і ментора. Він створює умови, у яких команди не просто виконують інструкції, а стають співавторами рішень та інновацій. Саме така трансформація ролі керівника дозволила ІТ-компаніям стати драйверами глобальних змін в економіці та суспільстві [35], [69].

Найважливіший висновок більшості досліджень у сфері лідерства полягає в тому, що особисті риси керівника самі по собі не гарантують успіху компанії. Набагато вагомішим чинником є оптимальне поєднання характеристик лідера з особливостями команди, якою він керує. У випадку правильного «матчу» між стилем керівництва та корпоративною культурою продуктивність зростає у рази. При цьому дослідження західних науковців (Д. Гоулман, Дж. Коттер, Л. Белкін) підтверджують: стать чи вік не мають вирішального значення для ефективності

лідера — чоловіки і жінки мають рівні шанси досягати успіху на управлінських позиціях [18], [43], [69].

Теорія поведінки стала наступним кроком у розвитку лідерських концепцій. Вона базується на аналізі не вроджених рис, а поведінкових моделей менеджера: як він приймає рішення, комунікує, мотивує команду та реагує на кризові ситуації. Саме цей підхід став основою сучасних HR- і лідерських практик у бізнесі, зокрема в IT-сфері. Кандидатів на управлінські посади оцінюють за тим, як вони діяли в різних життєвих і професійних ситуаціях, наскільки їхній стиль відповідає вимогам компанії та культурі колективу [35], [56].

Серед ключових підходів у рамках теорії поведінки, що були сформовані у дослідженнях Огайо та Мічиганського університетів, виділяють два напрями [41], [48].

Орієнтація на людей. Лідер приділяє особливу увагу взаєминам у команді, створює атмосферу довіри, взаємоповаги та відкритої комунікації. У сучасних IT-компаніях це проявляється через коучинг, менторство, підтримку балансу «робота-життя» і культивування психологічної безпеки. Такий стиль особливо ефективний у командах розробників, де потрібна згуртованість і креативність [13], [26].

Орієнтація на завдання (процеси). Керівник акцентує увагу на чіткому виконанні завдань, дисципліні та досягненні максимальних результатів. У практиці IT це може проявлятися через суворе дотримання Agile/Scrum-методологій, дедлайнів і KPI. Хоча такий підхід може бути продуктивним, він часто призводить до підвищеного стресу та вигорання, якщо не поєднується з турботою про людей [48], [71].

Сучасні дослідження (зокрема роботи Д. Гоулмана про емоційний інтелект та П. Херсі й К. Бланшара про ситуаційне лідерство) довели, що ефективність лідера залежить від здатності комбінувати обидва підходи залежно від контексту. У сферах, де потрібні інновації та командна співпраця (наприклад, розробка ПЗ, UX/UI-дизайн), орієнтація на людей забезпечує більш стійкий результат.

Водночас у кризових ситуаціях або під час масштабних проєктів вагомішу роль відіграє жорстка орієнтація на процеси та дисципліну [19], [44].

Серед поведінкових концепцій важливе місце посідає Managerial Grid Блейка-Моутона, яка описує п'ять базових стилів залежно від балансу орієнтації на завдання та на людей. Ця сітка дає змогу зрозуміти, чому «командний стиль» (висока увага і до людей, і до завдань) вважається найбільш ефективним у стабільних умовах [51]. Водночас континуум Танненбаума-Шмідта демонструє перехід від автократичного до демократичного стилю керівництва залежно від рівня зрілості колективу, дозволяючи простежити еволюцію управлінських рішень від контролю до делегування [66].

У сучасних дослідженнях з лідерства значний внесок зробив Гаррі Юкл, який запропонував 19 ключових категорій поведінки лідера (див. табл. 1.1).

Його підхід активно використовується для розвитку менеджерів у міжнародних компаніях і цілком може стати основою для формування корпоративних програм лідерства в ІТ-сфері. Подібні систематизації дозволяють чітко визначити очікувані компетентності керівника, оцінити його стиль управління та створити програми навчання і коучингу для молодих лідерів [21], [58].

В умовах ІТ-компанії, де робота поєднує креативність, командну взаємодію, дисципліну й орієнтацію на результат, модель Юкла допомагає менеджерам вибудувувати збалансовану поведінку — від делегування та підтримки до координації та вирішення конфліктів. Це особливо актуально у швидкозмінному середовищі, де потрібні гнучкість, адаптивність і здатність створювати продуктивний психологічний клімат [21], [30].

Одним із найпоширеніших сучасних підходів до розуміння лідерства є ситуаційна теорія, яка наголошує: стиль поведінки керівника повинен змінюватися залежно від конкретних умов і завдань. Цей підхід розвивали такі дослідники, як Фред Фідлер, Пол Херсі та Кен Бланшард, чії моделі отримали широке практичне застосування у сфері менеджменту, освіти та медицини [19], [43], [70].

Категорії поведінки лідера (адаптовано до умов сучасної ІТ-компанії)

№	Категорія поведінки	Значення для ІТ-компанії
1	Орієнтація на результат	Забезпечення високої продуктивності розробки, своєчасна реалізація спринтів, досягнення KPI.
2	Чуйність і уважність	Емпатія до членів команди, турбота про психологічне здоров'я, підтримка work-life balance.
3	Нагхнення	Уміння мотивувати команду на інновації, створювати віру у власні сили та продукт компанії.
4	Похвала і визнання	Використання нематеріальних стимулів (подяка, публічне визнання, гейміфікація).
5	Винагорода	Система бонусів, акцій, премій, кар'єрних можливостей.
6	Участь у прийнятті рішень	Agile-підхід: залучення команди до планування, брейнстормів і ретроспектив.
7	Делегування повноважень	Передача завдань Scrum-мастерам, тімлідам, що підвищує відповідальність і автономію.
8	Роз'яснення ролей	Чітке визначення функцій кожного члена команди у проєкті.
9	Постановка цілей	Формування зрозумілих і досяжних OKR (Objectives and Key Results).
10	Навчання	Постійне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, сертифікаціях (AWS, Scrum, DevOps тощо).
11	Інформаційна прозорість	Регулярні апдейти, відкритий доступ до інформації, звітність.
12	Рішення проблем	Проактивне усунення технічних та організаційних «вузьких місць».
13	Планування	Розробка дорожніх карт (roadmaps), планів релізів та графіків спринтів.
14	Координація	Забезпечення злагодженої роботи між відділами (Dev, QA, UX, Support).
15	Полегшення роботи	Надання ресурсів: сучасне обладнання, ліцензійне ПЗ, комфортні офіси або remote-умови.
16	Використання експертів	Залучення зовнішніх консультантів з кібербезпеки, UI/UX або хмарних технологій.
17	Формування сприятливого клімату	Створення культури довіри, diversity & inclusion, підтримка корпоративних цінностей.
18	Управління конфліктами	Медіація, фасилітація командних обговорень, превенція емоційних вигорань.
19	Дисципліна та критика	Конструктивний фідбек, performance review, дотримання професійних стандартів.

Основна ідея полягає в тому, що універсального стилю управління не існує: те, що ефективно для виробничого колективу з чіткими інструкціями, може виявитися провальним у креативній команді розробників чи педагогів. Тому керівник має гнучко адаптувати стиль поведінки — від директивного до демократичного чи партнерського (див. табл. 1.2) [66], [71].

Порівняльна характеристика стилів лідерства за ситуаційним підходом

Стиль	Умови застосування	Сильні сторони	Ризики/обмеження
Автократичний (директивний)	Кризові ситуації, низька самостійність підлеглих, високий ризик	Швидке виконання завдань, чітка дисципліна, контроль	Зниження мотивації, відсутність простору для інновацій
Демократичний (партнерський)	Колективи з високою кваліфікацією, командна робота	Підтримка розвитку персоналу, довіра, включення в ухвалення рішень	Повільність у критичних умовах, ризик «залежності від колективу»
Ліберальний (пасивний)	Команди з високим самоконтролем, дослідницькі проекти, унікальні знання	Автономія, простір для креативності, сприятливий клімат	Хаотичність, ризик анархії, слабка координація

Ситуаційна теорія наголошує на гнучкості лідера: ефективність управління залежить не від жорсткого дотримання одного стилю, а від уміння адаптуватися до обставин, рівня підготовки колективу й завдань організації [19], [43], [66].

Фред Фідлер був одним із перших дослідників, хто ґрунтовно обґрунтував ситуаційний підхід у менеджменті. Він довів, що ефективність стилю управління залежить від відповідності цього стилю конкретній ситуації. На його думку, результативність лідера визначається трьома ключовими факторами:

Взаємини керівника з підлеглими. Ефективність управління значною мірою залежить від довіри й лояльності в команді. Там, де стосунки між керівником і колективом побудовані на взаємоповазі, існує готовність підтримати рішення лідера. Якщо ж комунікація слабка, авторитет керівника автоматично знижується.

Структура завдань. Завдання можуть бути рутинними (чітко визначені й стандартизовані) або нерутинними (унікальні, креативні, інноваційні). У першому випадку доречний більш директивний підхід, тоді як у ситуації з комплексними завданнями необхідна демократичність, співпраця й залучення команди [71].

Рівень влади керівника. Ідеться не лише про формальні повноваження, а й про реальний авторитет, що дозволяє впливати на підлеглих, мотивувати їх,

застосовувати винагороди й санкції. Чим вищий рівень влади та авторитету, тим більший простір для гнучкого використання різних стилів управління.

Фідлер підкреслював, що ідеальний керівник не існує поза конкретною ситуацією. Тому завдання управлінця — правильно діагностувати умови й адаптувати власну поведінку. Для оцінки стилю керівництва він запропонував методику Least Preferred Co-Worker (найменш бажаний колега), яка дозволяла визначити орієнтацію лідера: на завдання чи на міжособистісні відносини [19].

Подальший розвиток ситуаційного підходу знайшов відображення у теорії шляху до мети Роберта Хауса. Вона базується на припущенні, що головне завдання керівника — допомогти працівникам досягти поставлених цілей, усуваючи бар'єри та пропонуючи ефективні методи. Хаус виокремив чотири стилі лідерської поведінки, які подані на рисунку 1.1 [43], [61].

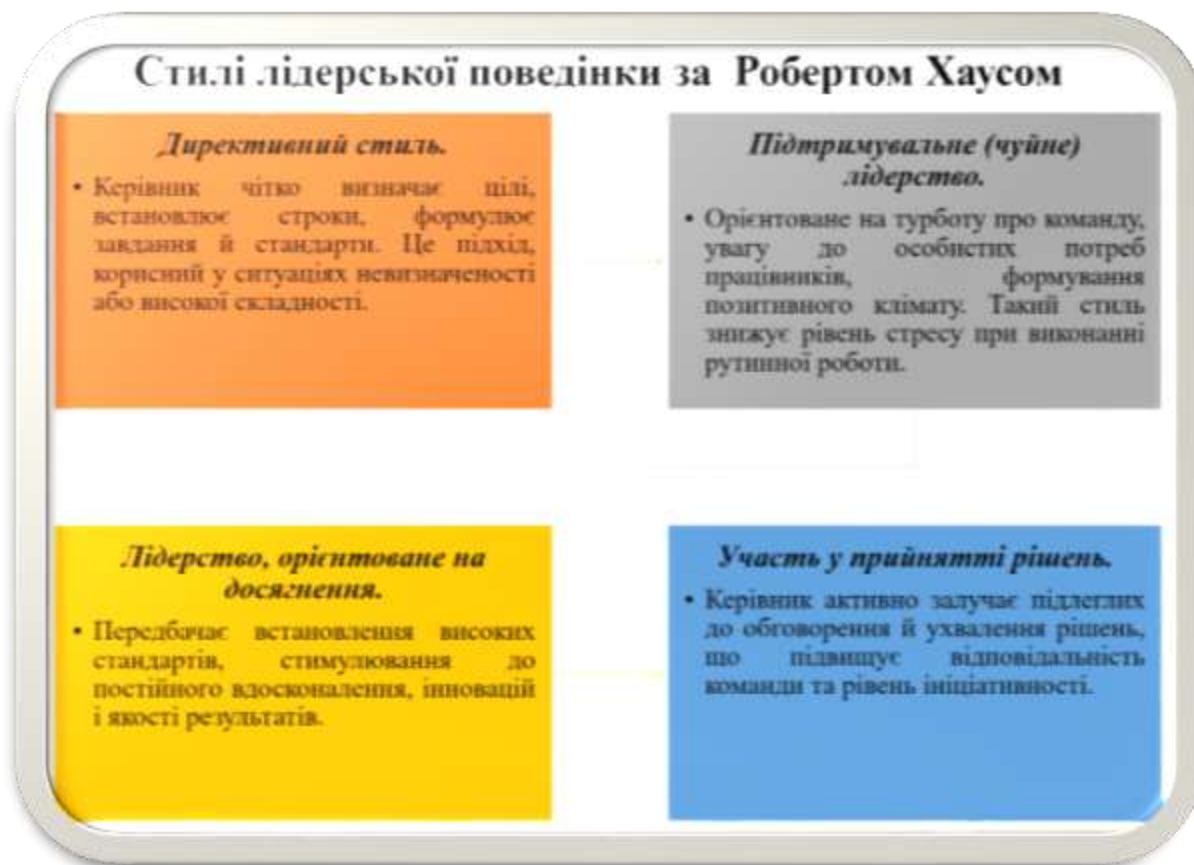


Рис. 1.1. Класифікація стилів лідерської поведінки за Р. Хаусом

За Хаусом, жоден стиль не є універсальним. Лідер повинен залишатися гнучким: у ситуаціях невизначеності доцільним є директивний підхід, у стабільних умовах — підтримувальний, при роботі з ініціативним колективом —

участь у прийнятті рішень. Таким чином, ефективність управління досягається не вибором «правильного стилю», а вмінням поєднувати різні моделі відповідно до контексту [19], [43], [60].

Важливим доповненням є теорія Leader-Member Exchange (LMX), що розкриває різний рівень якості відносин між керівником і підлеглими. Вона наголошує, що ефективність команди залежить не лише від загального стилю лідера, а й від того, наскільки він здатен будувати індивідуалізовані стосунки з учасниками групи. Високоякісні відносини сприяють довірі, залученості та інноваційності, тоді як низькоякісні — формують ризик «інсайдерів» та «аутсайдерів» [18], [62].

У попередніх підходах до вивчення лідерства вже було розглянуто різні моделі, які акцентували увагу на важливості врахування ситуаційних факторів, компетентностей та стилів управління. Водночас розвиток сучасних організацій, зокрема ІТ-компаній, переконливо демонструє: ефективне управління персоналом неможливе без гнучкого поєднання підходів та здатності лідера швидко адаптувати стиль керівництва до умов та рівня зрілості команди [26], [48], [71].

Логічним продовженням еволюції таких теорій стала модель ситуаційного лідерства Пола Херсі та Кена Бланшарда, відома також як теорія «життєвого циклу».

Дослідники довели, що не існує «раз і назавжди правильного» стилю лідерства. Ефективний керівник змінює свою поведінку залежно від готовності (readiness) виконавця чи команди — поєднання рівня компетентності (знання, технічні навички) та залученості (мотивація, самостійність) [60], [65], [69].

Для сучасних ІТ-компаній, де ролі динамічні, технології стрімко оновлюються, а команди працюють у межах гнучких фреймворків (Agile, Scrum, Kanban), ця модель є одним із найбільш прикладних інструментів people-management [43], [72].

У середовищі ІТ-компаній, де швидкість змін, багаторівневі команди та проектна робота формують складну та динамічну систему, особливо важливим є

застосування адаптивних моделей лідерства. Однією з найпрактичніших у цьому контексті є модель ситуаційного лідерства Херсі та Бланшарда. Її цінність полягає у можливості не лише визначати рівень готовності співробітників до виконання завдань, а й обирати оптимальний стиль управління, що поєднує директивність і підтримку [60].

Ця модель особливо релевантна для ІТ-сфери, адже рівень компетентності та залученості співробітників часто змінюється залежно від технологічних викликів, типу проєкту чи стадії життєвого циклу продукту. Нижче наведено адаптовану таблицю, що ілюструє застосування ситуаційного підходу до управління персоналом ІТ-компанії (див. табл. 1.3) [43].

Як показує таблиця 1.3, модель Херсі — Бланшарда дає можливість керівникам ІТ-компаній варіювати стилі лідерства залежно від рівня готовності співробітників і специфіки ситуаційних факторів. Важливою особливістю є можливість регресії стилів: навіть високозрілі команди у кризових обставинах можуть потребувати тимчасового повернення до директивних методів управління.

Додаткової цінності ця модель набуває у поєднанні з класичними теоріями лідерства (Ф. Фідлера, Р. Хауса), що забезпечує комплексний погляд на роль керівника: від усунення бар'єрів і підтримки командної динаміки — до формування стратегічної автономії співробітників. Завдяки цьому модель виступає ефективним інструментом розвитку внутрішнього лідерського потенціалу сучасних ІТ-компаній [19], [60], [43].

Фактично, підхід Херсі та Бланшарда можна розглядати як своєрідну «панель керування» стилями лідерства в ІТ-організації. Визначаючи рівень готовності (R) та обираючи відповідний стиль (S), лідер пришвидшує процес онбордингу, зміцнює автономію команд, зменшує ризики у кризових умовах і вибудовує культуру відповідальності. Це прямий міст від теоретичних положень до щоденних управлінських рішень у сфері розробки продуктів, інженерії та HR [65], [72].

Модель ситуаційного лідерства Херсі-Бланшарда в управлінні персоналом ІТ-компанії

Елемент	Зміст / характеристика	Приклади з ІТ-практики
Рівні готовності (R1–R4)	<p>R1 — низька компетентність, висока/коливна залученість. Приклад: Junior після онбордингу; сеньйор, який уперше отримав роль тімліда.</p> <p>R2 — середня компетентність, нестабільна залученість. Приклад: Middle-інженер, який опанує мікросервісну архітектуру чи CI/CD.</p> <p>R3 — висока компетентність, змінна мотивація. Приклад: досвідчений девелопер із «синдромом самозванця» або при розмитих продуктових пріоритетах.</p> <p>R4 — висока компетентність і висока залученість. Приклад: Staff-інженер, product-minded девелопер, зрілий Scrum-master.</p>	Онбординг Junior (R1→R2): чек-листи, парне програмування, дрібні фічі. Досвідчений розробник із нестабільною мотивацією (R3). Автономні кросфункціональні команди (R4).
Стилі лідерства (S1–S4)	<p>S1 — Директивний (Telling/Directing): чітке «що/як/коли», дроблення завдань, короткі цикли контролю.</p> <p>S2 — Пояснювально-коучинговий (Selling/Coaching): пояснює «навіщо», навчає, підкріплює впевненість.</p> <p>S3 — Партнерсько-підтримувальний (Participating/Supporting): фасилітує, знімає бар'єри, розвиває автономію.</p> <p>S4 — Делегувальний (Delegating): передає повноваження й відповідальність, залишаючи за собою стратегічні ризики.</p>	S1 — кризові релізи, інциденти у продакшені. S2 — Middle-інженери з базовими знаннями. S3 — зрілі, але нестабільно мотивовані команди. S4 — автономні SCRUM-команди.
Діагностика готовності	<p>Компетентність: технічні навички (стек, архітектура, безпека), процесні (Agile, CI/CD), продуктові (цінність фіч, пріоритезація).</p> <p>Залученість: участь у ретроспективах, тональність на 1:1, ініціативність, проактивність у ризиках.</p>	Використання HR-аналітики: Jira, ATS, LMS.
Динаміка розвитку стилів	<p>R1→R2: зменшення директивності, збільшення коучингу.</p> <p>R2→R3: акцент на підтримку й автономію.</p> <p>R3→R4: поступова передача повної відповідальності.</p> <p>Регресія стилів: у кризових ситуаціях навіть R3/R4 можуть потребувати тимчасового повернення до S1/S2 (чіткі синки, жорстке пріоритезування багів).</p>	Релізна криза: навіть зрілі команди потребують директивності (S1). Підготовка тімліда (R3→R4): поступове делегування з підтримкою та коучингом.
Типові помилки	<ul style="list-style-type: none"> - Хронічний S1 (мікроменеджмент). - Передчасний S4. - Плутанина між компетентністю та мотивацією. - Відсутність «виходу з кризи». 	Керівник продовжує контролювати R4-команду, замість делегування.

Вбудовування моделі в ІТ-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - Agile-церемонії як механізм визначення R-рівня. - HR-аналітика для трекінгу розвитку. - Кар'єрні треки: матриці компетентностей і менторство. 	Зв'язування R-рівнів із KPI (time-to-productivity, predictability).
Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> - Time-to-Productivity. - Predictability. - Якість продукту. - eNPS. - Утримання кадрів. - Розвиток внутрішнього лідерського пулу. 	Аналіз HR-дашбордів, performance-review, 360°.
Зв'язок із класичними теоріями	<ul style="list-style-type: none"> - Фідлер: ефективність залежить від ситуації. - Хаус (path-goal): лідер усуває бар'єри. - Херсі-Бланшард: унікальність у фокусі на готовності команди та динамічному виборі стилю. 	Порівняння моделей у навчанні тімлідів.

Варто розрізняти поняття «ситуаційний» та «контингентний» підхід. У моделі Фідлера (контингентній) стиль лідера вважається відносно фіксованим, а його ефективність визначається відповідністю конкретним умовам. Натомість у ситуаційній моделі Херсі-Бланшарда стиль є гнучким і змінюється залежно від рівня готовності виконавців [60], [69].

У сучасному глобалізованому та висококонкурентному середовищі ІТ-сектору ефективність управління персоналом визначається не лише технічними компетенціями, а й здатністю лідера впливати на команду, формувати інноваційне мислення та підтримувати високий рівень мотивації. В умовах цифрової трансформації та швидких технологічних змін зростає значення таких моделей управління, які поєднують стратегічне бачення, гнучкість у прийнятті рішень і здатність адаптуватися до непередбачуваних викликів [27], [48].

Концепції та стилі лідерства в ІТ-компаніях виходять за рамки класичних підходів ХХ століття та інтегрують нові ідеї — від емоційного інтелекту та етичного управління до аналітики даних і Agile-філософії. Це робить сучасного лідера не лише керівником, а й фасилітатором змін, наставником і стратегом, який здатен перетворювати виклики на можливості (див табл. 1.4) [33], [62], [72].

Як видно з таблиці 1.4 сучасні концепції та стилі лідерства в управлінні персоналом ІТ-компаній свідчать про перехід від авторитарних та одноманітних моделей до більш гнучких і багатовимірних підходів. Керівники вже не обмежуються роллю організатора процесів, а стають драйверами змін, стратегами розвитку та фасилітаторами командної взаємодії. Вони мають поєднувати трансформаційні й адаптивні методи з data-driven підходами, а також приділяти увагу етиці та ESG-принципам.

У межах VUCA- та BANI-середовища саме адаптивне лідерство дозволяє швидко реагувати на невизначеність і зберігати стійкість організації [59], [71].

Успішний лідер в ІТ сьогодні — це не лише управлінець, а й ментор, аналітик та стратег, який здатний швидко змінювати стиль управління залежно від ситуації й рівня зрілості команди [35], [71].

Сучасні концепції та стилі лідерства в управлінні персоналом ІТ-компаній

Стиль / концепція	Ключові характеристики	Науковці / дослідники	Застосування в ІТ-компаніях
Трансформаційне лідерство	Надихає команду на досягнення вищих результатів, фокус на інноваціях, розвиток культури довіри та емоційного інтелекту	Дж. Бернс, Б. Бас [21], [35], [66]	Лідер мотивує команду на створення breakthrough-технологій, сприяє генерації ідей і розвитку R&D-проектів
Трансакційне лідерство	Орієнтація на винагороди й покарання, чіткі KPI, контроль виконання	М. Вебер, Б. Бас [35], [41]	Використовується під час реалізації проектів із жорсткими дедлайнами та високими ризиками (наприклад, кіберзахист, робота з фінтех-платформами)
Службове (servant) лідерство	Лідер — наставник і партнер; сприяє розвитку персоналу; допомагає команді самоорганізуватися	Р. Грінліф, К. Спірс [33], [57]	Скрам-майстри, тімліди створюють умови для роботи Agile-команд, знімають бар'єри для ефективної співпраці
Адаптивне лідерство	Гнучкість у стратегіях, швидке реагування на зміни, залучення команди до вирішення проблем	Р. Хейфец, М. Лінскі [59], [68]	ІТ-компанії у сферах AI та blockchain оперативно змінюють стратегії, реагуючи на нові технологічні й ринкові тренди
Лідерство, засноване на даних (data-driven leadership)	Використання HR-аналітики, великих даних і BI-систем для прийняття управлінських рішень	Т. Девенпорт, Е. Брайнджолфссон [22], [64], [71]	Керівники ухвалюють рішення на основі HR-метрик: продуктивність, вигорання, залученість, що дає змогу персоналізувати підхід до стимулювання
Етичне та ESG-лідерство	Орієнтація на сталість, інклюзивність, корпоративну етику, соціальну відповідальність	А. Керолл, Д. Катценбах [27], [58]	Лідери ІТ-компаній формують культуру соціальної відповідальності, розвивають «зелені» практики, впроваджують політику рівних можливостей

Саме така багатогранність дозволяє компаніям підтримувати інноваційність, конкурентоспроможність та стабільність на глобальному ринку цифрових технологій [14], [20].

Для ІТ-компаній особливої актуальності набувають концепції лідерства у розподілених (remote) командах, де ключовим є вміння організовувати асинхронні комунікації та враховувати культурну різноманітність [33], [60]. У DevOps- та SRE-культурі лідерство реалізується через принципи спільної відповідальності та аналізу інцидентів без пошуку винних [26], [33]. Крім того, у галузі поширюється модель dual-track leadership, яка розрізняє технічне лідерство (Team Lead, Architect) і продуктове (Product Manager, Engineering Manager), що забезпечує баланс між технологічними рішеннями та бізнес-цілями [71].

Порівнюючи різні групи теорій, можна виділити їхні сильні сторони та обмеження. Теорія рис є простою, але ігнорує контекст [75]. Поведінкові підходи формують чітке уявлення про стилі, проте недооцінюють вплив ситуації [74].

Контингентні теорії враховують зовнішні фактори, але обмежені «жорсткістю» стилю лідера [59], [82]. Ситуаційні підходи є гнучкими, хоча іноді створюють ризик мікроменеджменту [59], [71]. Сучасні концепції надихають та мотивують, але їхня вразливість полягає у надмірній залежності від особистих якостей лідера та організаційної культури [41], [24].

Отже, еволюція теорій лідерства — від харизматичних уявлень про «великих особистостей» до сучасних концепцій адаптивного та data-driven лідерства — демонструє перехід від статичного бачення ролі керівника до динамічного, гнучкого й контекстно-залежного підходу. Для ІТ-компаній це означає потребу у багаторівневому лідерстві, яке поєднує стратегічне бачення, емпатію та здатність працювати в умовах невизначеності.

1.2. Лідерські компетентності керівника в сучасному ІТ-бізнесі

Дослідження феномену лідерства завжди супроводжувалося пошуком відповіді на те, які саме риси та характеристики відрізняють ефективних керівників від інших людей. У різні історичні періоди акцент робився на вроджених якостях, досвіді, освіті чи здатності впливати на оточення. Від ранніх уявлень про «великих людей», які нібито народжуються з особливими рисами, до сучасних концепцій, що враховують контекст і специфіку організаційної культури, простежується еволюція розуміння природи лідерства [75], [83].

У 1948 р. Ральф Стогділ узагальнив попередні дослідження і виокремив п'ять базових характеристик, які найчастіше асоціювалися з лідерами: інтелект та аналітичні здібності, впевненість у собі, енергійність, знання справи та соціальний статус [77]. Пізніше Річард Манн (1959) намагався конкретизувати набір якостей, але і його висновки не дали універсальної відповіді, чому саме одні люди стають лідерами, а інші — ні [71].

Важливий внесок зробив Уоррен Беніс, який у 1980-х роках запропонував групування якостей у чотири ключові блоки: управління увагою, значенням, довірою та собою. Цей підхід орієнтувався вже не лише на перелік рис, а на здатність лідера створювати середовище співучасті, де кожен співробітник відчуває власну значимість [50].

В сучасних ІТ-компаніях, де працюють фахівці з високим рівнем автономії та критичного мислення, акцент переноситься з «харизми» на емоційний інтелект, здатність будувати довіру, фасилітувати командну взаємодію та підтримувати психологічну безпеку [14], [55]. Такі якості, як чесність, оптимізм, ентузіазм, наполегливість і порядність, набувають особливого значення у distributed-командах, де взаємодія часто відбувається асинхронно та у різних часових поясах [33].

Попри свою популярність, теорія рис виявила кілька ключових обмежень. По-перше, перелік рис був занадто широким і варіативним — різні дослідження давали десятки, а інколи й сотні якостей [71]. По-друге, контекст виявився критично важливим: набір рис, ефективний для військового лідера, не

гарантував успіху в ІТ-компанії. Саме це стало поштовхом для розвитку поведінкових, контингентних та ситуаційних теорій [59], [83].

Сучасні підходи на основі класичної «теорії великих людей» виділяють чотири умовні групи характеристик лідера, див. рис. 1.2.

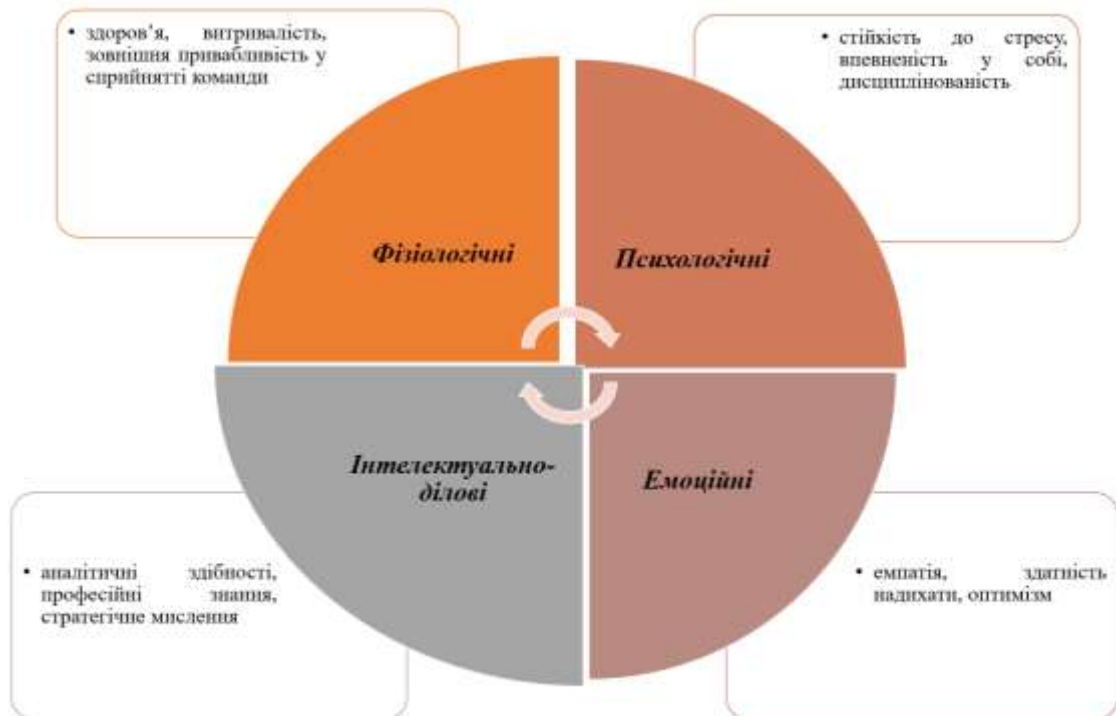


Рис. 1.2. Умовні групи характеристик лідера

До *фізіологічних якостей* лідера відносять характеристики, які формують перше враження про особистість і підсвідомо впливають на сприйняття команди. Традиційно сюди зараховують зріст, масу тіла, статуру, зовнішній вигляд, стан здоров'я та енергійність рухів. У класичних підходах ці параметри вважали основою лідерства, проте з часом стало зрозуміло, що вони мають радше допоміжне, ніж визначальне значення [77].

У сучасних ІТ-компаніях фізіологічні характеристики не є критичним фактором успішного керівництва, однак вони можуть впливати на невербальну комунікацію, впевненість у собі та здатність викликати довіру. Наприклад, охайний зовнішній вигляд, доглянутість, впевнена постава і здатність триматися перед командою чи інвесторами створюють позитивний імідж керівника. Водночас, на відміну від традиційних виробничих середовищ, в ІТ-сфері більш значущими є когнітивні, комунікативні та емоційні якості [55], [14].

Окреме значення має стан здоров'я та фізична витривалість, адже робота в ІТ-компанії часто пов'язана зі стресом, високою інтенсивністю завдань і тривалим перебуванням у середовищі з високим рівнем когнітивного навантаження. Лідер, який дотримується збалансованого способу життя, вміє відновлюватися після навантажень та демонструє приклад турботи про фізичне й ментальне здоров'я, сприяє формуванню культури well-being у команді [35], [36].

В умовах розподілених команд та віддаленої роботи важливими стають і такі аспекти, як енергійність у спілкуванні, динаміка жестів та міміки під час онлайн-презентацій, вміння тримати увагу підлеглих у форматі відеозустрічей. Таким чином, фізіологічні якості не визначають лідерство безпосередньо, але створюють своєрідний «фундамент сприйняття», який у поєднанні з інтелектуальними та емоційними характеристиками підсилює авторитет і вплив сучасного керівника ІТ-компанії [33], [83].

Психологічні якості лідера відображають риси характеру та особливості внутрішньої мотивації. Вони формуються під впливом спадкових чинників і середовища — виховання, досвіду, освітніх практик та професійних викликів. Якщо у класичних дослідженнях психологічні характеристики розглядалися як вроджені, то сучасні підходи вказують на їхню пластичність і здатність розвиватися протягом життя [28], [33].

В управлінні ІТ-компаніями психологічні якості мають критичне значення, оскільки робота в цій сфері пов'язана з високим рівнем невизначеності, швидкою зміною технологій і потребою адаптуватися до динамічних ринкових умов. Серед найбільш затребуваних рис сучасного лідера варто відзначити:

- *стійкість до стресу (resilience)* — здатність зберігати ясність мислення і стабільність дій навіть у кризових умовах (наприклад, при критичних збоях у роботі продукту чи під час кіберінцидентів) [69];

- *гнучкість мислення (cognitive flexibility)* — вміння швидко змінювати підходи та приймати рішення в умовах VUCA та BANI-середовища [41];

- *схильність до емпатії* — відчуття настроїв і потреб команди, що особливо актуально у віддаленій роботі, коли зростає ризик ізоляції та вигорання [62];

- *самодисциплінованість та внутрішня мотивація* — необхідні для лідерів, які формують культуру самоорганізованих agile-команд [11].

Сучасні дослідження підкреслюють, що саме психологічні якості стають мостом між інтелектуальними здібностями та емоційним впливом лідера. Чесність, відповідальність, оптимізм, наполегливість і відкритість до нового формують умови для довіри в команді, що є базовим елементом ефективного лідерства у цифрову епоху [34], [75].

У практиці IT-компаній психологічний профіль керівника часто поєднує риси підприємця та фасилітатора. З одного боку, необхідна проактивність і підприємливість для запуску нових продуктів, з іншого — вміння надихати та підтримувати команду, створювати безпечний простір для експериментів та інновацій [17], [84].

Інтелектуальні здібності лідера становлять ядро його управлінського потенціалу, адже саме вони визначають здатність орієнтуватися у складних ситуаціях, ухвалювати ефективні рішення та спрямовувати команду до досягнення стратегічних цілей [28], [29]. Якщо класичні підходи акцентували увагу на прагненні до знань, умінні аналізувати ситуації та готовності приймати нові ідеї, то сьогодні спектр цих здібностей значно розширився завдяки розвитку цифрових технологій, глобалізації ринків та переходу до економіки знань [39], [51].

В умовах сучасної IT-компанії інтелектуальні якості лідера мають подвійне значення: вони визначають не лише технічну компетентність (знання мов програмування, архітектури систем, кібербезпеки тощо), а й здатність мислити стратегічно, передбачати тренди та управляти знаннями в команді [8], [34].

До ключових інтелектуальних характеристик сучасного лідера належать:

- прагнення до постійного самовдосконалення та навчання — культура lifelong learning стала базовим стандартом у технологічній сфері [2];
- схильність до прийняття нових ідей та інновацій — готовність експериментувати, підтримувати гіпотези та працювати з невизначеністю [7];
- панорамність і системність мислення — уміння бачити зв'язки між технічними, бізнесовими та соціальними аспектами розвитку компанії [33];
- здатність до самоаналізу та критичного мислення — оцінка власних рішень, корекція помилок і розвиток через постмортеми [11];
- data-driven mindset — уміння ухвалювати рішення на основі даних та аналітики [67];
- кросдисциплінарність — інтеграція знань із технологій, менеджменту, психології, UX-дизайну [75];
- цифрова креативність — створення нових продуктів та рішень на стику технологій і потреб ринку [5], [84].

Інтелектуальні здібності сучасного лідера в ІТ-середовищі виходять далеко за межі класичних уявлень, формуючи синергію аналітичних, стратегічних та креативних компетенцій [4], [21].

Якщо класичні концепції обмежувалися переважно базовими здібностями, то сучасні підходи до лідерства вимагають поєднання аналітичних, стратегічних та креативних компетенцій [31], [46]. Щоб чіткіше показати еволюцію цього переходу, наведемо порівняльну таблицю 1.5, де відображено розвиток інтелектуальних якостей лідера від традиційних уявлень до сучасних вимог ІТ-сфери.

Таблиця 1.5

Еволюція інтелектуальних здібностей лідера: від класики до сучасності (на прикладі ІТ-компаній)

Класичні інтелектуальні якості	Сучасні інтелектуальні якості (для ІТ-лідерів)	Практичне значення у сфері ІТ
Прагнення до самовдосконалення	Lifelong learning, безперервний розвиток, участь у tech-конференціях, сертифікаціях	Підтримання актуальності знань, конкурентоспроможність

Схильність до нових ідей	Інноваційність, готовність до експериментів, Agile-ментальність	Швидке реагування на зміни ринку та технологій
Панорамність мислення	Системність, стратегічне бачення, foresight	Поєднання бізнес- та технічної логіки
Самоаналіз	Постмортеми, рефлексія, критичне мислення	Покращення процесів, зниження ризиків
–	Data-driven підхід, аналітичне мислення	Оптимізація рішень на основі метрик та KPI
–	Кросдисциплінарність	Інтеграція технологій, UX, маркетингу в єдину стратегію
–	Цифрова креативність	Генерація breakthrough-продуктів і рішень

Інтелектуальні здібності формують основу стратегічного та аналітичного потенціалу лідера, проте самі по собі вони ще не гарантують успіху. У реальному управлінні, особливо в динамічному світі ІТ, вирішальним чинником часто стають емоційні якості — здатність розуміти себе та інших, управляти емоціями і формувати атмосферу довіри й натхнення в команді [6], [27]. Саме емоційна складова дозволяє лідеру ефективно реалізовувати інтелектуальні можливості та перетворювати знання на практичні результати [14], [43].

Успішне лідерство в сучасних організаціях ґрунтується не лише на розумі чи досвіді, а й на здатності будувати якісні стосунки з людьми [18], [45]. Дослідження виконавчих директорів британських компаній показали, що саме вміння працювати з людьми є найвагомим фактором успіху керівника, навіть випереджаючи технічну експертизу чи попередній досвід [7], [20]. Це підкреслює значення емоційної компетентності, яка визначає здатність налагоджувати комунікацію, знімати напруження, мотивувати команду та долати конфлікти [32].

У середовищі ІТ-компаній, де команди часто працюють дистанційно, у різних часових поясах і в умовах постійних технологічних змін, роль емоційних якостей суттєво зростає [12], [36]. Тут керівник виступає не лише менеджером завдань, а й «провідником культури», від якого залежить рівень довіри, психологічна безпека та залученість колективу [22].

До ключових емоційних якостей сучасного лідера належать:

- емпатія — уміння «читати» стан команди та своєчасно реагувати на вигорання чи конфлікти [29];

- оптимізм і позитивність — підтримка мотивації у кризові моменти, створення атмосфери впевненості [15];
- чесність і прозорість — основа довіри в команді та організації [24];
- психологічна стійкість — здатність зберігати холодний розум у стресових умовах (наприклад, під час інцидентів у продакшені) [19], [38];
- уміння надихати — формування відчуття причетності до великої мети (особливо у R&D та продуктових командах) [11], [26].

Важливість окремих якостей змінюється залежно від контексту, проте стабільно високий вплив мають уміння працювати з людьми, відповідальність за результат, здатність мотивувати команду та адаптивність до швидких змін [3], [17], [46]. Саме вони визначають, наскільки лідер спроможний ефективно керувати в умовах Agile, DevOps та VUCA/BANI-реальності [9].

Сучасна практика управління в ІТ доводить, що значимість окремих лідерських характеристик варіюється залежно від обставин. Проте існує коло компетенцій, які стабільно забезпечують успіх у distributed-командах та інноваційному середовищі. Їх систематизацію та умовне ранжування подано у таблиці 1.6 [41].

Таблиця 1.6

Ранжування якостей успішного ІТ-лідера за значимістю

Якість	Бал (умовна значимість)	Сучасне значення для ІТ-компаній
Здатність працювати з людьми	78	Формування довіри, фасилітація співпраці у distributed-командах, розвиток командної культури
Відповідальність за виконання важливих завдань	75	Ownership за продукт, дотримання SLA/OKR, лідер як носій результату
Потреба в досягненні результату	74	Орієнтація на швидкий time-to-market, безперервне покращення продукту
Мотивація щодо лідерства	71	Готовність брати відповідальність у кризових ситуаціях (production issues, релізи)
Великий досвід у різних галузях діяльності	68	Міждисциплінарність: поєднання технічних, продуктових та комунікаційних знань
Самостійність у прийнятті рішень	67	Уміння діяти швидко без micromanagement, приймати рішення в умовах невизначеності

Готовність ризикувати	63	Запуск інновацій, експерименти з новими технологіями (AI, Cloud, DevOps)
Інтелектуальні здібності	62	Системне мислення, data-driven підхід, здатність до самоосвіти
Оптимізм та впевненість у собі	60	Психологічна стійкість, здатність підтримувати команду під час криз
Вміння делегувати та створювати умови для зростання	59	Культура наставництва (mentorship), розвиток junior- і middle-фахівців, knowledge sharing

У сучасній науковій літературі існує чимало підходів до розуміння природи лідерства та шляхів його формування [1], [8], [12]. Дослідники наголошують, що лідерство є багатовимірним феноменом, який поєднує природні задатки, інтелектуальні здібності, емоційний інтелект, професійний досвід і здатність до безперервного розвитку [6], [13], [22]. Окремо підкреслюється важливість уміння адаптуватися до швидких змін, володіння цифровими навичками та soft skills, що визначають ефективність командної взаємодії [11], [18], [27].

Значний внесок у розвиток теорії лідерства зробили Антоніо Менегетті, Пітер Сенге, автори принципу Пітера, а також Рем Черен, Стів Дроттер і Джеймс Ноел, чий підходи лягли в основу сучасних HR-стратегій [3], [7], [16], [24]. Узагальнені положення їхніх концепцій подано у таблиці 1.7 «Погляди вчених на формування лідера» [28].

Таблиця 1.7

Погляди вчених на формування лідера

Дослідник / Автор	Основні положення	Актуальність у сучасному менеджменті
Антоніо Менегетті	Лідер має природні задатки, але справжнім стає лише завдяки культурі, освіті, професійному досвіду та постійній роботі над собою. Важливим є подолання стереотипів і усвідомлення власного прихованого потенціалу.	Сучасні IT- та медичні організації підтверджують: навіть талановиті керівники без навчання та розвитку не реалізують свій потенціал. Актуальним є розвиток культури, soft skills та особистісної зрілості.
Пітер Сенге	Лідери «створюють себе самі» завдяки безперервній самоосвіті, рефлексії та розвитку. Організація має бути середовищем, яке сприяє самонавчанню.	В умовах цифровізації та швидких змін безперервне навчання та розвиток персоналу є ключовою умовою виживання компаній.
Принцип Пітера (Паркінсон)	Будь-який керівник рано чи пізно може досягти «рівня власної	Підтверджується у практиці корпорацій: потреба в тренінгах, менторстві та управлінській

	некомпетентності», якщо пропускає проміжні етапи розвитку.	спадковості є нагальною для уникнення кадрових криз.
Рем Черен, Стів Дроттер, Джеймс Ноел	Критика відсутності системного підходу до підготовки керівників. Наголошують на важливості програм кар'єрного розвитку та управлінської наступності (succession planning).	Використовується у сучасних HR-стратегіях: поступове зростання керівників, програми наставництва, управлінська спадковість, розвиток soft skills.

Як видно з таблиці 1.7, погляди провідних науковців підкреслюють, що лідерство не зводиться лише до природжених якостей, а формується завдяки системному розвитку особистості та корпоративної культури. Якщо Менегетті акцентує увагу на внутрішній зрілості та самодисципліні, то Сенге наголошує на ролі безперервного навчання і самоосвіти. У свою чергу, принцип Пітера та дослідження Черена, Дроттера і Ноела демонструють небезпеку кадрових «провалів» у разі відсутності системного підходу до підготовки керівників, що робить актуальними програми succession planning, менторство і розвиток soft skills у сучасних ІТ-компаніях.

У глобальній конкуренції та швидких трансформаціях бізнес-середовища відхід ключових керівників часто сприймається як серйозний виклик. Питання «Де знайти заміну?» та «Ким підсилити управлінську команду?» стають критично важливими [5], [14]. Багато компаній інвестують значні ресурси, щоб залучити так званих «зоряних» менеджерів, однак досвід провідних корпорацій доводить: незамінних людей не існує. Системи управлінської наступності, побудовані на принципах безперервного розвитку та поетапного формування лідерів, мінімізують ризики кадрових втрат і забезпечують стабільність бізнесу [11], [22].

Особливої уваги заслуговує принцип поступового просування управлінською ієрархією. Лідерам необхідний час для навчання, розвитку критичного мислення, переоцінки цінностей і адаптації до нових викликів. Дослідження Рема Черена, Стіва Дроттера та Джеймса Ноела підтверджують: відсутність системного підходу до розвитку керівників призводить до «перескакування» через ключові етапи становлення, що, своєю чергою, зумовлює управлінську некомпетентність на вищих рівнях [9], [13]. Це пояснюють у межах «принципу Пітера», коли менеджер, досягнувши певного

рівня успіху, неминуче опиняється на позиції, для якої йому бракує компетенцій [3].

Сучасні дослідження наголошують: проблема полягає не лише в особистісних обмеженнях керівників, а й у відсутності чіткої корпоративної системи розвитку лідерських якостей [7], [15]. Нерідко компанії просувають працівників на нові посади без достатнього «оснащення» інструментами ефективного управління, що призводить до повторення застарілих підходів на нових рівнях. Це знижує ефективність управління та може стати передумовою кризових явищ. Натомість ті ІТ-компанії, які роблять ставку на розвиток внутрішнього кадрового резерву, досягають значно вищих результатів [19], [23].

Показовим є досвід General Electric, Royal Dutch Shell та Southwest Airlines, які свідомо відмовилися від «гонитви за талантами» на глобальному ринку. Замість цього вони створили власні управлінські школи й системи наступності, що дозволяють формувати сильних керівників «ізсередини» [8], [10]. У таких компаніях кожен рівень управлінської ієрархії узгоджується з відповідним рівнем лідерства, що забезпечує стабільність і розвиток. У результаті формується культура, де видатних результатів досягають «звичайні люди», правильно підготовлені та підтримані системою [12].

На практиці стає очевидним, що для ефективного функціонування ІТ-компаній недостатньо просто відокремлювати «менеджерські» та «лідерські» риси. Важливою є їх інтеграція, яка поєднує управлінську раціональність і здатність надихати команду [2], [16], [21]. Сучасні HR-стратегії та програми розвитку персоналу спрямовані на виявлення потенційних лідерів ще на ранніх етапах кар'єри, створення умов для їхнього навчання, наставництва та поступового кар'єрного зростання [4], [17].

Разом з тим перед організаціями постає новий виклик: яким чином забезпечити баланс між зовнішнім рекрутингом та внутрішнім розвитком управлінських кадрів, аби уникнути кадрового дефіциту та підвищити якість лідерства на всіх рівнях управлінської ієрархії [6], [18], [20].

Очевидно, що в управлінській практиці не існує чіткого поділу між двома типами впливу — адміністративним керівництвом та лідерством. У кожній із цих систем є свої переваги й обмеження, тому ефективний керівник має поєднувати риси менеджера з якостями лідера [5], [9]. Дослідження показують, що лише обмежена кількість менеджерів природно володіє лідерськими здібностями, отже, актуальним стає питання цілеспрямованого навчання і розвитку цих компетентностей у керівних кадрів [12].

Довгий час існувала думка, що вмінню керувати неможливо навчити, адже це нібито вроджений дар. Проте сучасна наука переконливо доводить протилежне: ніхто не народжується готовим керівником чи лідером. Лідерство — це результат поєднання природних задатків, цілеспрямованого розвитку, управлінського досвіду та системного навчання [2], [10]. Тому підготовка компетентних менеджерів сьогодні є такою ж життєвою необхідністю, як і забезпечення організацій ресурсами. Відповідно до ринкових законів, попит на кваліфікованих управлінців зумовлює постійну пропозицію: нині практично кожен заклад вищої освіти має освітні програми з менеджменту. Однак лише частина з них реально створює умови для особистісного становлення майбутніх керівників і формування у них лідерських якостей [7].

Щоб сформувати керівника нового покоління, недостатньо лише технічної чи функціональної підготовки. Потрібно розвивати здатність менеджера реагувати на зовнішні виклики, працювати з людським фактором, приймати нестандартні рішення та брати на себе відповідальність. Менеджер майбутнього — це лідер, який уміє мотивувати, переконувати, будувати команду, передбачати конфлікти та запобігати їм [3], [6]. Тому руйнування застарілих управлінських стереотипів і формування нової управлінської культури є одним із ключових завдань сучасної підготовки керівних кадрів [13].

Зміна суспільно-політичного устрою, трансформація системи управління економікою, поява нових форм власності та цифровізація бізнес-процесів суттєво вплинули на роль менеджера і характер його функцій [1], [8]. Якщо раніше керівник виконував переважно адміністративно-контрольні завдання, то

сьогодні він виступає як координатор складних міжособистісних і міжорганізаційних відносин. Це потребує нових підходів, нових мотивів та цінностей, спрямованих на розвиток не лише процесів, а й людей, які їх реалізують [4].

Водночас важливо створювати умови для виховання лідерських якостей ще з дитинства. Молодь повинна мати можливість приймати рішення, брати на себе відповідальність, проявляти креативність та незалежність у межах визначених правил. Для цього доцільно впроваджувати програми розвитку управлінських навичок через ігрові та практичні методи, зокрема тестування, рольові ігри, дискусії та командні завдання [14]. У системі вищої освіти варто запроваджувати курси з лідерства, які знайомитимуть студентів із теоріями, методиками та практичними інструментами сучасного управління, включно з найкращими міжнародними практиками [11]. При цьому важливу роль відіграють психологія та педагогіка, адже саме вони дозволяють зрозуміти закономірності людської поведінки й забезпечити ефективний вплив керівника на колектив [15].

Отже, сьогодні спостерігається поступовий перехід від адміністративно-командної парадигми управління до сучасної людиноцентричної моделі, що ґрунтується на принципах гнучкості, інноваційності та відповідальності за розвиток персоналу [3], [5]. Керівник нового типу вже не обмежується виконанням контрольних функцій, а виступає як справжній лідер, здатний формувати єдність у колективі, надихати команду та спрямовувати її на досягнення стратегічних цілей закладу чи підприємства [6], [9]. Важливим завданням стає інтеграція формальних управлінських функцій із неформальним лідерським впливом, оскільки саме така синергія забезпечує підготовку керівників нового покоління, які вміло поєднують дисципліну з натхненням. При цьому результативність управління значною мірою залежить від послідовників: лідер може визначити напрям руху, однак саме колектив формує рівень його доцільності та продуктивності [4].

Феномен лідерства бере початок ще з дитячих років, коли людина природно орієнтується на авторитетні постаті — батьків, учителів, наставників чи символічних героїв. Це свідчить про історичну сталість ролі лідера, адже з найдавніших часів суспільство потребувало тих, хто здатний брати на себе відповідальність і вести інших. У сучасному управлінні лідерство трактується як багатовимірний процес досягнення цілей через ефективну колективну діяльність, що передбачає підтримку мотивації, створення умов для самореалізації та пошук оптимальних способів розв'язання проблем [2], [7]. Ефективні лідери зосереджуються на стратегічних завданнях, володіють баченням майбутнього та здатні переконати інших добровільно долучитися до його реалізації.

З позицій сучасного менеджменту лідерство є ключовою умовою результативності організації. Менеджери-лідери поєднують стратегічне мислення з орієнтацією на інновації, розвиток і швидку адаптацію [8]. Їм властиві відкритість у комунікації, доступність для персоналу, активна взаємодія з колективом і готовність вирішувати проблеми безпосередньо «на місцях». На відміну від традиційних керівників, вони відмовляються від кабінетного стилю управління, беруть на себе відповідальність за прийняті рішення, активно делегують повноваження й одночасно формують ефективні системи стимулювання та мотивації [10], [11].

Лідерство не лише підвищує рівень організаційної культури, а й трансформує управлінську парадигму. Лідерський вплив сприяє змінам у структурі організації, забезпечує зростання продуктивності праці та формує сприятливе середовище, у якому співробітники готові працювати задля спільного успіху. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції, цифровізації та швидких соціальних трансформацій, які вимагають від закладів освіти, охорони здоров'я та бізнес-структур постійної гнучкості й адаптації [1], [13].

Менеджер-лідер нового покоління має поєднувати високий рівень професіоналізму з розвиненими соціальними та емоційними

компетентностями. Його основні завдання включають: створення умов для автоматизації та цифровізації процесів, залучення висококваліфікованих кадрів, упровадження ефективних систем стимулювання, контроль і координацію діяльності підрозділів, стратегічне планування, ресурсне забезпечення та аналіз перспектив виходу на нові ринки [14], [16]. Виконання цих завдань вимагає не лише ґрунтовних знань і практичного досвіду, а й дотримання високих моральних стандартів, комунікабельності, оптимізму та здатності впливати на колектив.

Отже, підготовка менеджера-лідера сьогодні виходить за межі традиційної професійної освіти й орієнтується на формування цілісної особистості, здатної виступати рушієм організаційних змін. Такий підхід формує підґрунтя для нової управлінської моделі, у якій керівник постає не лише адміністратором, а й наставником, стратегом і натхненником для персоналу [12], [15].

У практиці управління персоналом варто виокремити чотири типи керівників-лідерів, кожен із яких може проявляти окремі риси, але не завжди повністю відповідає комплексній моделі сучасного лідерства (див. табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Типи лідерів у сучасному менеджменті персоналу

Тип лідера	Характеристика	Сильні сторони	Потенційні ризики	Управлінські особливості
1. Відповідальний. Людяний. Сильна особистість	Схильний створювати атмосферу стабільності й порядку. Орієнтований на дотримання правил, норм, стандартів. Добре організовує процеси, забезпечує контроль і дисципліну.	Високий рівень відповідальності, здатність до чіткого планування, надійність у кризових умовах.	Може бути занадто консервативним, відкидати нові ідеї; існує ризик формалізації управління.	Потребує підтримки команди новаторами й стратегами, які допоможуть доповнити його стиль сучасними методами.
2. Відповідаль-	Орієнтований на співпрацю,	Сильні комунікативні	Надмірна орієнтація на	Потребує збалансованого

ний. Доброзичливий. Динамічний	згуртування колективу, розвиток довіри. Часто виступає наставником чи порадиником для молодих працівників.	навички, уміння мотивувати колектив, формування позитивного клімату.	людські стосунки може знижувати вимогливість; ризик уникання жорстких рішень.	поєднання із формальними управлінськими інструментами (KPI, контроль, звітність).
3. Динамічний. Лідер-стратег. Сильна особистість	Має бачення розвитку, орієнтований на зміни та інновації. Формує стратегічні цілі, часто ініціює трансформації у закладі чи підприємстві.	Здатність надихати команду на зміни, стратегічне мислення, готовність брати відповідальність.	Ризик переоцінки власних сил; може ігнорувати обмежені ресурси чи деталі реалізації.	Потребує підтримки аналітиків та виконавців, здатних перевести стратегічне бачення у конкретні кроки.
4. Динамічний. Сильна особистість. Людяний	Поєднує харизму, далекоглядність і турботу про команду. Будівничий нових систем і підходів, здатний об'єднати колектив навколо ідей розвитку.	Уміння організувати команду, стратегічне бачення, висока довіра колективу.	Іноді схильний до самопереоцінки, потребує чіткої системи контролю та підтримки деталей.	Найефективніший у впровадженні інноваційних проєктів та реформ, коли потрібне поєднання харизми та системного підходу.

У кожній особистості потенційно закладені різні типи лідерських якостей, проте вони проявляються у різній мірі та формують унікальний індивідуальний стиль управління. У сучасному менеджменті важливо розуміти, що лідерство не є статичною характеристикою — воно динамічно поєднує кілька векторів, створюючи цілісну модель керівника [3], [5]. На початковому етапі професійного становлення особливо важливо тримати у фокусі всі чотири основні грані лідерства, адже саме їхня збалансованість визначає здатність ефективно взаємодіяти з людьми, приймати стратегічні рішення та формувати корпоративну культуру [8].

Для досвідчених керівників аналіз власних лідерських проявів дозволяє побачити, яка з граней потребує посилення. Наприклад, хтось має достатньо розвинені стратегічні навички, але бракує гнучкості у взаємодії з персоналом; або ж, навпаки, високий рівень комунікаційної емпатії може поєднуватися з недостатньою здатністю до впровадження інноваційних рішень. Усвідомлене

спрямування уваги на слабші сторони дає змогу нарощувати так званий «лідерський капітал» — сучасний нематеріальний актив, що має не меншу цінність, ніж фінансові чи матеріальні ресурси компанії [4], [10].

Лідерський капітал можна розглядати як стратегічний ресурс розвитку будь-якої ІТ-компанії. Він не обмежується рамками посадових інструкцій чи формальних регламентів, адже справжнє лідерство — це стратегія поза рамками. Воно проявляється у здатності надихати, мобілізувати команду, відкривати нові можливості та створювати середовище, де співробітники не лише виконують завдання, а й розвиваються професійно [2].

Разом із тим сучасний контекст вимагає критичного підходу: лідером сьогодні називають себе багато хто, проте справжнім керівником людину визнають лише тоді, коли її авторитет підтверджують дії, а не слова. Лідером називають того, хто здатний вести за собою команду, формувати бачення майбутнього, брати відповідальність у кризових ситуаціях та створювати атмосферу довіри й розвитку [7], [12].

У щоденній діяльності ІТ-компаній постійно відчувається потреба у таких керівниках. Вони забезпечують не лише стабільність процесів, а й підвищення результативності, ефективне використання ресурсів, зростання якості послуг і конкурентоспроможність бізнесу. При цьому варто враховувати, що справжніх лідерів небагато, а їх залучення із зовнішнього середовища часто потребує значних інвестицій. Саме тому стратегічним завданням стає розвиток лідерських компетентностей усередині команди [11].

Лідерство — це не абстрактне явище, а практична категорія, яка піддається цілеспрямованому формуванню та культивуванню. Лідерський потенціал можна порівняти із насінням, яке є майже в кожному керівнику. Щоб воно проросло та дало рясні плоди, потрібні відповідні умови: сприятливе «грунтове середовище» корпоративної культури, технології розвитку персоналу, постійне навчання, своєчасний зворотний зв'язок і підтримка інновацій. Не менш важливо — вчасно «прибирати бур'яни»: усувати токсичні управлінські

практики, бюрократичні бар'єри та поведінкові патерни, які гальмують розвиток як окремого лідера, так і всієї організації [6], [13].

Розглянемо чотири ключові орієнтири, що дають змогу оцінити наявність або відсутність лідерських якостей у керівників, які подані в таблиці 1.9. Саме через такі критичні точки можна своєчасно виявити сильні сторони управлінця та зони, які потребують розвитку. Такий підхід є простим і водночас ефективним інструментом сучасного менеджменту, адже дозволяє не лише діагностувати лідерський потенціал, а й будувати стратегії його вдосконалення з урахуванням реалій бізнес-середовища [9], [14].

Типи сучасних лідерів у контексті критичних точок оцінки

Тип лідера	Характеристика	Відповідальність	Ставлення до людей	Динамізм	Особиста сила	Сильні сторони	Ризики / слабкі сторони	Необхідні доповнення в команді
Тип 1. Відповідальний. Люблячий. Сильна особистість	Керівник-«стабілізатор», формує ідеальну, але статичну модель управління.	Високий рівень – бере на себе зобов'язання і гарантує результат.	Високий рівень – турбота, емпатія, командність.	Середній – більше орієнтований на стабільність, ніж на зміни.	Високий – авторитет і впевненість.	Створює атмосферу довіри та стабільності.	Консервативність, ризик відставання від ринку.	Стратегі-аналітики для підготовки до змін.
Тип 2. Відповідальний. Люблячий. Динамічний	Лідер-«месія», здатний вести команду на масштабні зміни.	Високий рівень – бере відповідальність за зміни.	Високий рівень – здобуває любов і довіру колективу.	Високий рівень – бачить нові шляхи, ініціює трансформації.	Середній – сила є, але іноді нестача стійкості.	Надихає на реформи та інновації.	«Вигорання месії», втрата підтримки після змін.	Радники та HR, які збережуть сталість процесів.
Тип 3. Відповідальний. Динамічний. Сильна особистість	Лідер-«сталь», стратег і мобілізатор команди.	Високий рівень – дисципліна, стратегічні рішення.	Низький/середній – бракує емпатії.	Високий рівень – рухає команду вперед.	Високий рівень – стійкість і рішучість.	Реалізує надскладні проекти, мобілізує людей.	Нехтування людськими цінностями, ризик перевтоми персоналу.	HR/PR-фахівці, які забезпечать баланс і підтримку.
Тип 4. Динамічний. Сильна особистість. Люблячий	Лідер-«харизмат», будівельник нових імперій та інноваційних проектів.	Середній – може бракувати системної відповідальності.	Високий рівень – харизма, емпатія, вміння надихати.	Високий рівень – генератор ідей, ініціатор змін.	Високий рівень – сильна харизма і вплив.	Прогресивний, об'єднує команду, веде до інновацій.	Ризик недоведених до кінця проектів.	Практики-менеджери, які реалізують ідеї на практиці.

Як показано в таблиці 1.9, систематизація типів лідерів і ключових точок їхньої діяльності дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони управлінців, але й сформувавши практичні орієнтири для розвитку управлінського потенціалу [3], [7]. Проте для ефективної роботи з персоналом у сучасних умовах недостатньо лише класифікації типів лідерів. Важливим кроком стає визначення чітких вимог до лідерських якостей керівника, адже саме вони безпосередньо впливають на результативність бізнес-процесів та організаційний розвиток [5], [8].

У цьому контексті доречно розглянути систематизовану модель компетенцій, яка окреслює набір ключових характеристик, необхідних для успішного виконання управлінських функцій [4], [10]. Вона враховує як професійні знання та навички, так і особистісні й комунікативні риси, що забезпечують здатність керівника ефективно взаємодіяти з персоналом, мотивувати команду та формувати сприятливий психологічний клімат [6], [12].

У таблиці 1.10 представлено один із можливих варіантів системи вимог до лідерських якостей керівника бізнес-процесів у сучасних організаціях.

Як показано в таблиці 1.10, сучасне лідерство в управлінні персоналом ІТ-компаній потребує системного підходу до розвитку ключових компетенцій керівника. У цифровому середовищі, де швидкість змін та інноваційність визначають конкурентоспроможність, лідер має поєднувати орієнтацію на клієнта з умінням формувати ефективні команди, надихати їх на досягнення результатів та впроваджувати нові підходи до організації праці. Важливими стають здатність до безперервного навчання, готовність відкрито комунікувати, долати бар'єри між підрозділами та створювати середовище довіри, яке забезпечує розвиток не лише компанії, а й кожного її співробітника.

Отже, сучасні ІТ-компанії, формуючи кадровий резерв і готуючи потенційних наступників на ключові управлінські позиції, приділяють особливу увагу відбору та розвитку найперспективніших кандидатів. Практика показує, що «ідеально збалансовані» лідери, які в однаковій мірі володіють усіма необхідними якостями, зустрічаються досить рідко. Саме тому важливо працювати з тим «набором карт», який є у команді: виявляти сильні сторони

співробітників, а також ті характеристики, що потребують розвитку, й поступово формувати комплексну систему лідерських компетенцій.

Таблиця 1.10

Основні вимоги до лідерських якостей керівника в сучасній ІТ-компанії

Персональна компетенція	Вимоги
Орієнтація на клієнта та результат	Лідер повинен чітко розуміти потреби замовника, як зовнішнього (користувача продукту), так і внутрішнього (stakeholders та команда), бути носієм ідеї створення максимально якісного та конкурентного ІТ-рішення.
Приклад для команди	Має власною поведінкою демонструвати високий рівень професіоналізму, прозорість у прийнятті рішень, готовність брати відповідальність у критичних ситуаціях та надихати команду на інновації й розвиток.
Самореалізація у процесі розробки	Постійно ініціює нові підходи до організації процесів, оптимізації Agile/Scrum-методологій, підвищення продуктивності роботи команди. Здатний вчасно побачити проблеми та запропонувати нестандартні шляхи їх вирішення.
Ефективність керування командою	Формує згуртовані команди розробників, дизайнерів та аналітиків. Уміє правильно делегувати завдання, розвивати сильні сторони співробітників, підтримувати продуктивну атмосферу й забезпечувати баланс між роботою та особистим життям (work-life balance).
Постійне навчання і розвиток	Активно вдосконалює свої знання у сфері новітніх технологій (AI, Big Data, Cloud, Cybersecurity тощо). Стимулює команду до професійного росту через хакатони, внутрішні тренінги, сертифікаційні програми, створює культуру безперервного навчання.
Відкритість та усунення бар'єрів	Забезпечує прозору комунікацію між відділами (Dev, QA, Design, PM, Support), використовує сучасні інструменти (Slack, Jira, Trello), знижує бюрократію. Сприяє довірі, гнучкості й культурі конструктивного фідбеку.

Для ІТ-середовища цей процес набуває особливої ваги, адже динамічний розвиток технологій і швидкі зміни ринку вимагають від керівників здатності до адаптації, стратегічного мислення, гнучкого управління командами та високого рівня комунікаційної культури. Чотири грані лідерства — орієнтація на результат, здатність надихати команду, інноваційність у прийнятті рішень та відповідальність за довгострокову перспективу — є взаємопов'язаними й проявляються у кожного лідера в різному ступені. Завдання компанії полягає у створенні умов, за яких кожен майбутній керівник зможе посилити ті аспекти лідерського потенціалу, що потребують розвитку, і тим самим забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність організації.

1.3. Компетентнісний підхід у розвитку лідерства та управлінні персоналом IT-компанії

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції в IT-галузі особливої ваги набуває компетентнісний підхід до розвитку лідерства та управління персоналом [2], [6]. Традиційні методи оцінювання управлінських кадрів, що базувалися переважно на психологічних тестах, виявилися недостатньо ефективними, адже вони не дозволяли повною мірою визначити професійну придатність і лідерський потенціал керівника [4], [7]. В IT-середовищі, де вирішальними є гнучкість, здатність швидко приймати рішення, стратегічне бачення та вміння працювати з командами різного профілю, виникла потреба у нових підходах до оцінювання та розвитку управлінців [3], [10].

Компетентнісний підхід сформувався як відповідь на обмеження класичного тестування. Його сутність полягає у визначенні набору управлінських компетенцій, які напряду корелюють із результативністю роботи керівника в умовах сучасної IT-компанії [1], [8]. На відміну від абстрактних характеристик, компетенції описують реальну поведінку людини у професійній діяльності: як вона організовує команду, вирішує конфлікти, комунікує з клієнтами чи приймає стратегічні рішення в умовах невизначеності [5], [9].

У практиці IT-компаній модель управлінських компетенцій часто виступає базою для:

- ✓ оцінювання ефективності лідерів — через ключові показники та індикатори поведінки;
- ✓ формування кадрового резерву — добору перспективних спеціалістів, готових до управлінських ролей;
- ✓ розробки програм розвитку — індивідуальних планів навчання та коучингових ініціатив;
- ✓ стратегічного планування HR-політики — побудови системи розвитку персоналу на основі компетенцій, необхідних для зростання компанії [11], [13].

Особливістю ІТ-сфери є потреба в інтеграції як «твердих» (hard skills), так і «м'яких» (soft skills) компетенцій. Якщо перші включають технічну експертизу, знання сучасних технологій та здатність працювати з цифровими інструментами, то другі охоплюють емоційний інтелект, комунікативність, гнучкість мислення та здатність надихати команду [12], [14]. Саме поєднання цих груп компетенцій формує ефективного менеджера-лідера в ІТ-компанії [15].

Побудова моделі управлінських компетенцій в ІТ-компанії повинна ґрунтуватися на чітко визначених стандартах, що відображають як стратегічні цілі організації, так і потреби сучасного цифрового ринку [16], [17]. Тільки в такому випадку можна гарантувати, що модель відповідатиме практичним завданням та стане дієвим інструментом розвитку персоналу. Важливо, щоб ці стандарти виконували роль не лише орієнтирів для оцінювання, а й своєрідного «фільтра якості», який дозволяє сформувати цілісний набір вимог до управлінців і забезпечити узгодженість між компетенціями лідера та реальними викликами бізнес-середовища [18], [20].

У практиці ІТ-сфери модель компетенцій стає не лише HR-інструментом, а й стратегічним ресурсом: вона дозволяє визначати необхідні компетенції для керівників проєктних команд, менеджерів середньої та вищої ланки, а також майбутніх лідерів компанії [1], [5]. Такий підхід забезпечує системність у розвитку персоналу, дає змогу вибудовувати індивідуальні траєкторії професійного зростання та підвищує ефективність управління людським капіталом [9], [14].

Особливої ваги набуває те, що компетенції у сучасній ІТ-компанії включають не тільки професійні навички, а й здатність працювати в умовах швидких змін, демонструвати інноваційність, відкритість до комунікації та відповідальність за командні результати [3], [6], [11]. Саме ці характеристики формують основу для лідерського потенціалу, що визначає успіх компанії на ринку [12], [18].

Основні інструменти оцінки лідерських якостей керівника відповідно до компетентнісного підходу представлені на рис. 1.3, де відображено ключові

механізми та методи, що застосовуються в HR-практиці для діагностики та розвитку управлінських компетенцій у сфері інформаційних технологій [7], [10],[16].



Рис. 1.3. Інструменти оцінки лідерських компетенцій керівників ІТ-компанії за компетентнісним підходом

Для оцінювання керівників початкових рівнів управління в ІТ-компаніях дедалі частіше застосовуються сучасні інструменти компетентнісної діагностики [3], [6], [9]. Поєднання цифрових технологій, мультимедійних платформ для збору даних та інноваційних HR-практик дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку лідерства [10], [12].

Одним із базових інструментів виступає тестування компетенцій, яке включає когнітивні тести для оцінки аналітичних здібностей, швидкості ухвалення рішень у змодельованих бізнес-ситуаціях (аналог бізнес-IQ), а також психодіагностичні методики для визначення особистісних рис, стилю поведінки та їх відповідності корпоративним і професійним компетенціям [4], [14]. Результати тестів, виражені у балах за визначеними критеріями, стають підґрунтям для побудови індивідуальних планів розвитку та адаптації працівників до швидкозмінного цифрового середовища [7].

Важливим елементом компетентнісного підходу є застосування методу 360°, який передбачає залучення кількох груп оцінювачів: безпосереднього

керівника, колег по проєктах, підлеглих, менторів та навіть клієнтів (у форматі customer feedback) [1], [11]. Важливо враховувати принципи антиупередженості: проведення калібраційних сесій для узгодження оцінок, використання анонімізованих інструментів, мінімізацію ризику bias, а також забезпечення захисту персональних даних і прозору комунікацію результатів 360°-оцінювання [2], [15]. Такий підхід мінімізує суб'єктивність, адже враховуються різні точки зору щодо професійних та лідерських компетенцій [5]. Оптимальним вважається залучення не менше чотирьох оцінювачів для репрезентативності результатів [16].

Застосуванню методу часто передують створення карти компетенцій ІТ-компанії, де визначаються ключові якості (стратегічне мислення, інноваційність, комунікативність, управління проєктами в Agile/Scrum середовищі, стресостійкість, відповідальність за результат) [8], [13]. Карта дозволяє співвіднести фактичні результати з очікуваними стандартами та виявити зони розвитку. Важливим є врахування самооцінки керівника, що створює можливість зіставити власне бачення з думкою колег і клієнтів, отримавши повний зворотний зв'язок [17].

Етапи проведення оцінювання методом 360°:

1. Визначення ключових компетенцій та критеріїв оцінювання для кожної управлінської ролі [4], [7].
2. Розробка інструментарію – електронних анкет або інтерактивних опитувальників у HRM-системах (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR), які автоматизують збір і візуалізацію результатів [6], [12].
3. Формування групи оцінювачів: керівники, члени команди, підлеглі, кросфункціональні партнери, ментори й сам працівник [5], [13].
4. Анонімне анкетування, що забезпечує відвертість відповідей і зниження суб'єктивності [2], [10].
5. Збір та аналітична обробка даних – формування кількісних показників і якісних коментарів, створення індивідуальних профілів компетенцій [1], [11].

6. Зворотний зв'язок – результати подаються у вигляді структурованих звітів і діалогових сесій [8], [14].

7. Розробка планів розвитку – індивідуальні програми підвищення кваліфікації, тренінги з лідерства, менторинг, участь у стартап-проектах або внутрішніх інноваційних хакатонах [15], [17].

Процес будується як замкнений цикл безперервного розвитку (PDCA): оцінювання 360° → формування індивідуального плану розвитку → навчання та менторська підтримка → повторна оцінка через 6-12 місяців [16]. Такий підхід дозволяє закріпити результати, відслідковувати прогрес і вчасно коригувати траєкторію розвитку [18].

Принципи ефективного оцінювання в IT-компанії:

- Об'єктивність оцінювачів – вони повинні мати досвід взаємодії з оцінюваним та бути проінструктованими щодо правил [4], [9].

- Єдність критеріїв – усі рівні компетентності чітко описуються (наприклад, 1 – «початковий рівень», 3 – «стандарт», 5 – «експерт, який створює нові практики») [2], [7].

- Анонімність – гарантія достовірності та щирості відповідей [6], [13].

- Комплексність – поєднання кількісних і якісних даних формує повний портрет управлінця [5], [10].

Для керівників у розподілених (remote/hybrid) командах оцінювання доповнюється аналізом цифрових артефактів взаємодії (чатів, таск-трекерів, відеозаписів), враховується асинхронна комунікація та можливість «shadowing» у відеоколах для відстеження стилю лідерства в реальному часі [8], [15].

Завдання, які вирішує метод 360° у сфері IT-менеджменту:

- визначення відповідності керівників вимогам сучасного цифрового бізнесу [4],

- формування індивідуальних стратегій розвитку та створення кадрового резерву [5], [6],

- прозорість у прийнятті кадрових рішень (призначення на проекти, кар'єрне просування) [3],

- виявлення сильних і слабких сторін для підвищення ефективності проєктних команд [7], [9],
- посилення корпоративної культури, орієнтованої на інновації та довіру [10],
- моніторинг ефективності навчальних програм і системи наставництва [8],
- покращення командної взаємодії у віддалених і гібридних форматах роботи [2], [14],
- корекція управлінського стилю, що підвищує адаптивність компанії до глобальних викликів [1], [11].

Таким чином, метод 360° у компетентнісному підході є не лише засобом оцінки, а й стратегічним інструментом розвитку лідерства в ІТ-компаніях. Він допомагає формувати гнучкі управлінські команди, підвищувати конкурентоспроможність бізнесу та забезпечувати стійкість компанії в умовах цифрової економіки [12], [15].

Активне використання компетентнісного тестування у сфері розвитку лідерського потенціалу та управління персоналом ІТ-компаній показало не лише значні переваги, але й певні обмеження даного підходу [13]. Зокрема, результати тестування нерідко демонструють дефіцит інформації щодо прихованих можливостей співробітника, його здатності компенсувати відсутність одних навичок завдяки розвитку інших або завдяки високій внутрішній мотивації [9].

У практиці ІТ-галузі, де часто цінуються не лише технічні компетенції, а й креативність, вміння до командної взаємодії та здатність швидко навчатися, обмеженість оцінки виключно в межах окремого критерію знижує ефективність результатів [6], [14].

Саме тому дедалі більшого поширення набуває особистісно-професійна діагностика, яка виходить за межі класичних компетентнісних моделей [8], [15]. Її ключова специфіка полягає у фокусі на визначенні найбільш сильних сторін працівника, оцінці його потенціалу до розвитку та здатності

«переструктурувати» наявні ресурси з метою максимально ефективного використання у різних проєктах і ролях [5].

Для ІТ-компанії це означає не лише вимірювання рівня технічних знань програміста чи менеджера, а й глибше розуміння його адаптивності до нових технологій, готовності до лідерства у команді, здатності управляти стресом під час інтенсивних дедлайнів чи кризових ситуацій [2], [7].

Результати особистісно-професійної діагностики стають базою для визначення найбільш оптимальної траєкторії кар'єрного розвитку співробітника [6], [8]. Це дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку лідерських і управлінських компетенцій, а також вибудовувати моделі професійного зростання, що враховують не лише поточні навички, а й потенційні ресурси людини [7], [13]. Таким чином, компанія отримує не «статичну картину» рівня компетентності, а динамічний прогноз розвитку працівника [15].

Необхідно підкреслити, що відмінності між компетентнісним тестуванням і особистісно-професійною діагностикою полягають не стільки у використаному інструментарії, скільки в концептуальних підходах до аналізу результатів [3], [5]. Якщо перший метод обмежується фіксацією рівня володіння окремими компетенціями, то другий орієнтується на виявлення інтегрального потенціалу людини, що є критично важливим для розвитку лідерів у динамічному середовищі ІТ [1], [4].

Практика управління персоналом у провідних ІТ-компаніях доводить, що найбільш достовірні результати забезпечує комплексний підхід, побудований на багатокомпонентній моделі оцінювання [10], [11]. У цьому випадку індивідуально-психологічні, особистісні, професійні та лідерські якості працівника розглядаються як цілісний ресурс, який може бути оцінений з різних позицій: від рівня технічних компетенцій до здатності формувати командну культуру, впроваджувати інновації та ефективно працювати у мультикультурному середовищі [9].

Саме поєднання компетентнісного тестування, особистісної діагностики та практичного зворотного зв'язку від колег дозволяє сформувати реалістичну та гнучку систему розвитку лідерського потенціалу ІТ-фахівців [14], [12].

У сучасних ІТ-компаніях, де швидкість технологічних змін та глобальна конкуренція вимагають від управлінців високої гнучкості й стратегічного мислення, використання комплексних моделей оцінки та розвитку лідерського персоналу стає критично важливим [2]. Такий підхід базується на програмному методі, що дозволяє не лише вимірювати рівень компетентностей керівників, а й формувати індивідуальні траєкторії їхнього професійного розвитку [6]. Програма завжди має індивідуальний характер для кожної компанії, проте загальна структура містить універсальні етапи, які дозволяють забезпечити системність та об'єктивність процесу [7].

Як продемонстровано в таблиці 1.11, етапи комплексної оцінки та розвитку управлінського персоналу ІТ-компанії мають системний і послідовний характер, що забезпечує як об'єктивність результатів, так і можливість їх практичного застосування у стратегіях управління персоналом [3], [8]. Підготовчий етап створює основу для формування якісної діагностики, адже саме на цьому етапі визначаються цілі, завдання та інструменти, які дозволяють уникнути суб'єктивності [12].

Етап безпосередньої оцінки забезпечує багатогранне вивчення професійних і особистісних характеристик керівників через використання сучасних методів — від аналізу формальних даних до технологій «360 градусів» та моделювання бізнес-ситуацій [7], [14].

Таблиця 1.11

Етапи комплексної оцінки та розвитку управлінського персоналу ІТ-компанії

Етап	Зміст та завдання	Інструменти та методи	Очікувані результати
1. Підготовчий етап	Визначення цілей та завдань оцінки, формування групи керівників, які підлягають діагностиці,	- Формування цілей програми; - Вибір компетентнісної моделі;	Створення методологічної бази оцінки; підвищення об'єктивності та

	планування часу та ресурсів.	- Залучення HR-фахівців та зовнішніх консультантів; - Підготовка тестових інструментів (IT-специфічні тести, модулі soft skills).	готовності керівників до участі.
2. Етап оцінки	Виявлення рівня професійних та лідерських компетентностей, визначення управлінського потенціалу.	- Аналіз формальних даних (резюме, історія проєктів); - Компетентнісні тести (Agile, Scrum, people management); - Психометричне тестування (емоційний інтелект, стресостійкість); - Метод «360°»; - Бізнес-кейси та симуляції (вирішення кризових ситуацій в IT-команді).	Отримання цілісної картини управлінських та особистісних якостей, виявлення сильних і слабких сторін керівників.
3. Етап аналізу результатів	Інтерпретація даних, розробка рекомендацій для HR та топменеджменту.	- Аналітичні звіти; - Карти компетенцій; - Профілі лідерських потенціалів; - Прогнози кар'єрного зростання.	Формування висновків для прийняття кадрових рішень; створення індивідуальних планів розвитку.
4. Етап зворотного зв'язку та розвитку	Надання учаснику зворотного зв'язку, визначення персональної траєкторії розвитку, підтримка мотивації.	- Коучинг-сесії; - Наставництво (mentorship); - Розробка індивідуальних кар'єрних планів; - Програми розвитку soft skills та цифрових компетенцій; - Навчання на внутрішніх платформах та курсах.	Підвищення залученості співробітників, формування культури саморозвитку та відповідальності за кар'єрне зростання, розвиток лідерського кадрового резерву.

Аналіз отриманих результатів дає змогу не лише оцінити поточний стан управлінських компетенцій, а й сформувавши рекомендації для подальшого

розвитку персоналу [9], [13]. Завершальним елементом є етап зворотного зв'язку, який виконує подвійну функцію: допомагає керівнику усвідомити власні сильні та слабкі сторони, а також мотивує його до саморозвитку та стратегічного планування кар'єри [6]. Таким чином, представлена модель є практично орієнтованим інструментом, що поєднує оцінку, розвиток і кар'єрне прогнозування, роблячи управлінську команду більш стійкою та готовою до викликів динамічного середовища ІТ-сфери [11].

Додатково варто підкреслити, що карти компетенцій інтегруються з системою OKR та КРІ керівників. Це дозволяє напряму співвідносити розвиток управлінських компетенцій із досягненням бізнес-цілей ІТ-компанії, наприклад, у people-менеджерів — з показниками утримання персоналу, швидкості адаптації новачків та продуктивності команд [1], [10].

Таким чином, комплексна модель оцінки та розвитку управлінського персоналу в ІТ-компанії виступає не лише механізмом відбору підготовлених керівників, а й інструментом формування лідерського кадрового резерву, що враховує як технічні, так і соціально-психологічні чинники [2]. Її впровадження дає змогу мінімізувати ризики неефективного управління, розвивати гнучкі управлінські стилі та створювати умови для сталого зростання бізнесу [5].

Базою для побудови програм кар'єрного розвитку управлінців ІТ-компаній, особливо молодих лідерів і керівників команд, доцільно обрати компетентнісно-ресурсний підхід [4], [15]. Його сутність полягає у спрямуванні особистості на безперервний саморозвиток, формуванні проактивної позиції щодо власної кар'єри та усвідомленні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть як сприяти, так і гальмувати професійне зростання [16].

В умовах швидкої трансформації технологій і ринків ключовим фактором ефективності керівника стає адаптивність і здатність до постійного навчання [17].

Застосування ресурсного підходу забезпечує вирішення не лише завдань особистісного розвитку, а й практичних питань кар'єрного планування, зокрема:

- формування індивідуальних стратегій професійного зростання з урахуванням викликів цифрової економіки [6];
- прогнозування сценаріїв розвитку кар'єри з появою нових управлінських ролей (наприклад, Agile Coach, Product Owner, Team Lead з фокусом на AI-рішеннях) [14];
- регулярну оцінку рівня розвитку компетентностей — технічних (hard skills), управлінських і соціально-поведінкових (soft skills, digital skills, emotional intelligence) [13];
- розвиток метакомпетентності, що проявляється у здатності інтегрувати знання, навички й досвід для ефективної роботи в умовах багатозадачності та глобальної конкуренції [15].

Отже, кар'єрний розвиток в IT-компанії доцільно розглядати не як лінійне просування, а як динамічну систему, побудовану на принципах гнучкості, інноваційності та самоуправління. Такий підхід узгоджується із сучасними тенденціями цифрової економіки та відповідає вимогам глобального ринку праці.

Висновки до першого розділу

У сучасному цифровому середовищі, де розвиток технологій супроводжується трансформацією бізнес-процесів, ключову роль у досягненні стратегічних цілей IT-компаній відіграє ефективне управління персоналом. Управлінські підходи більше не можуть спиратися лише на традиційні моделі — актуальності набуває орієнтація на людський капітал як головний ресурс конкурентоспроможності. Високий рівень складності завдань, зростання вимог до швидкості ухвалення рішень, а також динаміка змін у галузі вимагають від керівників нових управлінських компетентностей, гнучкості, здатності до стратегічного мислення та адаптивності. Саме в цьому контексті формування сучасного лідера стає не лише HR-задачею, а системною потребою організації, що прагне до сталого зростання.

Лідерство в ІТ-сфері виходить за межі управлінського впливу та дедалі більше ототожнюється із здатністю надихати команду, орієнтувати її на інновації та підтримувати високий рівень самоорганізації. На відміну від авторитарних чи класичних управлінських моделей, сучасний лідер є ментором, фасилітатором і носієм культури змін. Лідерський потенціал не обмежується особистісними рисами — він ґрунтується на практиках емоційного інтелекту, розвитку довіри в команді, управлінні міжособистісними конфліктами та вмінні приймати рішення в умовах невизначеності. В ІТ-компаніях, де команди можуть бути повністю розподіленими, ці риси мають бути підсилені цифровими навичками та здатністю підтримувати продуктивну асинхронну взаємодію.

Компетентнісний підхід у розвитку персоналу забезпечує інтеграцію стратегічних цілей компанії з професійним зростанням співробітників. Карти компетенцій дозволяють структурувати очікування до кожної ролі в організації, включаючи лідерські позиції. Їх поєднання з системою OKR/KPI робить розвиток персоналу вимірюваним, керованим і прозорим. Водночас антиупередженість у процесі оцінювання — завдяки калібраційним сесіям, анонімним опитуванням і чіткому зворотному зв'язку — дозволяє мінімізувати ризики суб'єктивності. Метод 360° у поєднанні з менторством та повторною оцінкою через 6-12 місяців створює замкнений цикл PDCA, спрямований на безперервне вдосконалення лідерського потенціалу.

Важливо також враховувати специфіку роботи в гібридних або повністю віддалених форматах. Для керівників таких команд традиційна модель оцінювання доповнюється аналізом цифрових артефактів взаємодії: таск-трекери, комунікація в месенджерах, відеоспостереження за роботою команди (shadowing). Це дозволяє отримати більш об'єктивну картину управлінської поведінки та зібрати релевантний зворотний зв'язок без прив'язки до фізичної присутності.

У підсумку, ефективне управління персоналом в ІТ-компанії потребує цілісного підходу, який поєднує розвиток лідерського потенціалу з впровадженням компетентнісних моделей, системної оцінки та цифрової

гнучкості. Тільки через поєднання soft skills, digital skills, стратегічного бачення та персоналізованого розвитку можна сформувати управлінську еліту, здатну не лише до адаптації, а й до проактивного ведення компанії в умовах VUCA-середовища. Отже, розвиток лідерства має розглядатися не як елемент корпоративної культури, а як стратегічний інструмент трансформації бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE

2.1. Організаційно-економічна характеристика ІТ-компанії SoftServe

Компанія SoftServe, Inc. заснована у 1993 році в місті Львів (Україна) і протягом трьох десятиліть перетворилася на глобального ІТ-гіганта [33]. Сьогодні її головні офіси розташовані в Європі (Львів) та США (Остін), а чисельність персоналу перевищує 12 000 осіб у 58 офісах у 14 країнах [33].

Основними напрямками діяльності SoftServe є консалтинг і розробка програмних рішень у таких сферах, як cloud & DevOps, big data, AI/ML, IoT, cyber security, HR/UX-дизайн, робототехніка [34], [26], [27].

На чолі структури стоїть CEO Гаррі Проппер, а стратегічне управління реалізується через сформовану Global Leadership Team, до якої входять керівники напрямів: Chief Delivery Officer & CTO, Chief Revenue Officer, Chief People Officer та інші [33].

Використовується модель лінійно-штабної структури, де штаб із ключових функціональних підрозділів забезпечує керівництво, підтримку та координацію діяльності численних delivery-центрів по всьому світу (див. рис. 2.1) [21], [22].

Ця організаційна побудова дозволяє SoftServe ефективно поєднувати оперативне виконання завдань та стратегічний розвиток бізнесу, одночасно підтримуючи корпоративну культуру, інноваційні HR-ініціативи та глобальну присутність на ринку [28], [35].

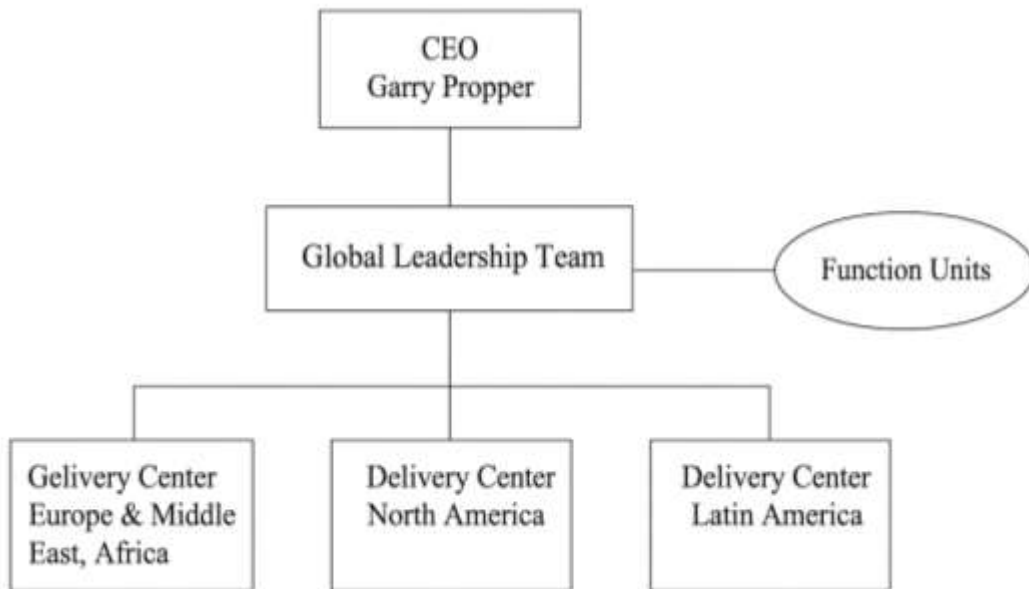


Рис. 2.1. Лінійно-штабна організаційна структура управління персоналом в ІТ-компанії SoftServe

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру компанії SoftServe, що є прикладом лінійно-штабної моделі управління. У цій структурі ключову роль відіграє генеральний директор, який координує діяльність основних функціональних напрямів: технологічного, операційного, фінансового, кадрового, аналітичного та маркетингового. Кожен із підрозділів має свої підгрупи або центри експертизи (наприклад, R&D, DevOps, PMO, HR Business Partners тощо), які водночас виконують лінійні функції управління та отримують експертну підтримку від профільних штабів.

Важливим елементом такої структури є наявність центрів компетенцій, які забезпечують розвиток лідерського потенціалу, навчання персоналу, реалізацію внутрішніх проєктів та впровадження інновацій [35], [41]. Завдяки цьому компанія підтримує як вертикальне, так і горизонтальне управління, що дозволяє ефективно масштабуватися та адаптуватися до динамічних умов ІТ-ринку [20], [34].

Перевагами лінійно-штабної організаційної структури, яка застосовується в ІТ-компанії SoftServe, є:

- ✓ чіткий розподіл функцій і відповідальності між керівниками різних рівнів та функціональними підрозділами [21], [22];

- ✓ оперативність ухвалення рішень, що важливо для динамічного ІТ-середовища [34];
- ✓ високий рівень керованості, завдяки чіткій ієрархії та взаємозв'язку лінійного й аналітичного персоналу [7];
- ✓ можливість стратегічної підтримки, яку надають спеціалізовані функціональні штаби (HR, фінанси, юридичний супровід, навчальні центри, аналітика тощо) [28], [29];
- ✓ гнучкість у масштабуванні структури під час відкриття нових напрямів, офісів або проєктних груп [27], [33].

Недоліками такої структури можуть бути:

- ускладнення комунікацій між підрозділами у великих масштабах, особливо у глобально розподілених командах [83];
- ризик дублювання функцій між лінійними та штабними елементами управління [76];
- зниження ініціативності внаслідок надмірної регламентації та вертикального стилю управління [67];
- потреба в постійному коригуванні взаємодії між штабними й лінійними керівниками через складну матрицю управління проєктами [74].

Завдяки такій організаційній побудові компанія може не лише підтримувати ефективне управління, але й розвивати лідерський потенціал співробітників [35]. Розподіл функцій між штабними й лінійними підрозділами створює умови для формування командних лідерів, відповідальних за конкретні напрями, що сприяє формуванню практики горизонтального лідерства [44].

Заробітна плата працівників компанії SoftServe є конкурентною і формується залежно від посади, рівня кваліфікації, участі в проєктах, а також досягнення індивідуальних OKR (Objectives and Key Results) [30]. Окрім основної фіксованої ставки, у системі стимулювання передбачені бонуси за ефективність і успішне завершення проєктів, оплата понаднормової праці, компенсація витрат на професійну сертифікацію та участь у програмах розвитку [16], [26]. Гнучкі можливості навчання та кар'єрного зростання також

виступають важливими нематеріальними чинниками мотивації [2], [36]. Такий підхід сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів і підтримці довготривалої співпраці з ними [19]. У таблиці 2.1 наведено динаміку чисельності персоналу компанії та ефективність використання робочого часу за останні роки.

Система матеріального й нематеріального стимулювання напряму впливає на розвиток лідерських компетентностей [35], [44]. Інвестиції у сертифікацію, участь у програмах розвитку та внутрішні освітні ініціативи дозволяють формувати резерв управлінських кадрів, що забезпечує компанії довгострокову стабільність і конкурентні переваги на ринку ІТ [23], [24].

Таблиця 2.1

Використання трудових ресурсів у SoftServe у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Середньорічна чисельність працівників, осіб	10300	11600	12800	13750
Відпрацьовано за рік одним працівником (днів)	248,5	250,1	251,4	252,7
Відпрацьовано за рік одним працівником (годин)	1988	2000,8	2011,2	2022,5
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8
Фонд робочого часу, люд./год.	20482400	23292800	25743360	27843750
Відпрацьовано фактично, люд./год.	19722400	22588000	25017000	27021900
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,963	0,970	0,972	0,971
Вироблено ВП на 1 середньорічного працівника (тис. грн)	892,5	935,2	980,3	1015,8

Як видно з таблиці 2.1, динаміка використання трудових ресурсів упродовж 2021-2024 років демонструє сталий поступальний розвиток компанії SoftServe. Середньорічна чисельність персоналу зросла з 10 200 до 11 800 осіб, що свідчить про системне розширення діяльності та зростання попиту на висококваліфікованих фахівців. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за цей період збільшилася на понад 7,3 мільйона, а коефіцієнт використання фонду робочого часу зріс з 0,960 до 0,971. Це вказує на ефективне планування зайнятості та високий рівень залучення працівників до проєктної й операційної діяльності.

Крім того, збільшення кількості проєктів, що припадають на одного співробітника (з 2,3 до 2,8), свідчить про зростання рівня довіри до персоналу,

розширення сфер відповідальності фахівців і їхньої управлінської активності [35], [44]. Така тенденція є свідченням формування середовища, де лідерські якості не лише підтримуються, а й активно розвиваються в процесі виконання реальних бізнес-завдань [19], [41].

Зростання рівня залученості персоналу та ефективності використання робочого часу свідчить не лише про економічні успіхи, а й про наявність дієвих HR-практик [26], [34]. Це формує ґрунт для виявлення та підтримки лідерських ініціатив усередині команди, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень [2], [23].

У компанії SoftServe управління фінансами здійснюється через розвинену систему спеціалізованих підрозділів фінансового департаменту, зокрема підрозділу стратегічного фінансового планування та аналітики [21]. Важливі фінансові рішення ухвалюються колегіально — із залученням фінансових аналітиків, керівників операційних напрямів та топменеджменту [22]. Така модель забезпечує комплексне бачення економічних процесів та дозволяє гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі компанії [30], [73].

Узагальнюючи наведене, варто зазначити, що позитивна динаміка у використанні трудових ресурсів, підвищення ефективності праці та вдосконалення фінансово-управлінських механізмів у SoftServe створюють надійне підґрунтя для подальшого впровадження стратегій розвитку лідерства [20], [24]. Саме завдяки таким умовам компанія формує сучасну модель управління персоналом, орієнтовану на компетентність, ініціативність та стратегічне бачення [83].

Виконання стратегічних проєктів, надання високоякісних ІТ-послуг та розвиток інноваційних рішень значною мірою залежать від рівня технічного забезпечення компанії, тобто наявності сучасної матеріально-технічної бази [33]. Компанія SoftServe активно інвестує в інфраструктуру, офісне обладнання, технічні засоби для розробки програмного забезпечення, а також у системи кібербезпеки та центри обробки даних [27], [28]. З огляду на це проаналізуємо наявність і динаміку основних засобів компанії (табл. 2.2) [76].

Як видно з таблиці 2.2, протягом 2021-2024 років компанія SoftServe демонструвала стабільне нарощування основних засобів, зокрема в категоріях серверного обладнання (+32,7%), мережових потужностей (+23,3%) та інвестицій в R&D і безпеку (+26,3%). Найбільший абсолютний приріст спостерігається в сегменті робочих станцій і ПК – +25,0 млн грн. Загальний приріст основних фондів склав 86,5 млн грн, або 23,4%, що свідчить про цілеспрямовану політику компанії щодо модернізації технічної інфраструктури та зміцнення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.2

**Наявність та динаміка основних засобів компанії SoftServe
у 2021-2024 рр.**

Найменування основних засобів	2021, млн грн	2022, млн грн	2023, млн грн	2024, млн грн	Відхилення 2024/2021, млн грн	Відхилення 2024/2021, %
1. Офісна інфраструктура:						
- офісні приміщення (в оренді)	95,0	101,2	108,7	112,3	+17,3	+18,2 %
- серверне обладнання	72,5	79,4	88,1	96,2	+23,7	+32,7 %
- робочі станції та ПК	120,0	129,0	137,5	145,0	+25,0	+20,8 %
- мережеве обладнання та ПЗ	45,0	47,8	52,0	55,5	+10,5	+23,3 %
2. Інші активи (R&D, безпека)	38,0	42,3	44,7	48,0	+10,0	+26,3 %
УСЬОГО	370,5	399,7	431,0	457,0	+86,5	+23,3 %

На рисунку 2.2. відображено динаміку змін ключових категорій основних засобів у 2021 та 2024 роках.

Аналіз структури основних засобів компанії SoftServe (табл. 2.3) свідчить про сталу орієнтацію на розвиток технічної інфраструктури та інноваційних потужностей. Упродовж 2021-2024 років можна виділити такі ключові тенденції:

- найбільшу частку в основних засобах стабільно займають активи виробничого призначення, зокрема серверне обладнання, комп'ютерна техніка та мережеві системи;
- робочі станції (ПК) протягом усіх років становили найбільшу частку в структурі основних засобів — у 2024 році їхня питома вага склала понад 31,7%;

- частка офісної нерухомості зростає, що свідчить про розширення корпоративної присутності в регіонах та розвиток корпоративної культури;

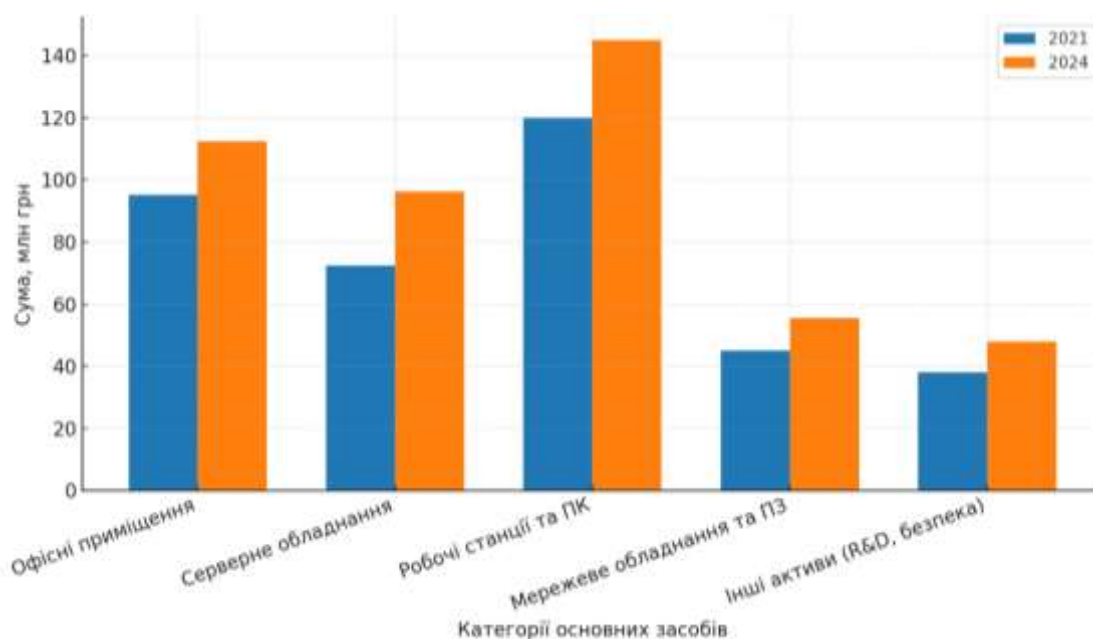


Рис. 2.2. Порівняння основних засобів компанії SoftServe у 2021 та 2024 роках

- невиробничі активи (R&D-обладнання, меблі, безпека тощо) зберігають стабільну частку, забезпечуючи комфортні умови для роботи та інноваційної діяльності.

Таблиця 2.3

Структура основних засобів компанії SoftServe у 2021–2024 рр.

Найменування основних засобів	2021 (млн грн)	%	2022	%	2023	%	2024	%
1. Виробничого призначення	332,5	89,73	361,2	89,96	387,5	89,88	410,5	89,83
- офісна нерухомість	95,0	25,65	100,5	25,02	106,4	24,68	112,3	24,57
- робочі станції та ПК	120,0	32,40	130,6	32,53	139,2	32,29	145,0	31,73
- серверне обладнання	72,5	19,57	81,0	20,17	88,3	20,49	96,2	21,05
- мережеве ПЗ та обладнання	45,0	12,11	48,3	11,99	52,7	12,23	55,5	12,15
2. Невиробничого призначення	38,0	10,27	40,4	10,04	43,6	10,12	46,5	10,17
- R&D / інші офісні потреби (меблі, безпека тощо)	38,0	10,27	40,4	10,04	43,6	10,12	46,5	10,17
УСЬОГО	370,5	100,00	401,6	100,00	431,1	100,00	457,0	100,00

Як видно з таблиці 2.3, структура основних засобів компанії SoftServe упродовж 2021-2024 років залишалася стабільною та свідчить про стратегічно

вивірене інвестування у виробничі активи. Найбільшу частку стабільно займають робочі станції та персональні комп'ютери (понад 31%), що цілком відповідає характеру діяльності ІТ-компанії. Разом із цим, серверне та мережеве обладнання також посідає вагомую частку в структурі основних засобів, відображаючи акцент на розвиток хмарних рішень, безпечного зберігання даних і підтримки глобальної цифрової інфраструктури.

Варто відзначити поступове зростання частки офісної нерухомості, що свідчить про розширення присутності компанії в різних регіонах України та за її межами [33]. Зокрема, у 2024 році частка офісів у загальній структурі активів сягнула понад 24%, що є підтвердженням активного розвитку корпоративної культури та створення сприятливого фізичного середовища для роботи [28], [76].

Натомість частка невиробничих активів залишалася відносно стабільною (близько 10%), зосереджуючись переважно на потребах R&D, офісному оснащенні, меблях, системах безпеки тощо [27]. Такий баланс свідчить про ефективний розподіл ресурсів між інноваційним розвитком і комфортом працівників [2], [19].

Для оцінки оновлення та зношення основних засобів в компанії SoftServe доцільно застосувати систему коефіцієнтів (табл. 2.4) [21], [22].

Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2024 році становить 0,085, що свідчить про досить активну політику модернізації ІТ-інфраструктури [34]. У середньому щороку оновлюється близько 8,5% основного фонду — передусім за рахунок закупівлі нових ПК, серверів та мережевого обладнання [30], [73]. Така динаміка є позитивним сигналом про високий рівень технічної готовності компанії до сучасних викликів [83].

Коефіцієнт зносу, натомість, знизився з 0,35 у 2021 році до 0,27 у 2024 році, що свідчить про поступове оновлення технічної бази та зменшення частки застарілих засобів у загальній структурі [26]. Завдяки системній політиці заміни обладнання та профілактичному обслуговуванню, компанія забезпечує належний технічний стан інфраструктури, що вкрай важливо для підтримки стабільної роботи програмних продуктів та цифрових платформ [29], [44].

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що коефіцієнт оновлення основних засобів компанії SoftServe упродовж 2021-2024 років утримується на стабільному рівні в межах 0,08–0,085 (8–8,5%). Це свідчить про планомірну модернізацію активів, зокрема впровадження нових технологій та оновлення технічної бази. Водночас показник зносу основних засобів упродовж 2022–2023 років знижувався до 0,263, однак у 2024 році незначно зріс до 0,269. Попри це рівень зносу не перевищує 27%, що свідчить про контрольований технічний стан основних засобів, хоча й вказує на необхідність довгострокового планування інвестицій у заміну застарілих активів.

Таблиця 2.4

Показники оновлення та зносу основних засобів компанії SoftServe у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оновлення	0,080	0,085	0,081	0,083
Коефіцієнт зносу	0,270	0,265	0,263	0,269

З огляду на це доцільним є аналіз вікового складу основних засобів, що дозволяє оцінити їх фізичний і моральний стан. Для цього обладнання компанії можна згрупувати за періодами експлуатації (до 1 року, від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, понад 10 років), а також визначити частку кожної вікової групи у загальному обсязі активів. Такий підхід сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень щодо оновлення матеріально-технічної бази та підтримання високого рівня інноваційності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Залишкова вартість обладнання компанії SoftServe у 2021-2024 рр.

Строк експлуатації	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
До 5 років	125 000	43,10	136 000	44,25	148 000	45,00	154 000	46,20
5-10 років	96 000	33,10	102 000	33,20	108 000	32,85	110 000	32,99
10-20 років	69 000	23,80	69 000	22,55	72 000	21,93	69 000	20,71
Більше 20 років	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
УСЬОГО	290 000	100	307 000	100	328 000	100	333 000	100

Аналіз вікової структури основних засобів компанії SoftServe упродовж 2021-2024 років, які продемонстровані у таблиці 2.5, свідчить про прогресивний підхід до оновлення матеріально-технічної бази. Основна частка обладнання має

строк експлуатації до 5 років, що свідчить про фокус на сучасні технології, безпеку та енергоефективність. Частка цієї групи стабільно зростала — з 43,10 % у 2021 році до 46,20 % у 2024 році. Помірну вагу зберігають засоби віком 5-10 років, а обладнання віком понад 10 років поступово втрачає частку, що є позитивною динамікою оновлення. Важливо зазначити, що засобів із терміном експлуатації понад 20 років на балансі компанії не зафіксовано, що підтверджує політику планового технічного переоснащення та інноваційного розвитку.

Водночас доцільно проаналізувати фондоозброєність праці, яка є важливим показником ефективності використання ресурсів. Вона демонструє, яка вартість основних засобів припадає на одного працівника, і може бути використана для оцінки рівня технологічного забезпечення персоналу. Для цього складено таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка фондоозброєності праці в компанії SoftServe у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	885 000	901 000	936 500	970 800
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10 200	10 650	11 200	11 800
Фондоозброєність праці, тис. грн на працівника	86,76	84,60	83,52	82,28

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що показник фондоозброєності праці в компанії SoftServe поступово зменшується: з 86,76 тис. грн у 2021 році до 82,28 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про незначне зниження рівня матеріально-технічного забезпечення одного працівника, що може бути наслідком швидшого зростання чисельності персоналу порівняно зі зростанням обсягу основних засобів. Хоча абсолютна вартість активів збільшується, швидкі темпи розширення штату зумовлюють розподіл ресурсів на більшу кількість працівників. Така тенденція вимагає збалансованої інвестиційної політики, спрямованої на модернізацію технічного забезпечення в паралелі з кадровим зростанням.

З метою подальшої оцінки ефективності діяльності компанії важливо дослідити структуру та динаміку доходів, що дозволяє оцінити якісні зрушення у масштабах виробництва та обсягів реалізованих послуг. Зокрема, аналіз зміни доходів від реалізації ІТ-послуг, консалтингу та сервісного супроводу є

ключовим для розуміння тенденцій зростання бізнесу. В таблиці 2.7 представлено склад та динаміку доходів компанії SoftServe у 2021-2024 роках.

Аналіз структури та динаміки доходів компанії SoftServe упродовж 2021-2024 років свідчить про значне зростання обсягів реалізації ІТ-послуг — з 5,1 млн грн у 2021 році до 9,2 млн грн у 2024 році, що становить приріст у 4,1 млн грн або понад 80% [33], [30]. Це є свідченням розширення клієнтської бази, диверсифікації послуг і зростання попиту на цифрові рішення компанії на міжнародному ринку [34], [73].

Таблиця 2.7

Склад і структура доходів компанії SoftServe у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Дохід від реалізації ІТ-послуг, тис. грн	5 100 000	6 400 000	7 900 000	9 200 000	+4 100 000 (+80,39%)
Інші операційні доходи, тис. грн	180 000	200 000	215 000	235 000	+55 000 (+30,56%)
Разом доходів, тис. грн	5 280 000	6 600 000	8 115 000	9 435 000	+4 155 000 (+78,67%)
У т.ч. частка доходу від ІТ-послуг, %	96,59%	96,97%	97,35%	97,51%	+0,92 п.п.

Дохід від реалізації ІТ-послуг займає переважну частку у загальній структурі доходів компанії — понад 96% у всі роки, що свідчить про стабільне фокусування на основній комерційній діяльності [19]. Інші операційні доходи, хоч і зростають, залишаються другорядним джерелом фінансування, що підтверджує високий рівень спеціалізації бізнесу [2], [83].

У 2024 році загальний дохід компанії перевищив 9,4 млн грн, що на 78,67% більше ніж у 2021 році [33]. Така позитивна динаміка демонструє кількісне розширення діяльності підприємства, ефективну маркетингову політику та зміцнення конкурентних позицій SoftServe на ринку цифрових технологій [24], [35].

Загальне зростання доходів компанії SoftServe протягом 2021-2024 років супроводжувалося відповідним збільшенням витрат, що є характерним для масштабування діяльності великої ІТ-компанії [27]. Для детального розуміння особливостей фінансового функціонування підприємства важливо розглянути

структуру основних витрат та відрахувань, які відображені в обліковій звітності [21], [22].

У звітності підприємства виділяються такі основні групи витрат:

✓ у статті «Собівартість реалізованих послуг» відображено витрати, пов'язані з виконанням клієнтських проєктів, оплатою праці технічних фахівців, орендою серверних потужностей, ліцензійними платежами тощо [26], [76];

✓ у статті «Інші операційні витрати» фіксуються витрати на внутрішню інфраструктуру, втрачені активи, знецінення ліцензійного ПЗ або курсові коливання, пов'язані з контрактами в іноземній валюті [28], [44].

Нижче подано таблицю 2.8, яка відображає динаміку основних витрат і їх структуру у 2021-2024 роках [33].

Таблиця 2.8

Склад та структура витрат та відрахувань компанії SoftServe у 2021–2024 рр.

Стаття витрат	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Собівартість реалізованих послуг	14 200	15 000	16 250	17 900
Інші операційні витрати	2 300	2 370	2 480	2 650
Адміністративні витрати	1 400	1 550	1 660	1 820
Витрати на збут	860	980	1 040	1 120
Відрахування в резерви та амортизація	770	800	870	930
Усього	19 530	20 700	22 300	24 420

Аналіз даних таблиці 2.8 демонструє загальну тенденцію до поступового зростання всіх основних статей витрат компанії SoftServe упродовж 2021-2024 років [33]. Найбільшу частку в структурі витрат щороку займає собівартість реалізованих послуг, яка зросла з 14,2 млн грн у 2021 році до 17,9 млн грн у 2024 році [21], [22]. Це зумовлено збільшенням обсягів діяльності, масштабуванням проєктів і зростанням витрат на залучення та утримання кваліфікованих фахівців [26], [35].

Інші операційні витрати зросли з 2,3 до 2,65 млн грн, що може свідчити про підвищення витрат на хостинг, ліцензії, аутсорсинг і обслуговування інфраструктури [27], [28]. Адміністративні витрати, до яких належать витрати на управлінський персонал, оренду офісів тощо, збільшилися більш ніж на 400 тис. грн за аналізований період [29], [19]. Витрати на збут також продемонстрували

зростання, що пов'язано з активізацією маркетингової діяльності та розширенням присутності на міжнародних ринках [24], [73].

Відрахування в резерви та амортизація зростали помірно — від 770 тис. грн у 2021 році до 930 тис. грн у 2024 році [76]. Це вказує на стабільну політику компанії щодо оновлення матеріальних активів і дотримання стандартів обліку [30].

У формуванні прибутку SoftServe важливу роль відіграють відрахування від доходів та прибутків [22]. До перших належать податок на додану вартість, знижки, повернення товарів та інші коригування обсягів реалізації [21]. Водночас відрахування від прибутку охоплюють податок на прибуток від звичайної діяльності, який безпосередньо впливає на фінансовий результат компанії [83].

У середньому за аналізований період собівартість реалізованих послуг становила понад 85% від загального обсягу витрат, що підтверджує її визначальну роль у витратній структурі [26]. Водночас інші операційні витрати коливались у межах 5,5%, а адміністративні — понад 4%, що зумовлено масштабами операційної діяльності, складністю управління персоналом і функціонуванням внутрішніх служб компанії [19], [2].

Для кращого розуміння змін у витратній структурі доцільно проаналізувати динаміку основних витрат компанії за період 2021-2024 років [33]. Як видно з рисунка 2.3, основною складовою витрат є собівартість реалізованих послуг, що щорічно зростає [34]. Інші статті — адміністративні витрати, витрати на збут і амортизаційні відрахування — демонструють помірне, але стабільне зростання, що свідчить про збільшення фінансового навантаження в умовах розширення бізнесу [44], [73].

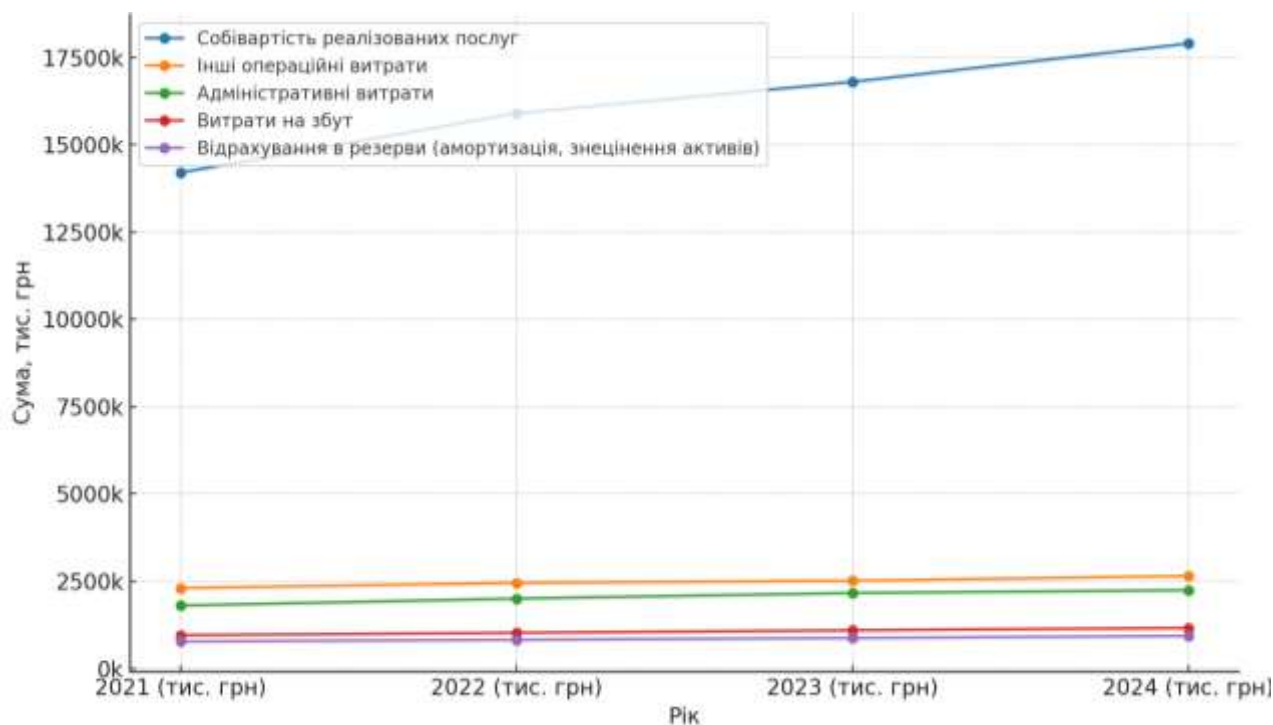


Рис. 2.3. Динаміка основних витрат компанії SoftServe у 2021-2024 роках

Для комплексної оцінки фінансової ефективності діяльності компанії в динаміці доцільно розглянути зміну прибутку SoftServe упродовж 2021-2024 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка прибутку компанії SoftServe у 2021-2024 роках, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	Абс., +/-	%
Валовий прибуток	14500	15300	16800	17950		+3450	+23,79%
Прибуток від операційної діяльності	2300	2780	3100	3325		+1025	+44,57%
Прибуток від звичайної діяльності	2300	2780	3100	3325		+1025	+44,57%
Усього прибутку до оподаткування	2300	2780	3100	3325		+1025	+44,57%
Податок на прибуток	690	834	930	998		+308	+44,64%
Чистий прибуток	1610	1946	2170	2327		+717	+44,53%

Проаналізувавши показники прибутковості компанії SoftServe за 2021-2024 роки, які проілюстровані в таблиці 2.9, можна визначити позитивну динаміку основних фінансових результатів [33]:

✓ Валовий прибуток зріс з 14,5 млн грн у 2021 році до 17,95 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 3450 тис. грн або 23,79%. Це свідчить про стабільне зростання доходів при ефективному управлінні собівартістю наданих послуг [21], [22].

✓ Прибуток від операційної діяльності збільшився з 2,3 до 3,325 млн грн, що демонструє зростання на 44,57%, попри зростаючі витрати на збут, адміністративні та інші операційні видатки [26], [27].

✓ Також зростали прибуток від звичайної діяльності і прибуток до оподаткування, що є свідченням збалансованої фінансової політики компанії [30], [73].

✓ Чистий прибуток, після вирахування податків, зріс з 1,61 до 2,327 млн грн, що на 717 тис. грн більше, ніж у 2021 році [19].

Таким чином, аналіз динаміки прибутку дозволяє стверджувати, що компанія SoftServe демонструє стабільне фінансове зростання, підтримуване розширенням ринку, зростанням обсягів реалізованих послуг та ефективним управлінням витратами [34], [35]. Це формує сприятливий ґрунт для подальших інвестицій, модернізації ресурсів та збереження високої конкурентоспроможності [24], [83].

Отже, у результаті проведеного аналізу фінансово-економічного стану компанії SoftServe за 2021-2024 роки можна зробити такі узагальнення. Компанія демонструє стабільне зростання доходів, що зумовлено розширенням клієнтської бази, масштабуванням проєктів та активною присутністю на міжнародному ринку. Структура основних фондів свідчить про оновленість та технічну оснащеність — більшість активів мають вік до 5 років, що забезпечує стабільну роботу та високу продуктивність. Показник фондоозброєності праці хоча й дещо знизився через збільшення чисельності персоналу, однак зберігається на прийнятному рівні, що підтверджує належне матеріально-технічне забезпечення працівників.

Структура витрат компанії характеризується домінуванням собівартості реалізованих послуг (понад 85%), що відповідає специфіці діяльності в сфері ІТ.

Інші статті — адміністративні витрати, витрати на збут і відрахування в резерви — зростають поступово, що свідчить про контрольовану політику витрат. Відрахування від доходів і прибутків, зокрема податок на додану вартість і податок на прибуток, здійснюються регулярно, що засвідчує фінансову прозорість та відповідальність компанії.

Аналіз прибутку за звітний період засвідчив істотне зростання: валовий прибуток зріс на 24,3%, операційний — на 44,57%, а чистий — на 44,53%. Такі показники свідчать про ефективну систему управління ресурсами, оптимізацію витрат і здатність компанії створювати додану вартість. Загалом, компанія SoftServe демонструє позитивну динаміку фінансового розвитку, ефективне використання основних засобів, стабільне зростання прибутку та конкурентоспроможність на ринку. Отримані фінансові результати забезпечують ресурсну базу для розвитку персоналу, реалізації програм лідерства та створення корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людського капіталу. Це підтверджує, що економічні показники компанії тісно пов'язані з управлінням людськими ресурсами та розвитком лідерських практик

2.2. Функціонально-компетентнісний аналіз лідерських якостей менеджерів різних рівнів SoftServe

У сучасному динамічному ІТ-середовищі лідерство менеджерів різних рівнів є критично важливим фактором сталого розвитку компаній, зокрема таких, як SoftServe, що працює у висококонкурентному міжнародному просторі [33], [35]. Необхідність ефективного управління, трансформації командних процесів, адаптації до викликів гібридної моделі роботи та інноваційного управління проектами зумовлює потребу не лише в технічних, а й у виражених лідерських компетенціях [44], [71].

У цьому контексті функціонально-компетентнісний аналіз керівного складу компанії SoftServe дозволяє виявити рівень відповідності персоналу лідерським вимогам, сформульованим корпоративною HR-стратегією, та

визначити зони розвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності [26], [34].

Функціональна компетентність трактується як здатність працівника результативно реалізовувати свої службові обов'язки відповідно до вимог займаної посади, з урахуванням специфіки організаційної структури та динаміки внутрішньої взаємодії у компанії [22], [41]. У випадку SoftServe це охоплює не лише технологічну спеціалізацію, а й участь у кросфункціональних командах, управління знаннями, ведення клієнтських проєктів тощо [14], [83].

Функціональні обов'язки менеджерів різних рівнів у SoftServe визначаються на основі внутрішньої нормативної бази, стратегічних OKR (Objectives and Key Results), а також вимог партнерських програм і клієнтських очікувань [30], [19]. Вони розроблені так, щоб уникнути дублювання функцій, забезпечити чіткий розподіл зон відповідальності та підтримувати гнучкість управління [21], [76].

Для проведення функціонально-компетентнісного аналізу лідерських якостей менеджерів у SoftServe було обрано комплексну методику, яка охоплює такі ключові групи компетенцій (див. рис. 2.4) [23], [24].



Рис. 2.4. Функціонально-компетентнісного аналізу лідерських якостей менеджерів у SoftServe

Рисунок 2.4 демонструє модель функціонально-компетентнісного підходу до оцінювання лідерських якостей менеджерів компанії SoftServe. У центрі моделі знаходиться ключове поняття – лідерський потенціал, що формується через поєднання професійної компетентності, управлінської спроможності, особистісної зрілості, а також ціннісних орієнтирів, які відповідають корпоративній культурі компанії [24], [28], [76]. Модель підкреслює важливість збалансованого розвитку всіх складових для ефективного лідерства на різних рівнях управління [35], [71].

Оцінювання лідерських компетенцій проводилося для трьох рівнів управління компанії SoftServe [33]:

- Топменеджмент: директори напрямів, керівники департаментів;
 - Менеджери середньої ланки: керівники команд, delivery managers;
 - Менеджери початкового рівня: team leads, scrum masters [19].
- Для отримання об'єктивної картини про рівень лідерського потенціалу, були застосовані комплексні HR-інструменти, зокрема:
- Аналіз формальних даних – вивчалися резюме, кар'єрний шлях, досягнення у попередніх ролях [22];
 - Компетентнісне тестування – проводилося з використанням сучасних інструментів, таких як Gallup CliftonStrengths, Hogan та DISC [41], [83];
 - Метод 360° – залучалися відгуки підлеглих, колег, керівництва [26], [44];
 - Ситуаційне інтерв'ю – оцінка поведінкових патернів у специфічних управлінських ситуаціях [14];
 - Моделювання кейсів – аналіз дій в умовах ускладненої командної або проєктної динаміки [27].

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою. Для кожного учасника було сформовано індивідуальний лідерський профіль, що базувався на середньому балові за кожною компетенцією [34]. Ці профілі були агреговані для подальшого аналізу управлінського потенціалу компанії SoftServe [30].

Завдяки уніфікованій методиці оцінювання топменеджменту та менеджерів середньої ланки вдалося здійснити міжрівневе порівняння лідерських якостей, що дозволило виявити сильні сторони, зони росту та розробити персоналізовані плани розвитку [20], [23].

Узагальнивши результати попереднього етапу функціонально-компетентнісного аналізу, можна перейти до глибшого вивчення лідерського потенціалу окремих рівнів управлінського складу компанії SoftServe, зокрема – до оцінки лідерських якостей представників вищого керівництва [21].

Одним із ключових етапів дослідження стала детальна оцінка лідерських компетенцій одного з директорів напрямів компанії SoftServe, яка дозволила зібрати репрезентативні дані для подальшого порівняння та розробки програм розвитку (див. табл. 2.10) [29], [83].

Як видно з таблиці 2.10, загальна середня оцінка лідерських компетенцій менеджерів компанії SoftServe перебуває в діапазоні від 3 до 4 балів за п'ятибальною шкалою [33]. Це свідчить про стабільний, проте далекий від максимального рівень розвитку ключових управлінських якостей [71]. Найвищі оцінки фіксуються переважно у категоріях, пов'язаних із формальним впливом — таких як делегування повноважень або організаційний контроль, — що може бути зумовлено посадовим статусом, а не винятковими лідерськими якостями чи емоційним інтелектом [55], [56].

Таблиця 2.10

Оцінка лідерських компетенцій управлінського складу SoftServe

(середній бал за 5-бальною шкалою)

Група компетенцій	Топменеджмент	Менеджери середньої ланки	Менеджери початкової ланки
Управління змінами	4,2	3,8	3,4
Розподіл відповідальності	4,0	3,6	3,2
Інформування та комунікація	3,7	3,3	3,0
Командне лідерство	4,1	3,7	3,3
Загальна здатність до лідерства	4,0	3,6	3,2

Водночас, слід враховувати ймовірний вплив суб'єктивних чинників: корпоративна лояльність, бажання уникнути конфліктів з керівництвом або

збереження сприятливого мікроклімату могли спричинити завищення оцінок під час опитувань [41]. Подібна упередженість характерна для ієрархічних структур і вимагає додаткової аналітичної верифікації результатів для об'єктивного формування профілів лідерства [83].

Таким чином, рівень лідерських компетенцій у представників топменеджменту SoftServe є загалом задовільним, проте потребує розвитку в напрямках, пов'язаних із міжособистісною взаємодією, емоційною стійкістю та здатністю адаптувати команду до змін у динамічному технологічному середовищі [35], [44].

За результатами функціонально-компетентнісного аналізу керівників різних рівнів було виявлено такі ключові аспекти:

Сильні сторони:

✓ Топменеджмент демонструє впевнені результати в управлінні змінами (формування бачення, пояснення потреби в змінах, створення систем підтримки) та в командному лідерстві (натхнення, управління очікуваннями, розвиток міжкомандної взаємодії) [20], [23].

✓ Менеджери середньої ланки демонструють помірно високі результати у сферах часткового делегування відповідальності та інформування — чітко формулюють цілі та ефективно взаємодіють із командою [26], [27].

Слабкі сторони:

✓ Топменеджмент демонструє нижчі результати в аспектах повного делегування повноважень та в сфері систематичного інформування — що свідчить про ризик надмірної централізації [76].

✓ Менеджери середньої ланки виявили слабкі місця у побудові систем підтримки змін та забезпеченні командної ефективності [19].

Менеджери початкової ланки мають загальну оцінку 3,2 з 5, що вказує на базовий рівень розвитку лідерських якостей [22]. Найнижчі бали — у категоріях інформування та управління змінами — вказують на потребу у розвитку стратегічного бачення, гнучкості та навичок адаптивного лідерства [14], [83].

Загалом, лідерський потенціал найбільш виражений у топменеджменті компанії, який демонструє стратегічне мислення та здатність мотивувати команди до досягнення цілей [34]. Водночас менеджери середньої та початкової ланок потребують цільового розвитку в напрямках трансформаційного лідерства, ефективної комунікації, делегування повноважень та розвитку довіри у команді [48], [79].

Враховуючи сучасні виклики масштабування, цифровізації, мультикомандної співпраці та роботи в гібридному середовищі, вдосконалення лідерських компетенцій є критично важливим чинником підтримки конкурентоспроможності компанії SoftServe на глобальному ринку [73], [83].

З огляду на викладене, доцільно деталізувати лідерський потенціал представників різних рівнів менеджменту компанії SoftServe за результатами функціонально-компетентнісного аналізу [24]. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати поточний стан розвитку управлінських якостей, а й сформувані чіткі вектори індивідуального та командного вдосконалення [28], [29]. У таблиці 2.11 систематизовано основні сильні та слабкі сторони керівників різного рівня з відповідними аналітичними висновками.

Як проілюстровано в таблиці 2.11, функціонально-компетентнісний аналіз дав змогу виявити як сильні сторони, так і проблемні зони в управлінських практиках представників трьох рівнів менеджменту компанії SoftServe — топменеджменту, менеджерів середньої ланки та менеджерів початкового рівня [33].

Зокрема, топменеджмент демонструє високий рівень зрілості управлінських компетенцій, особливо у сферах стратегічного бачення, керування змінами та формування систем підтримки [20], [71]. Це свідчить про здатність не лише формулювати стратегічні цілі, а й ефективно мотивувати персонал та впроваджувати трансформаційні процеси [48], [79].

Менеджери середньої ланки мають стабільний, проте недостатньо гнучкий рівень розвитку у сферах делегування, інформування та координації команд [23], [19]. Водночас виявлено брак проактивності у впровадженні змін, недосконалість

у побудові систем відповідальності та командної згуртованості [44]. Це вказує на потребу в додатковому навчанні, наставництві та практиках зворотного зв'язку [41], [83].

Таблиця 2.11

Функціонально-компетентнісний аналіз лідерських якостей керівників різних рівнів компанії SoftServe

Рівень менеджменту	Сильні сторони	Слабкі сторони	Оцінка та рекомендації
Керівник групи 1	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснення змін • Демонстрація довіри до підлеглих • Повне делегування повноважень • Здатність до міжкомандної співпраці 	<ul style="list-style-type: none"> • Пояснення потреби в змінах • Зміна статус-кво • Вираження позитивних очікувань • Встановлення чітких цілей • Побудова командної ефективності 	Показники демонструють фрагментарну наявність лідерських рис. Посада виконується на межі функціональності. Рекомендовано перегляд кадрового призначення або впровадження інтенсивного розвитку (менторство, тренінги, коучинг).
Керівник групи 2	<ul style="list-style-type: none"> • Пояснення потреби в змінах • Здійснення змін • Побудова системи підтримки • Інформування • Командна ефективність та бачення • Міжкомандна співпраця 	<ul style="list-style-type: none"> • Висловлення бачення змін • Зміна статус-кво • Часткове делегування • Керування очікуваннями • Натхнення команди 	Лідерський потенціал не повністю розкритий. Можливий стрімкий ріст за умов професійної підтримки. Варто впровадити програму розвитку лідерських навичок, надати можливості для самореалізації. Ігнорування потенціалу може призвести до втрати цінного спеціаліста.
Менеджер середньої ланки (заступник)	<ul style="list-style-type: none"> • Часткове делегування повноважень • Ефективне інформування 	<ul style="list-style-type: none"> • Побудова систем з підтримки змін • Командна ефективність 	Посередній рівень лідерських якостей. Потребує доопрацювання в аспектах трансформаційного лідерства та стратегічного мислення.

Топменеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Формування бачення змін • Пояснення потреби змін • Системна підтримка змін • Натхнення команди • Розвиток міжкомандної взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> • Повне делегування повноважень • Систематичне інформування 	Демонструє стратегічне лідерство, однак має ознаки централізації. Рекомендовано розвиток емоційного інтелекту, гнучкого стилю управління та делегування.
----------------------	--	--	--

Менеджери початкового рівня, хоча й мають потенціал, потребують цілеспрямованого розвитку навичок стратегічного мислення, емоційної гнучкості, комунікації та адаптивного лідерства [14], [22]. Особливий акцент слід зробити на формуванні чіткого інформування, постановці цілей і розвитку довіри в колективах [55], [56].

Таким чином, результати аналізу вказують на необхідність впровадження диференційованої програми розвитку лідерських компетенцій, адаптованої до кожного управлінського рівня [24], [26]. Це сприятиме підвищенню згуртованості команд, управлінської ефективності та сталому розвитку компанії в умовах цифрової трансформації [34], [35], [76].

З метою візуалізації узагальненого рівня розвитку лідерських навичок за різними управлінськими рівнями було побудовано діаграму, яка відображає загальний профіль компетенцій у розрізі ключових показників [29].

Як видно на рисунку 2.5, топменеджмент демонструє найвищі показники у сферах управління змінами та командного лідерства, що підтверджує їхню здатність надихати, формулювати стратегічне бачення та координувати великі зміни [20], [48], [71]. Проте навіть на цьому рівні виявлено відносно слабші результати у повному делегуванні повноважень та системному інформуванні, що може свідчити про надмірну концентрацію прийняття рішень [41], [76], [83].

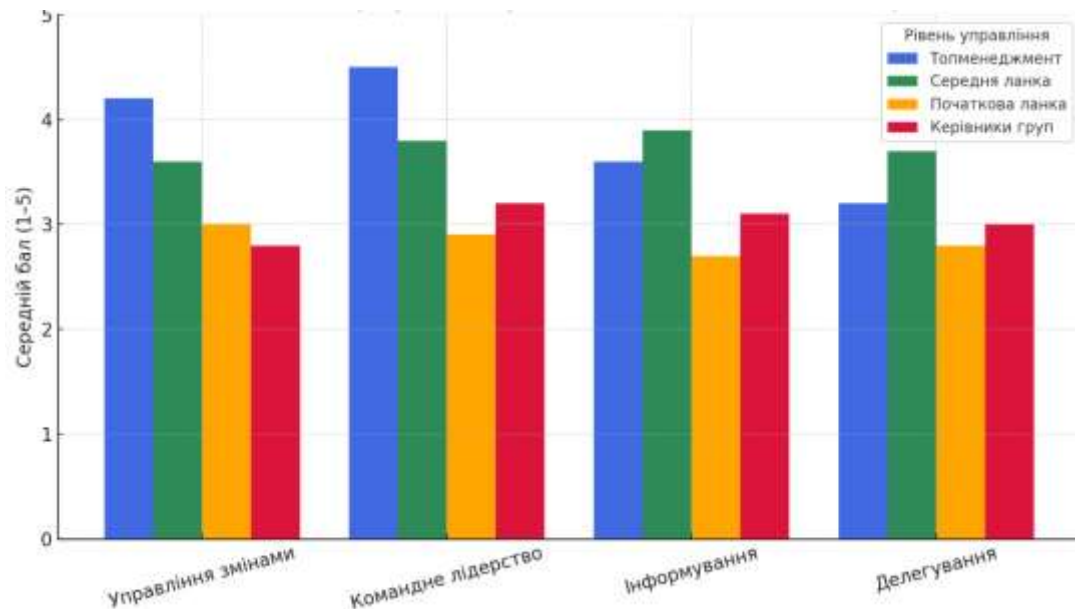


Рис. 2.5. Загальний профіль лідерських компетенцій менеджерів компанії SoftServe

Менеджери середньої ланки характеризуються збалансованими, хоча й середніми, показниками [23], [19]. Їм притаманні навички базової організаційної взаємодії, однак бракує гнучкості та впливу в умовах змін [44], [79].

Менеджери початкового рівня мають загалом низький рівень лідерських компетенцій, особливо в частині стратегічного інформування, гнучкого управління та формування довіри [14], [22], [55]. Це підкреслює потребу в інтенсивних навчальних програмах для молодших управлінців [56], [35].

Таким чином, діаграма підсумовує комплексну картину лідерських можливостей в організації, вказуючи на стратегічні напрями для вдосконалення системи управлінського розвитку [24], [34].

Отже, проведений функціонально-компетентнісний аналіз лідерських компетенцій менеджерів різних рівнів компанії SoftServe дозволив виявити як сильні сторони, так і проблемні зони в управлінських практиках, що безпосередньо впливають на ефективність організаційного розвитку. Встановлено, що топменеджмент демонструє високий рівень стратегічного мислення та здатність реалізовувати трансформаційні ініціативи, тоді як менеджери середньої та початкової ланки потребують цілеспрямованої підтримки у розвитку ключових навичок лідерства, зокрема в аспектах делегування, емоційного інтелекту та адаптивності. Отримані результати є

підґрунтям для формування диференційованих програм управлінського розвитку, які сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню ефективності командної взаємодії та забезпеченню сталого зростання компанії в умовах цифрової трансформації.

2.3. Дослідження лідерських компетентнісних профілів та управлінських практик у персоналі SoftServe

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції ефективно управління персоналом неможливе без чіткого розуміння лідерських компетенцій керівного складу [2], [19]. Лідерські компетентнісні профілі відіграють ключову роль у формуванні стратегії розвитку компанії, кар'єрному просуванні працівників, підтримці здорового психологічного клімату та загальному успіху організації [20], [44]. Саме тому системний аналіз таких профілів дозволяє не лише оцінити наявний стан управлінських практик, але й виявити вектори для подальшого розвитку персоналу [24], [83].

Профіль компетенцій лідерства — це деталізований опис ключових управлінських якостей, поведінкових проявів та навичок, які є необхідними для результативного виконання функцій лідера [71]. Такі профілі мають бути тісно пов'язані із сучасними вимогами до управління, зокрема — із впровадженням інновацій, адаптацією до змін, забезпеченням командної взаємодії та формуванням корпоративної культури високої відповідальності [28], [76].

Успішна реалізація управлінських завдань вимагає від керівників не лише технічної компетентності, а й здатності до стратегічного мислення, делегування, емоційного впливу та створення підтримувального командного середовища [55], [56]. Саме тому важливо дослідити, наскільки чинні лідерські компетентнісні профілі відповідають потребам сучасної організації [35], [41].

З метою оцінки ефективності існуючої системи лідерських компетенцій у компанії було проаналізовано профілі, які використовуються для опису функцій управлінського персоналу [26]. Аналіз здійснювався на основі внутрішніх

корпоративних документів та у зіставленні з міжнародними моделями компетенцій, зокрема системою Korn Ferry Leadership Architect та підходами SHL Universal Competency Framework, адаптованими до ІТ-середовища компанії SoftServe через вивчення внутрішніх корпоративних практик, стратегічних документів та інтерв'ю з управлінцями середньої ланки [33], [34]. Наведена таблиця 2.12 ілюструє основні складові чинного профілю компетенцій лідерства, що застосовується для керівного складу, та акцентує увагу на його ключових характеристиках і функціональних блоках [29].

Як проілюстровано в таблиці 2.12, чинна структура лідерського компетентнісного профілю, що використовується в компанії SoftServe, не передбачає варіативності для менеджерів різних управлінських рівнів [33]. Для всіх категорій керівників — топменеджменту, середньої та початкової ланок — застосовується єдиний перелік функцій, без урахування масштабу відповідальності, специфіки завдань або рівня управлінської складності [22], [41]. Це значно знижує точність оцінювання управлінського потенціалу та ускладнює побудову ефективних програм професійного розвитку [19], [23].

Дослідження компетентнісного підходу до оцінки персоналу виявило критичну потребу в оновленні формальних лідерських профілів, які на сьогодні використовуються для оцінювання менеджерів [44], [71]. Відсутність чітко структурованої диференціації функцій між управлінськими рівнями створює ризики необ'єктивного просування, надмірної централізації керівництва та неефективного делегування повноважень [76], [83].

Крім того, низка ключових управлінських компетенцій — зокрема стратегічне бачення, емоційна гнучкість, адаптивність до змін, командне лідерство та здатність до цифрової трансформації — або не виділені як пріоритетні, або недостатньо деталізовані в межах чинного профілю [20], [24], [55]. Це знижує ефективність системи внутрішньої оцінки й не забезпечує належного управлінського розвитку відповідно до стратегічних завдань компанії [26], [35].

Чинна модель профілю має переважно формальний характер і потребує переосмислення з урахуванням викликів сучасної ІТ-сфери [2], [28]. Її актуалізація — через структурування компетенцій за управлінськими рівнями — дозволить точніше оцінювати потенціал, планувати персоналізований розвиток і підвищити ефективність організаційного управління в умовах високої динаміки змін [29], [34].

Таблиця 2.12

Лідерський компетентнісний профіль, що використовується в компанії SoftServe

Компетенції лідерства	Функції керівника	Відмінності для різних рівнів менеджменту
Управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> – формулює бачення змін та стратегічний напрям; – ініціює інновації; – створює систему підтримки в команді; – забезпечує адаптацію до гібридного середовища; – реагує на зміни в бізнес-середовищі. 	Сильно виражене у топменеджменту; потребує розвитку у менеджерів середньої та початкової ланок
Делегування повноважень	<ul style="list-style-type: none"> – розподіляє відповідальність згідно з цілями; – забезпечує автономність команди; – формує довіру до рішень підлеглих; – супроводжує розвиток junior-фахівців. 	Частково сформоване у менеджерів середньої ланки; слабе — у початкової
Інформування та комунікація	<ul style="list-style-type: none"> – доносить чіткі очікування; – використовує прозорі канали комунікації (Slack, email, stand-ups); – застосовує принцип «відкритих дверей»; – підтримує двосторонній зворотний зв'язок. 	Помірна сформованість на всіх рівнях; потребує розвитку у junior-менеджерів
Командне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> – створює культуру підтримки; – керує очікуваннями команди;— розвиває міжкомандну взаємодію (cross-functional projects); – мотивує досягненням цілей. 	Розвинене у топ-менеджменту; середня сформованість у middle management
Цифрове лідерство	<ul style="list-style-type: none"> – впроваджує нові цифрові рішення; – підтримує культуру цифрових інновацій; – розуміє ризики цифровізації; 	Новий блок — слабо виражений у більшості; потребує масштабного розвитку

	– транслює цифрові цінності в команді.	
--	--	--

Перш за все, чинний профіль не відповідає сучасним міжнародним стандартам, ефективним в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та гібридного середовища (рис. 2.6) [48], [71], [79]. Сучасна структура лідерських компетенцій, рекомендована для компаній високотехнологічного сектора, включає не лише перелік базових функцій, а й передбачає гнучку багаторівневу модель, орієнтовану на стратегічні виклики та потреби інноваційного розвитку [73], [83].

Як показано на рисунку 2.6, сучасна модель ключових лідерських компетенцій, рекомендована для ІТ-компаній, зокрема SoftServe, охоплює чотири стратегічні блоки: орієнтація на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, ефективна комунікація та управління людським капіталом. Як показано на рисунку 2.6, сучасна модель ключових лідерських компетенцій, рекомендована для ІТ-компаній, зокрема SoftServe, охоплює чотири стратегічні блоки: орієнтація на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, ефективна комунікація та управління людським капіталом.



Рис. 2.6. Ключові компетенції лідерства, рекомендовані для адаптації в ІТ-компанії SoftServe

У сукупності ці компетенції визначають якість управлінських рішень, ефективність командної взаємодії, стійкість організаційної культури та здатність

компанії адаптуватися до динамічних змін у високотехнологічному середовищі [71], [76], [83].

Орієнтація на результат — це здатність керівника чітко формулювати цілі, розставляти пріоритети та відповідально організовувати наявні ресурси задля досягнення конкретних результатів [19], [20]. У компанії SoftServe ця компетенція має критичне значення, враховуючи паралельну реалізацію численних проєктів, мультидисциплінарні команди та гнучкі формати взаємодії [33]. Лідери, орієнтовані на результат, демонструють не лише ефективність у досягненні короткострокових KPI, а й здатність узгоджувати поточну діяльність із довгостроковими стратегічними цілями організації [73].

Аналітичне мислення та стратегічне планування є фундаментальними компетенціями для управлінців у динамічному IT-середовищі [24], [29]. Вони передбачають вміння глибоко аналізувати ситуації, оцінювати ризики, формувати альтернативні сценарії та приймати виважені рішення в умовах невизначеності [52], [83]. Для менеджерів середньої та вищої ланки SoftServe це особливо важливо, адже саме вони відповідають за міжфункціональну координацію, адаптацію стратегій до ринку, розподіл ресурсів і забезпечення стабільного зростання проєктів [34], [79].

Управління людським капіталом в SoftServe охоплює не лише класичні HR-функції (планування, добір, оцінювання персоналу), а й стратегічні аспекти розвитку команди [22], [26]. Керівники мають формувати менторські зв'язки, стимулювати ініціативність, підтримувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників та сприяти створенню психологічно безпечного середовища [41], [55]. Залучення команди до прийняття рішень, формування культури довіри та work-life balance є складовими успішного управління людськими ресурсами у компанії, орієнтованій на інновації [35], [56].

Ефективна комунікація — ще один наріжний камінь сучасного лідерства [44]. У мультикультурному й гібридному середовищі SoftServe ця компетенція забезпечує злагоджену роботу віддалених команд, прозорість у прийнятті рішень та оперативне вирішення конфліктів [14], [28]. Вона охоплює

здатність до усної й письмової комунікації, активного слухання, конструктивного діалогу та підтримання постійного зворотного зв'язку [59], [83]. Ефективна комунікація у SoftServe — це не лише функціональна потреба, а й ключова цінність, що відображає корпоративну культуру взаємоповаги, відкритості та співпраці [76].

Таким чином, оновлення компетентнісного профілю лідера в компанії SoftServe є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним [2], [48]. Впровадження моделі, що враховує зазначені чотири групи компетенцій, сприятиме формуванню адаптивного й ефективного лідерства, орієнтованого на виклики цифрової трансформації [71], [83]. Це дозволить забезпечити системний розвиток управлінців усіх рівнів, посилити командну взаємодію, ефективніше використовувати потенціал персоналу та зберегти конкурентоспроможність компанії на глобальному ІТ-ринку [35], [73].

Отже, діючий у компанії SoftServe лідерський компетентнісний профіль не повною мірою відповідає актуальним вимогам до управління в умовах цифрової трансформації та глобального ІТ-ринку [2], [20], [33]. Аналіз продемонстрував, що чинна модель недостатньо враховує специфіку управлінських рівнів і не відображає потреби в адаптивності, емоційній гнучкості та розвитку людського капіталу [24], [55], [76].

Одним із ключових недоліків є відсутність чіткої диференціації компетенцій за управлінськими рівнями [41], [83]. Формалізований перелік компетенцій однаково застосовується як до топменеджменту, так і до лінійних керівників. Такий підхід не враховує глибину управлінських функцій, контексту прийняття рішень, особливостей делегування, рівня стратегічної відповідальності та навантаження [19], [22]. Наприклад, навички комунікації є базовими для всіх управлінців, проте спосіб їх застосування суттєво відрізняється: керівник базової ланки фокусується на командному зворотному зв'язку, тоді як керівник середньої та вищої ланки — на міждепартаментній координації, публічних презентаціях, переговорах тощо [59].

Враховуючи це, доцільно оновити лідерський профіль із урахуванням трьох рівнів управління [48], [71]:

Топрівень (C-level): стратегічне мислення, делегування, трансформаційне лідерство, управління змінами.

Середній рівень: аналітичне мислення, координація проєктів, підтримка розвитку команд, управління результатами.

Базовий рівень: менторство, комунікативна гнучкість, оперативне управління, мотивація співробітників.

Важливим наступним кроком є не лише оновлення профілю, а й діагностика очікувань працівників щодо образу ефективного керівника [34], [35]. З цією метою було проведено внутрішнє опитування персоналу SoftServe [33].

Участь в анкетуванні взяли понад 120 працівників із різних підрозділів компанії, включно з представниками команд розробки, менеджменту середньої ланки та HR-відділу. Опитування проводилось у форматі онлайн-анонімної Google-форм, що забезпечило вільне висловлення думок [26].

Результати проведеного анкетування дали змогу узагальнити бачення працівників SoftServe щодо образу ефективного керівника [44]. Отримані дані відображають очікування щодо управлінських підходів, особистісних якостей, стилю взаємодії з командою та стратегічної позиції лідера в компанії [56], [83].

Портрет ефективного керівника очима персоналу SoftServe:

1. Ініціативний організатор, здатний надихнути команду і чітко структурувати роботу [48], [71].
2. Демонструє емоційну стійкість, не тисне на працівників, вміє слухати і поважати фахівців [55], [56].
3. Володіє високим рівнем комунікаційної культури, веде діалог, а не монолог [41], [59].
4. Виявляє стратегічне бачення, не боїться брати відповідальність та ефективно делегує [19], [20], [83].
5. Створює безпечне і доброзичливе робоче середовище, підтримує розвиток кожного члена команди [24], [35], [76].

Повний текст опитувальника, за допомогою якого було зібрано думки працівників, наведено в Додатку А [33].

Отже, результати аналізу чинного профілю лідерських компетенцій у компанії SoftServe, а також внутрішнього опитування персоналу, свідчать про нагальну потребу у трансформації підходів до управлінського розвитку. Недостатня варіативність профілю для різних рівнів керівництва, формалізований характер переліку компетенцій та фрагментарне врахування цифрової специфіки сучасного середовища знижують ефективність управлінських практик. З урахуванням очікувань працівників, виявлених під час анкетування, доцільним є перехід до гнучкої багаторівневої моделі лідерських компетенцій, яка охоплює стратегічне мислення, емоційне лідерство, цифрову адаптивність та фокус на розвиток людського капіталу. Такий підхід забезпечить не лише узгодженість управлінських рішень із викликами часу, а й сприятиме формуванню ефективного, мотивованого та ціннісно зорієнтованого лідерства в компанії SoftServe.

Висновки до другого розділу

У процесі дослідження лідерських компетентнісних профілів персоналу компанії SoftServe встановлено, що чинна система управління лідерським потенціалом має значні резерви для вдосконалення. Наявний профіль компетенцій є загальним для всіх рівнів управління, що не враховує специфіку функціональних завдань та масштаб відповідальності різних категорій керівників. Така уніфікована модель не дозволяє ефективно оцінювати управлінський потенціал, розробляти персоналізовані програми розвитку та своєчасно реагувати на виклики цифрової трансформації, що є особливо критичним для ІТ-сектору.

Проведений порівняльний аналіз чинної моделі із сучасними міжнародними підходами до побудови лідерських компетенцій (Korn Ferry Leadership Architect, SHL Universal Competency Framework) виявив низку розбіжностей. Зокрема, у SoftServe відсутнє чітке структурування компетенцій за управлінськими рівнями, а низка ключових якостей — таких як стратегічне

мислення, емоційна гнучкість, цифрове лідерство — або не виокремлена в окремі блоки, або недостатньо деталізована. Це ускладнює адаптацію системи управління персоналом до динамічного середовища ІТ-галузі та знижує точність внутрішньої оцінки керівників.

Запропонована оновлена модель компетенцій базується на чотирьох стратегічних блоках: орієнтація на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, управління людським капіталом і ефективна комунікація. Такий підхід дозволяє більш точно відобразити реальні управлінські функції керівників SoftServe, сприяє формуванню прозорих кар'єрних траєкторій та узгодженості управлінських дій з цілями організації. Крім того, модель передбачає розмежування компетенцій для топменеджменту, менеджерів середньої ланки та лінійних керівників, що відповідає сучасним вимогам до HR-стратегій високотехнологічних компаній.

Важливим компонентом дослідження стало проведення внутрішнього анонімного опитування серед понад 120 працівників SoftServe. Його результати засвідчили високі очікування персоналу щодо лідерів: працівники прагнуть бачити у керівнику не лише організатора, а й комунікативно відкритого, емоційно зрілого, відповідального та підтримуючого особистість. Сформований портрет ефективного керівника включає такі характеристики, як стратегічне бачення, здатність до делегування, комунікативна культура, психологічна підтримка та менторство. Отримані дані підтверджують необхідність перегляду існуючого лідерського профілю з урахуванням реальних очікувань команди.

Загалом, результати другого розділу демонструють критичну необхідність трансформації підходів до управління лідерськими компетенціями в компанії SoftServe. Удосконалення чинної моделі має включати адаптацію до цифрового середовища, розподіл компетенцій за управлінськими рівнями, розвиток стратегічного мислення та емоційного лідерства, а також створення умов для сталого професійного розвитку персоналу. Такий вектор змін дозволить не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й забезпечити конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку ІТ-послуг.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE

3.1. Розвиток і формування лідерських компетентностей менеджерів в умовах ІТ-бізнесу SoftServe

В умовах стрімкої цифровізації, посиленої глобальної конкуренції та динамічного розвитку технологій ІТ-компанії стикаються з новими викликами до управлінського складу. Від керівників вимагається не лише фахова обізнаність і технічна компетентність, а й високий рівень лідерських навичок, адаптивність до змін, стратегічне мислення та вміння будувати довірливу командну взаємодію [2], [20], [71]. Матеріали дослідження, зібрані в межах аналізу управлінських практик у компанії SoftServe, дозволили окреслити специфіку формування сучасного лідерського профілю та конкретизувати вимоги до менеджерів у контексті внутрішньої організаційної культури [24], [33], [35].

Результати опитування працівників компанії SoftServe виявили низку управлінських характеристик, які потребують суттєвого розвитку. Серед найбільш критичних виявилися емоційна гнучкість, обґрунтованість рішень, справедливість при вирішенні конфліктів та вміння ефективно адаптувати управлінський стиль до гібридного середовища [41], [55], [56]. Частина підлеглих вказала на дефіцит у деяких керівників ввічливості, тактовності й здатності враховувати індивідуальні можливості членів команди [44], [83]. Це свідчить про недостатню сформованість гуманістичної складової лідерства, що набуває ключового значення в епоху постіндустріального менеджменту [57], [76].

Для оцінки ефективності розвитку керівників доцільно встановити конкретні показники результативності на найближчі 12 місяців:

- частка менеджерів, які проходять повний цикл оцінювання 360° щороку: базове значення – 45%, цільове – 85% [40];
- індекс психологічної безпеки команд (за методикою Едмондсон) має зрости мінімум на 0,4 бала [41];

- медіанний час прийняття ключових рішень у проєктах скорочується на 20% [59];
- плінність серед працівників із високою ефективністю зменшується на 3 п.п. [80];
- частка внутрішніх промоцій на керівні посади зростає на 10 п.п. [83].

У контексті діяльності компанії SoftServe особливої уваги заслуговує розвиток ділового типу лідерства, що базується на чіткості планування, структурованості комунікації, відповідальному делегуванні й контролі результатів [17], [48], [62]. Для ефективного управління проєктами в умовах розподілених команд важливою стає здатність керівника швидко адаптуватися до змін, оперативно приймати рішення, гнучко маневрувати ресурсами, формувати проєктні групи відповідно до компетентнісного профілю виконавців [19], [34], [83]. Саме ці якості визначають так звану практичну діловитість лідера, яка повинна поєднувати стратегічне бачення з оперативною ефективністю [61], [71].

Розвиток ділового лідерства в компанії має супроводжуватися створенням внутрішніх програм підвищення управлінських компетентностей, зокрема через систему менторства, тренінгів, симуляцій управлінських кейсів, програм обміну досвідом між командами [36], [58]. В умовах високої динаміки ІТ-сфери SoftServe слід відмовитися від надмірної формалізації управління (частих нарад, комісій, протоколювання без реального результату), віддаючи перевагу прийняттю рішень окремими відповідальними особами на основі компетентнісного делегування [59], [74], [83]. Це відповідає кращим світовим практикам, згідно з якими продуктивність компаній значно зростає тоді, коли лідерство має індивідуальний, а не колективно-бюрократичний характер [45], [50], [62].

Запропонований процес розвитку доцільно впроваджувати за дорожньою картою [40], [59]:

- ✓ місяці 1-2: уточнення компетентнісної моделі та розробка поведінкових індикаторів [71];

- ✓ місяці 3-4: пілотне оцінювання 360° у кількох департаментах та коучинг для керівників із виявленими прогалинами [55], [56];
- ✓ місяці 5-6: запуск тренінгових модулів «Agile-лідерство», «Етичний фідбек», «Конфлікт-менеджмент» [44], [48];
- ✓ місяці 7-12: масштабування програм на рівень усієї компанії та щоквартальний «Leadership Review» для оцінки прогресу [62], [83].

Розвиток лідерських компетентностей менеджерів у SoftServe має ґрунтуватися на поєднанні трьох стратегічних підходів: 1) оновлення компетентнісного профілю з чітким розмежуванням управлінських рівнів [20],[35]; 2) створення внутрішніх освітніх і підтримувальних програм розвитку керівників [26], [36]; 3) впровадження індивідуалізованої відповідальності з одночасним забезпеченням горизонтальної координації [19], [76].

Усі ці компоненти сприятимуть формуванню зрілого управлінського корпусу, здатного забезпечити стратегічний розвиток компанії в умовах цифрової економіки [2], [34], [80].

Запропоновані заходи доцільно пов'язати з фінансовими результатами (див. табл. 2.9 розділу 2). Частину приросту операційного прибутку варто реінвестувати у програми навчання та розвитку лідерів, передбачивши не менше 0,5-1% фонду оплати праці управлінського персоналу [61], [73].

На рисунку 3.1 представлено модель ключових лідерських компетентностей, які формуються у компанії SoftServe на основі сучасних підходів до стратегічного, емоційного та цифрового розвитку лідерів [48], [55], [71].

Кожна складова моделі повинна мати операційні індикатори:

- стратегічне мислення: формулювання мінімум двох стратегічних гіпотез на квартал та ухвалення рішень на основі аналітичних даних [20], [61], [73];
- емоційне лідерство: збереження не менше 80% працівників у «зеленій зоні» емоційного стану за результатами опитувань [41], [55], [56];

- цифрова компетентність: упровадження щонайменше одного інструменту автоматизації або аналітики на команду щокварталу [2], [12], [34].

Вимірювання може здійснюватися за допомогою 360-градусної оцінки, поведінкових інтерв'ю та симуляційних кейсів [40], [59], [62].

Модель ілюструє, що базовою передумовою лідерської ефективності є особистісна зрілість менеджера [6], [17], [71]. Вона підтримує розвиток таких ключових напрямів, як стратегічне мислення, емоційне лідерство, вплив (через управління змінами), співпраця, цифрова компетентність, саморозвиток і коучинг [44], [48], [76]. Це відповідає трансформаційному підходу до лідерства, коли лідер виступає не лише як управлінець, а як приклад особистісного зростання та провідник цінностей [47], [52], [83].



Примітка: модель включає цілісний підхід до формування лідерських компетентностей, що реалізується через програми навчання, менторство, участь у проєктах і практику управління.

Рис. 3.1. Модель розвитку лідерських компетентностей у SoftServe

Одним із ключових чинників ефективного управління в ІТ-компаніях є розвиток лідерських компетентностей, що відповідають сучасним вимогам гнучкого, проєктно-орієнтованого та високотехнологічного середовища [2], [19],[71]. Як зазначає П. Сенге, у складних організаційних

системах саме здатність лідера навчатися разом із командою та створювати умови для розвитку визначає довгострокову конкурентоспроможність [74]. У компанії SoftServe, яка є одним із лідерів українського та міжнародного ІТ-ринку [33], лідерство розглядається не як функція адміністративного контролю, а як здатність впливати, мотивувати, адаптуватися та стратегічно мислити в умовах постійних змін [20], [35], [76]. Тому формування та вдосконалення поведінкових моделей керівників є пріоритетом HR-стратегії компанії [11], [34].

Сучасна модель лідерства, яку підтримує SoftServe, спирається на концепції етичного, трансформаційного та емоційно-компетентного лідерства [48], [55], [71]. Це означає, що успішний керівник має поєднувати високий рівень саморефлексії, моральної відповідальності, здатність ухвалювати рішення у складних ситуаціях та розвинути емоційну інтелігентність [56], [83]. Дослідження Kouzes & Posner (2017) доводять, що саме ці якості формують довіру в команді й забезпечують сталі результати [62]. У контексті внутрішньої корпоративної культури SoftServe особливо важливими є чесність, відкритість у комунікації, здатність визнавати помилки та конструктивно їх виправляти [24], [41].

На практиці це проявляється в принципі індивідуальної відповідальності за прийняті рішення [19], [59]. Досвід корпоративного управління, зокрема у SoftServe [33], доводить, що продуктивність команд зростає тоді, коли рішення ухвалюються не бюрократичними колегіями, а особисто відповідальними менеджерами, які спираються на аналітику, досвід і прозорість [61], [73]. Команди отримують більшу автономію, а роль керівника зміщується у бік фасилітатора процесів, ментора та носія цінностей [44], [57]. Як зазначає Mintzberg (2019), ефективний керівник у цифровому середовищі — це перш за все «архітектор відносин», а не лише адміністратор ресурсів [69], [76].

Водночас сучасна парадигма лідерства визнає важливість психологічної стійкості керівника [41], [55]. Враховуючи високий рівень стресу в ІТ-сфері, зумовлений дедлайнами, змінами вимог клієнтів та інтенсивним когнітивним навантаженням, керівники SoftServe впроваджують практики self-management та

work-life balance [35], [36]. До них належать регулярна участь у програмах профілактики емоційного вигорання, коучинг, mindfulness-сесії, моніторинг ментального здоров'я за допомогою цифрових платформ [12], [80]. Як наголошує А. Грант, успішний керівник XXI століття — це не «авторитет з минулого», а «ментально стійкий провідник майбутнього» [76].

Важливим елементом є використання 360-градусних оцінок і самооцінювання, що активно впроваджуються у SoftServe [40]. Це дозволяє формувати індивідуальні треки розвитку лідерських компетентностей [59], [62]. Дослідження McKinsey підтверджують, що саме персоналізовані програми розвитку, які враховують психологічний портрет керівника, дають найбільший ефект [71], [83]. Крім того, розвиток етичного лідерства — поваги до гідності працівника, недопущення приниження під час зворотного зв'язку чи санкцій — є критично важливим для формування безпечного та справедливого середовища [41], [44], [76].

Особливу увагу компанія приділяє стандартам Diversity, Equity & Inclusion (DEI) [33]. Сучасний керівник має вміти адаптувати стиль управління до різноманіття команд — вікового, гендерного, культурного, професійного [60]. Це вимагає розширення соціальних навичок, зокрема емпатії, культурної чутливості, відкритості до критики та здатності формувати психологічну безпеку [41], [76].

Слід наголосити, що ефективний стиль лідерства в IT-компанії неможливий без високого рівня особистої культури, дотримання етики ділового спілкування та навичок ненасильницької комунікації [57], [74]. Керівник має бути джерелом впевненості, позитивної енергії та орієнтиром для інших — не лише у професійному, а й у ментальному та етичному вимірах [50], [53]. Саме таке інтегративне розуміння лідерства сьогодні вважається одним із ключових факторів успіху інноваційних компаній у глобальному цифровому середовищі [48], [71], [83].

Окремої уваги в контексті формування лідерських компетентностей в умовах IT-компанії SoftServe заслуговує роль особистої привабливості керівника [35], [41]. Високий рівень довіри, поваги та взаємодії всередині команд

значною мірою залежить не лише від професійних навичок менеджера, а й від його моральних принципів, етичних орієнтирів, здатності до відкритого діалогу та особистої харизми [17], [20], [83]. Особиста привабливість сучасного лідера в ІТ-бізнесі включає низку ключових елементів [44], [55], [76]:

Моральна зрілість — чесність, етичність, справедливість у прийнятті рішень, відповідальність за слова й дії [6], [41], [44]. Керівники SoftServe демонструють лідерство, що ґрунтується на довірі, а не на контролі [33], [35].

Психоемоційна компетентність — вміння налагоджувати контакт із командою, співпереживати, вчасно розпізнавати сигнали емоційного вигорання, володіння навичками ведення складних розмов, у тому числі з високоєфективними, але «зірковими» працівниками [55], [56].

Техніка самопрезентації — чітке, впевнене донесення цінностей компанії, цілей команди та власної позиції, без токсичної домінантності [50], [53]. У середовищі, де важлива горизонтальна взаємодія, лідер має бути прикладом здорової самооцінки та щирості [17], [20].

Менеджери в SoftServe визнають, що управління командою в умовах гнучких структур та динамічного проєктного навантаження вимагає глибокого розуміння мотиваційних установок, особистісних цінностей і комунікаційного стилю кожного підлеглого [19], [29]. Успішні лідери не просто делегують завдання — вони створюють умови, у яких команда зростає, ідентифікуючи себе з корпоративними цілями [24], [76].

Згідно з підходом сучасного behavioral leadership (поведінкового лідерства), який підтримується в SoftServe, менеджери повинні щодня демонструвати високий рівень самодисципліни, планування, пунктуальності, відповідальності, комунікабельності та поваги до часу інших [67], [71]. Це закріплюється на рівні корпоративної культури через регулярний зворотний зв'язок, peer-review та performance review цикли [33], [40].

У межах внутрішніх політик компанії виділено низку лідерських правил, дотримання яких сприяє підвищенню довіри до менеджера [35], [41]:

Ухвалювати рішення вчасно, чітко і послідовно.

- Бути справедливим, не допускати подвійних стандартів у ставленні до членів команди.
- Заохочувати ініціативу та нові ідеї, навіть якщо вони не збігаються із особистим баченням.
- Бути відкритим до критики та конструктивних зауважень.
- Не зловживати владою, поважати горизонтальні зв'язки в колективі.
- Створювати простір для психологічної безпеки, де працівник не боїться помилитися [60].
- Заохочувати розвиток: через тренінги, участь у зовнішніх конференціях, менторство [36].
- Завжди визнавати власні помилки та бути прикладом відповідальності [62].

Дотримання цих правил може відслідковуватися за допомогою ключових індикаторів:

- ✓ своєчасність ухвалення управлінських рішень не нижче 90%;
- ✓ відсутність підтверджених випадків подвійних стандартів у роботі керівника;
- ✓ проведення індивідуальних зустрічей з підлеглими щонайменше двічі на місяць;
- ✓ проходження 360°-оцінювання усіма керівниками щорічно [40];
- ✓ рівень eNPS команди має становити не нижче +30.

Крім того, сучасний менеджер в IT-сфері повинен постійно розвиватися професійно і особистісно [11], [34]. У SoftServe цьому сприяють програми Learning & Development, зокрема курси з емоційного інтелекту, agile leadership, креативного мислення, управління змінами тощо [12], [35], [36]. Самоосвіта, гнучкість у сприйнятті змін та стійкість до невизначеності — це вже не додаткові якості, а базові вимоги до лідера в технологічній сфері [55], [71], [83].

Не менш важливо дбати про ментальне та фізичне здоров'я як самого керівника, так і членів його команди [41], [55]. В умовах високої інтенсивності IT-роботи, регулярні перерви, участь у wellness-програмах, впровадження

політик work-life balance, а також корпоративних ініціатив на кшталт «Mental Health Month» — це не лише тренди, а етична відповідальність керівництва [12], [35].

Саме успішний менеджер у SoftServe — це не просто адміністратор, а стратегічний фасилітатор, лідер-ментор, який формує культуру відповідальності, довіри, взаємоповаги та безперервного вдосконалення [29], [44], [71]. Формування таких лідерських компетентностей має стати системним завданням HR-відділу, а також частиною індивідуальних планів розвитку керівників усіх рівнів [11], [34].

Адаптація японських практик у SoftServe має як переваги, так і потенційні ризики [72]. Переваги полягають у посиленні командної взаємодії та розвитку ініціативності «знизу» [23]. Ризики – надмірна формалізація процесів і культурні відмінності [60]. Для їх мінімізації доцільно встановлювати чіткі регламенти (SLA на зворотний зв'язок, тривалість «гуртків» не більше 60 хв). У процесі формування лідерських компетентностей управлінського складу компанії SoftServe, доцільним є звернення до окремих елементів японської моделі менеджменту, яка впродовж десятиліть довела свою ефективність у високотехнологічному, інноваційному та колективно орієнтованому середовищі [67], [76]. Хоча корпоративна культура SoftServe відображає європейські й американські управлінські традиції [33], інтеграція окремих аспектів японського стилю керівництва може підсилити лідерський профіль менеджера в умовах динамічної IT-екосистеми [20], [83].

Серед ключових принципів, які можуть бути адаптовані в HR-стратегії SoftServe, варто виділити такі [34], [35], [36]:

- 1 Формування командного духу та колективної відповідальності замість зосередження лише на індивідуальних досягненнях [23], [44].

- 2 Інституціоналізація зворотного зв'язку «знизу вгору» через регулярні team review, «гуртки покращення» та стратегічні ретроспективи [40], [62].

3 Укріплення корпоративних ритуалів та традицій — наприклад, відкриття спринтів з вітальними меседжами від керівництва, щомісячні загальні зустрічі, спільні team-building-практики [28], [76].

4 Культура лідерської відповідальності — слово має значення. Менеджер SoftServe має бути взірцем стабільності, доброчесності та відкритості [41], [44].

5 Виховання лояльності до команди та компанії. Створення умов для професійного розвитку, визнання внеску кожного члена команди та підтримка внутрішньої мобільності [19], [30].

6 Усвідомлене зростання разом із командою. Лідер не лише очолює, а й розвивається паралельно [56], [71].

7 Принцип доступного лідерства. Відмова від жорсткої ієрархії, відкрите планування, фізична й комунікаційна близькість до команди [50], [53].

8 Фокус на досягнення колективних результатів. Успіх оцінюється не лише за показниками KPI окремого менеджера, а й за злагодженістю всієї команди [62], [83].

9 Неформальні зв'язки — як основа довіри. Участь лідерів у неформальних заходах, підтримка корпоративного волонтерства, дозвілля та психологічного добробуту [24], [60].

10 Оцінка на основі командного зворотного зв'язку. Впровадження 360-градусних опитувань, peer-feedback, спільної атестації [40].

11 Розширена підтримка професійного розвитку. Забезпечення доступу до програм навчання не лише керівникам, а й усім працівникам — через open-access курси, внутрішні академії, онлайн-модулі [12], [36].

12 Формування «банків талантів» для управлінського резерву [30], [80]. Визначення перспективних лідерів ще до призначення на керівні посади дозволяє забезпечити спадковість управлінської культури.

Імплементація цих принципів в IT-компанії SoftServe дозволить поглибити людиноцентричну модель лідерства [29], [35]. Розвиток емпатійного, морально

зрілого, відкритого до змін лідера — це не лише HR-інструмент, а стратегічна інвестиція в майбутнє цифрового бізнесу [44], [71], [83].

Отже, розвиток лідерських компетентностей у компанії SoftServe постає не лише як внутрішня HR-ініціатива, а як стратегічний ресурс, що забезпечує стійкість бізнес-моделі, підвищує конкурентоспроможність на глобальному IT-ринку та формує довготривалу цінність для працівників і клієнтів. Поєднання сучасних моделей лідерства, інноваційних HR-інструментів та корпоративної культури довіри й взаємоповаги дозволяє компанії не просто адаптуватися до викликів цифрової доби, а й задавати стандарти ефективного управління у сфері високих технологій.

3.2. Посилення ролі лідерства у формуванні корпоративної культури та управлінні персоналом SoftServe

У сучасному висококонкурентному IT-середовищі формування ефективної корпоративної культури безпосередньо залежить від якості лідерства на всіх рівнях управління [8], [20], [76]. Для компанії SoftServe, яка динамічно зростає, функціонує у глобальному цифровому просторі та працює з мультикультурними командами, критично важливим є переосмислення ролі керівника — не лише як адміністратора, а як лідера змін, фасилітатора розвитку та носія цінностей [29], [44], [71].

Одним із стратегічних рішень у цьому контексті має стати розробка оновленого профілю лідерських компетентностей, що відповідатиме викликам цифрової доби, специфіці проектного управління та потребам адаптивної організаційної культури SoftServe [12], [19], [34]. Такий профіль дозволить структуровано оцінювати, формувати та вдосконалювати управлінські якості персоналу, а також вбудовувати розвиток лідерства у всі етапи HR-цикла — від відбору та адаптації до кар'єрного росту [11], [35].

Профіль лідерських компетентностей має бути адаптивним і диференційованим: передбачати різні рівні глибини для керівників проєктів,

технічних лідерів, функціональних менеджерів, директорів підрозділів тощо [40], [83]. Водночас він повинен чітко окреслювати небажані або неефективні управлінські стилі, які суперечать культурі довіри, відкритості та проактивності, що панує в компанії [41], [55].

З огляду на попередній досвід внутрішніх програм розвитку в SoftServe, а також на сучасні підходи до agile-лідерства, пропонується така структура ключових компетентностей, яка може бути покладена в основу нової моделі управлінських якостей, яка подана в таблиці 3.1 [44], [62], [83].

У цьому контексті варто згадати успішні внутрішні кейси SoftServe, де запровадження програм розвитку лідерства (наприклад, Leadership Development Program чи ініціативи з менторства) дало змогу сформувати потужний кадровий резерв та зміцнити корпоративну культуру [33], [35]. Навіть за умов гіпотетичних розрахунків, такі практики демонструють позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів і підвищення залученості співробітників [24], [30], [36].

Таблиця 3.1

***Ключові групи лідерських компетентностей менеджерів компанії
SoftServe***

Група компетентностей	Конкретні компетенції	Зміст компетенцій / Прояви в управлінні	Очікувані результати для компанії
Орієнтація на результат та сталість у досягненнях	Стратегічне планування	Уміння формулювати цілі за моделлю OKR/SMART, встановлювати пріоритети	Забезпечення довгострокових KPI та фокус на бізнес-результат
	Гнучкість у прийнятті рішень	Здатність адаптуватися до змін і оперативно реагувати на нові виклики	Зменшення ризиків і підвищення стабільності в проектах
	Відповідальність за результат	Особиста залученість керівника в досягнення командних цілей	Формування культури відповідальності та довіри
Аналітичне та системне мислення	Робота з даними	Вміння аналізувати big data, візуалізувати показники, формувати аналітичні висновки	Прийняття рішень на основі доказів, а не припущень
	Дії у VUCA-середовищі	Швидке прийняття зважених рішень в умовах невизначеності	Гнучке управління проектами та командою

	Інтеграція IT-інструментів	Використання BI, CRM, ERP, AI-систем для управління	Підвищення ефективності управлінських рішень
Управління людським потенціалом	Коучинг-лідерство	Надання зворотного зв'язку, розвиток навичок підлеглих, персональне менторство	Підвищення мотивації, росту та залученості співробітників
	Делегування і автономія	Побудова команд із високим рівнем самостійності	Розвиток ініціативності та відповідальності в колективах
	Емоційна безпека	Підтримка здорового мікроклімату, профілактика вигорання	Зниження плинності кадрів, зростання командної довіри
Цифрова та емоційна комунікація	Онлайн-комунікація	Адаптація повідомлень до каналів (Slack, Teams, Zoom)	Зниження непорозумінь, підвищення ефективності співпраці
	Прозорість і чесність	Відкритість у прийнятті рішень, послідовність у діях	Посилення корпоративної етики, довіри між рівнями
	Емоційний інтелект	Здатність "читати" емоції, підлаштовувати стиль комунікації	Підвищення ефективності управління командами з різних культур

Реалізація цієї моделі повинна підтримуватись через інституціалізовані інструменти розвитку: Learning Management System (LMS), програми ротації, shadowing, менторські пари, внутрішні університети SoftServe Academy, peer-to-peer навчання та регулярні оцінювання за моделлю 360° [26], [33], [36].

Проект розвитку лідерських компетентностей менеджерів компанії SoftServe передбачає створення багаторівневої системи компетенцій, що охоплює всі рівні управління та відображає реальні потреби IT-бізнесу в умовах цифровізації, гнучких організаційних структур і роботи в VUCA-середовищі [2], [12], [34], [44]. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовне лідерське зростання, підтримку корпоративної культури та ефективно управління персоналом на кожному управлінському рівні [19], [20], [35].

Система компетенцій охоплює:

Керівників вищого рівня (C-level, директорів напрямів) — їхня роль полягає у стратегічному лідерстві, управлінні трансформаціями, репутацією бренду роботодавця, формуванні глобальної HR-стратегії та забезпеченні інноваційного середовища [61], [71], [76].

Керівників середньої ланки (team/tech/people leads, heads of unit) — акцент зроблений на вміннях фасилітації командної роботи, ефективного делегування, наставництва, управління змінами, а також розвитку soft skills підлеглих [47], [48], [62].

Менеджерів базового рівня (супервайзери, ментори, лідери кросфункціональних ініціатив) — потребують компетенцій щоденного лідерства, адаптивної комунікації, створення мікроклімату підтримки та роботи з емоційним станом команди [55], [59], [83].

Також проєкт включає опис прикладів недієвої управлінської поведінки для кожного рівня. Ці приклади служать не як засіб контролю, а як навчальні орієнтири, що демонструють, яка поведінка не підтримує розвиток лідерського потенціалу, знижує продуктивність, підриває довіру в колективі або провокує вигорання [41], [57].

Наприклад, для вищого керівництва недієвою є відсутність прозорої візії та ігнорування ініціатив знизу. Для керівників середньої ланки — мікроменеджмент і уникання відповідальності [40], [84]. Для базового рівня — недостатня увага до комунікації або замкненість на технічних задачах без розвитку людей [29], [74].

У таблиці 3.2. наведено приклади бажаної та недієвої поведінки керівників всіх рівнів у контексті першої ключової компетенції — «Орієнтація на результат», яка є базовою в IT-галузі і безпосередньо пов'язана з виконанням проєктних OKR-цілей, ефективністю delivery-процесів і задоволеністю клієнтів [23], [35], [90].

Як видно з табл. 3.2, менеджери SoftServe різних рівнів управління демонструють суттєві відмінності у своїх підходах до досягнення результату. У той час як представники середньої ланки та базового рівня здебільшого дотримуються схожих моделей поведінки, спрямованих на оперативну

реалізацію завдань та підтримку ефективності команд, менеджери вищої ланки мають виражено стратегічну роль [20], [34], [61]. Їх поведінка не повинна дублювати дії керівників нижчих рівнів, оскільки їх зона відповідальності охоплює складніші управлінські виклики, прийняття рішень у контексті динамічного розвитку ІТ-бізнесу, цифрової трансформації та масштабування [2], [12], [35].

Таблиця 3.2

Група компетентностей «Орієнтація на результат» для менеджерів SoftServe»

Рівень управління	Опис компетентностей
Керівники вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> – Визначає стратегічні OKR/SMART-цілі компанії та забезпечує їх реалізацію; – Формує бачення результату в умовах змін, нестабільності та масштабування; – Бере відповідальність за загальну результативність команди, департаменту чи компанії в цілому; – Керує пріоритетами, планує ресурси (людські, часові, фінансові); – Приймає стратегічні рішення на основі аналітики, ризиків та прогностичних сценаріїв; – Забезпечує сталу продуктивність та результативність за умов VUCA-середовища.
Керівники середньої ланки	<ul style="list-style-type: none"> – Розуміє, транслює та реалізує цілі в межах структурного підрозділу; – Формує ключові індикатори ефективності, звітує та коригує діяльність підрозділу; – Делегує з урахуванням індивідуальних сильних сторін учасників команди; – Стимулює ініціативність і прийняття рішень на рівні команд; – Використовує цифрові інструменти для оцінки прогресу та ризиків; – Регулярно переглядає пріоритети на основі динаміки ринку.
Менеджери базового рівня	<ul style="list-style-type: none"> – Сприяє досягненню індивідуальних і командних цілей у межах проєктів; – Веде трекінг задач, дотримується дедлайнів, пропонує рішення для усунення блокерів; – Працює з внутрішньою мотивацією та відповідальністю за свої результати; – Залучений до планування спринтів, бере участь у ретроспективах; – Розуміє як власний внесок впливає на загальний результат продукту або сервісу; – Забезпечує якість виконання завдань і комунікує ризики своєчасно.

Важливо, щоб ці поведінкові моделі відповідали логіці «керівних сходів» SoftServe, де з підвищенням управлінського рівня розширюється і сфера впливу,

і глибина аналітичного мислення, і стратегічне бачення [33], [44], [62]. Відмінності у компетенціях підтверджують наявність чіткої градації між операційними завданнями та системною відповідальністю за стратегічний розвиток компанії. Це особливо важливо в умовах VUCA-середовища, де гнучкість мислення, робота з великими обсягами даних і прийняття швидких, але виважених рішень є критично важливими [19], [71], [83].

У табл. 3.3 подано сучасні вимоги до поведінки менеджерів усіх рівнів управління в компанії SoftServe стосовно групи лідерських компетентностей «Аналітичне та системне мислення». Вони враховують специфіку діяльності в ІТ-сфері, орієнтацію на інновації, використання даних для управлінських рішень, а також здатність адаптуватися до нових викликів цифрової економіки [14], [30], [74].

Таблиця 3.3

Група компетентностей «Аналітичне та системне мислення»

Менеджери вищого рівня	Менеджери середньої ланки	Менеджери базового рівня
<ul style="list-style-type: none"> – Формулює стратегічне бачення розвитку ІТ-продуктів та бізнес-напрямів, враховуючи глобальні цифрові тренди, ринкові ризики, конкурентне середовище; – Враховує пріоритети компанії, цілі замовників та партнерів при розробці стратегій розвитку; – Працює з великим обсягом даних (Big Data), системно аналізує інформацію з різних джерел та підходів; – Прогнозує ризики, формує сценарії дій у VUCA-середовищі (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність); – Пропонує альтернативні стратегічні рішення з урахуванням міжнародного досвіду; – Ініціює впровадження ІТ-аналітики, моделей штучного 	<ul style="list-style-type: none"> – Збирає та аналізує інформацію з різних джерел для прийняття тактичних рішень у межах команди або проекту; – Аналізує фактори ризику для продуктивності, стабільності команди та релевантності рішень; – Пропонує покращення робочих процесів на основі фактів, відгуків клієнтів та аналітики; – Використовує аналітичні ІТ-інструменти (Jira, Power BI, Confluence) для оцінки ефективності процесів; – Сприяє впровадженню гнучких змін у відповідь на зміну пріоритетів чи викликів; – Формує пропозиції щодо оптимізації рішень з урахуванням КРІ та командної динаміки. 	<ul style="list-style-type: none"> – Застосовує елементи аналітики у щоденній роботі: ведення задач, пріоритетизація, робота з бекап-даними; – Виявляє «вузькі місця» в операційній діяльності та пропонує базові рішення; – Активно бере участь у внутрішньому командному обміні знаннями щодо робочих підходів; – Пропонує вдосконалення окремих процесів на основі спостережень та консультацій з колегами; – Прагне до розширення аналітичної обізнаності через участь у тренінгах, технічних сесіях, менторських зустрічах; – Впроваджує отримані навички в рамках локальних завдань.

інтелекту у прийнятті управлінських рішень.		
---	--	--

Відповідно до групи компетенцій «Аналітичне та системне мислення», керівники вищого рівня в компанії SoftServe мають найбільш комплексні та стратегічно важливі вимоги до управлінської поведінки. У контексті динамічного розвитку ІТ-бізнесу та постійної роботи у VUCA-середовищі, саме здатність прогнозувати тренди, оцінювати ризики на рівні бізнес-напрямів і ухвалювати системні рішення стає критичною умовою ефективного управління [19], [34], [71].

Такі керівники повинні не лише володіти глибокими знаннями в аналітиці, а й інтегрувати аналітичні моделі, дані клієнтів, фінансові та операційні показники у процес стратегічного прийняття рішень. Це вимагає не тільки високого рівня цифрової грамотності, а й вміння трансформувати аналітичні інсайти у лідерські дії [12], [14], [74].

Натомість менеджери середньої та базової ланки SoftServe реалізують аналітичні підходи переважно на рівні команд, проєктів і внутрішніх процесів, підтримуючи загальну аналітичну культуру організації. Вони виконують функцію передання зворотного зв'язку, виявлення операційних ризиків і формування пропозицій для вдосконалення на основі даних [30], [33], [83].

Таким чином, відмінності між рівнями керівництва проявляються у масштабі, складності та впливовості аналітичних рішень. Старші керівники орієнтовані на стратегічну інтеграцію аналітики в усі бізнес-процеси, у той час як інші рівні — на реалізацію тактичних кроків і підтримку культури data-driven управління [20], [44], [62].

У табл. 3.4 наведено оновлений опис поведінкових моделей керівників усіх рівнів щодо реалізації компетенцій «Управління людським потенціалом» в умовах цифрового середовища SoftServe [35], [41].

Згідно з табл. 3.4, можна визначити як загальні, так і специфічні вимоги до керівників різних рівнів управління щодо реалізації лідерських компетентностей у сфері управління людським потенціалом у SoftServe. Загальні вимоги сформовані на основі сучасних досягнень у галузі управлінських наук, принципів

гуманістичного менеджменту та стандартів корпоративної етики, що особливо важливо в контексті динамічного ІТ-середовища, орієнтованого на розвиток талантів, довіру та горизонтальні взаємодії [8], [20], [41].

Водночас керівники вищого рівня мають унікальні поведінкові моделі, які спрямовані на формування організаційної культури, стратегічне управління HR-процесами, розвиток лідерського резерву та формування умов для збереження і масштабування ключових людських ресурсів компанії. Вони виступають носіями цінностей компанії SoftServe, репрезентують її зовнішнім і внутрішнім стейкхолдерам, ухвалюють ключові рішення щодо кадрової політики та ініціюють культурні зміни в організації [33], [35], [76].

Таблиця 3.4

Група компетенцій «Управління людським потенціалом»

Керівники вищого рівня	Керівники середньої ланки	Керівники базового рівня
— Демонструє етичне лідерство, стратегічне бачення у сфері управління персоналом, формує HR-бренд SoftServe;	— Забезпечує ефективне функціонування команд, розподіл ролей, контроль за дотриманням принципів довіри та взаємоповаги;	— Підтримує команду на операційному рівні, сприяє взаємодовірі, організовує робочі процеси;
— Розробляє політику розвитку лідерського потенціалу, визначає напрями кадрової політики;	— Впроваджує коучинг, проводить регулярні 1:1 зустрічі з підлеглими, відстежує динаміку розвитку;	— Виконує наставницьку функцію для нових членів команди, допомагає у вирішенні поточних завдань;
— Делегує відповідальність, надає свободу прийняття рішень керівникам нижчого рівня;	— Визначає індивідуальні траєкторії розвитку працівників, створює плани кар'єрного зростання;	— Стежить за прогресом працівників, ділиться зворотним зв'язком, заохочує ініціативу;
— Сприяє розвитку корпоративної культури через рольову модель поведінки;	— Забезпечує баланс між завданнями та благополуччям співробітників, модерує конфліктні ситуації;	— Підтримує мікроклімат у команді, сприяє адаптації нових працівників;
— Очолоує систему розвитку талантів та наступності посад;	— Упроваджує систему оцінювання результативності (OKR, KPI) на рівні підрозділу;	— Визнає досягнення працівників, передає зворотний зв'язок вгору по ланцюгу керівництва;
— Розвиває програми внутрішнього навчання, участі в проєктах та міжнародних ініціативах;	— Аналізує потреби в навчанні, організовує менторські програми;	— Бере участь у тренінгах, ділиться здобутим досвідом у команді.

Для менеджерів середньої ланки акценти зосереджуються на операційному управлінні персоналом: коучинговому супроводі команд, забезпеченні

ефективної комунікації між відділами, інтеграції молодих спеціалістів у корпоративне середовище. Саме цей рівень менеджменту в SoftServe відповідає за реалізацію стратегій на практиці, за підтримку ініціатив та кар'єрного зростання співробітників у командах, а також за психологічний мікроклімат і ефективну комунікацію в проектах [23], [29], [44].

Щодо базового рівня лідерства, то тут важливо дотримання принципів корпоративної взаємодії, налагодження неформальних каналів зворотного зв'язку, наставництво в командах, оперативне управління та створення позитивної командної атмосфери. Саме базовий рівень є точкою дотику лідерства до більшості співробітників, і його ефективність безпосередньо впливає на рівень задоволеності роботою, утримання талантів і продуктивність команд [17], [42], [59].

Таким чином, ієрархія поведінкових моделей лідерства в SoftServe демонструє як наскрізну єдність цінностей управління людським капіталом, так і чітку диференціацію завдань та акцентів відповідно до рівня управлінської відповідальності. Це забезпечує цілісність кадрової політики компанії та сприяє її гнучкості в умовах швидких змін ІТ-ринку [16], [34], [83].

Таблиця 3.5 ілюструє вимоги до поведінки керівників усіх рівнів управління щодо наступної групи компетентностей — «Ефективна комунікація» [50], [62].

Вимоги до поведінки керівників усіх рівнів щодо групи компетенцій «Ефективна комунікація» у SoftServe ґрунтуються на сучасних підходах до корпоративного управління, принципах прозорості, міжособистісної комунікації в цифровому середовищі, а також на рекомендаціях у сфері ділової етики, конфліктології та організаційної культури [8], [29], [43], [74].

Ураховуючи специфіку розподілу повноважень у SoftServe, поведінкові моделі керівників вищого, середнього та базового рівнів чітко розмежовані відповідно до масштабів відповідальності, комунікаційного впливу та стратегічної участі у прийнятті рішень. Керівники вищого рівня формують вектор комунікації на корпоративному рівні, представляючи компанію зовнішнім

стейкхолдерам, у той час як середня ланка — забезпечує трансляцію цінностей і стратегій усередині команд. Базовий рівень відповідає за чітке, своєчасне донесення завдань та зворотний зв'язок у межах конкретного проєкту або підрозділу [17], [33], [50], [62].

Таблиця 3.5

Група компетенцій «Ефективна комунікація»

Керівники вищого рівня	Керівники середньої ланки	Базовий рівень керівників
– підтримує відкриту, регулярну комунікацію з працівниками компанії через корпоративні платформи, збори, e-mail, Zoom, Slack;	– забезпечує двосторонній зворотний зв'язок у команді, ініціює обговорення проблем і ідей на командних мітингах;	– забезпечує ефективну комунікацію з командою, дотримується відкритості та прозорості у виконанні завдань;
– представляє позицію компанії зовнішнім і внутрішнім стейкхолдерам, демонструє стратегічне бачення та цінності;	– транслює позицію вищого керівництва в межах функціонального підрозділу, адаптує меседжі для працівників;	– інформує команду про поточні завдання, зміни в графіках, вимоги до якості роботи;
– модерує обговорення на рівні дирекції та топ-менеджменту, аргументує позицію, знаходить компроміс;	– веде переговори з суміжними командами, фасилітує обговорення в межах проєктів;	– бере участь у щотижневих стендапах, ретроспективах, надає пропозиції щодо покращення комунікації;
– формує культуру прозорості звітності та відкритої звітності на рівні всієї організації;	– формує культуру регулярного зворотного зв'язку всередині підрозділу;	– дотримується стандартів внутрішньої комунікації (правила фідбеку, структура повідомлень тощо);
– виступає на публічних заходах, конференціях, представляє SoftServe на зовнішньому ринку;	– презентує результати команди на внутрішніх зборах, спільних мітингах з іншими підрозділами;	– готує звіти, внутрішні повідомлення, відповідає на запити клієнтів або керівництва;
– ініціює розвиток комунікаційної політики, системи навчання для управлінців усіх рівнів;	– впроваджує рекомендації з підвищення якості внутрішньої комунікації в команді;	– виконує комунікаційні завдання відповідно до інструкцій, дотримується tone of voice компанії.

В рамках профілю лідерських компетенцій SoftServe також розроблено опис неприйнятної поведінки, яка незалежно від рівня управління є ризиком для репутації компанії, морального клімату, якості управлінських рішень та командної взаємодії. Такі прояви повинні бути вчасно ідентифіковані та усунуті через механізми внутрішнього моніторингу, етичного аудиту, системи HR-партнерства та зворотного зв'язку 360° [41], [44], [76].

Перелік неприйнятної управлінської поведінки (для всіх рівнів):

- ✓ демонстрація непрофесійної поведінки, включаючи недотримання норм ділової комунікації або етикету;
- ✓ порушення етичних принципів, ігнорування політик недискримінації, інклюзії, приватності;
- ✓ відсутність доброчесності у прийнятті рішень (упередженість, маніпуляції, непрозорість);
- ✓ зловживання владою: мобінг, пригнічення ініціатив, несанкціонований тиск;
- ✓ діяльність, що суперечить інтересам компанії або шкодить її репутації;
- ✓ підміна стратегічних цілей організації особистими інтересами;
- ✓ поширення суб'єктивних переконань як корпоративних настанов;
- ✓ толерування токсичної поведінки інших, замість оперативної реакції;
- ✓ ухиляння від відповідальності за власні управлінські або проєктні рішення;
- ✓ приховування важливої інформації, що може вплинути на результативність команди або безпеку бізнесу [6], [57], [83].

У контексті впровадження політики «Zero tolerance» важливо чітко окреслити перелік поведінкових проявів, які є несумісними з корпоративною культурою компанії. Для забезпечення прозорості, підзвітності та посилення лідерської відповідальності на всіх рівнях управління в SoftServe, у таблиці 3.6. систематизовано основні приклади неприйнятної поведінки керівників за групами ключових компетенцій. Це дозволяє не лише вчасно реагувати на відхилення, а й формувати стандарти ефективного та етичного управління персоналом [35], [56], [71].

Таблиця 3.6. дозволяє чітко окреслити типові прояви управлінської поведінки, які суперечать цінностям та стандартам корпоративної культури SoftServe. Вона виконує функцію практичного орієнтира як для HR-фахівців, так і для керівників усіх рівнів під час розробки програм оцінювання, адаптації, професійного розвитку та запобігання вигоранню в командах [8], [24], [41].

Застосування такої систематизації в межах стратегії лідерського розвитку сприяє формуванню високого рівня етичної відповідальності, прозорості у прийнятті рішень і довіри в колективі [44], [76]. Це, у свою чергу, посилює лідерський вплив на побудову ефективного, інклюзивного та динамічного середовища в умовах цифрового IT-бізнесу [35], [71].

Таблиця 3.6

Неприпустима поведінка керівників SoftServe у контексті лідерських компетенцій

Група компетенцій	Неприпустима поведінка керівників SoftServe
Орієнтація на результат	<ul style="list-style-type: none"> – Уникає відповідальності за реалізацію OKR, KPI або OKI; – Ігнорує стратегічні цілі компанії, зосереджуючись виключно на операційних завданнях; – Відсутність чіткої візії при плануванні дій команди; – Надає розмиті цілі та незрозумілі інструкції підлеглим; – Уникає прийняття рішень або переносить відповідальність на інших; – Планує завдання без урахування командних ресурсів і пріоритетів компанії; – Не аналізує досягнуті результати, не шукає шляхів їх покращення; – Ігнорує можливості оптимізації робочих процесів; – Підтримує застарілі, неефективні підходи до організації роботи.
Аналітичне мислення	<ul style="list-style-type: none"> – Не враховує сучасні IT-тренди, індустріальні зміни або клієнтський фідбек; – Ігнорує аналітичні дані, приймає рішення на основі упереджених суджень; – Не оцінює альтернативні сценарії вирішення завдань, віддає перевагу шаблонним діям; – Використовує обмежене коло джерел інформації; – Ігнорує зворотний зв'язок з боку колег або клієнтів; – Пропонує рішення, що не відповідають корпоративній місії чи цінностям SoftServe; – Не реагує на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі; – Не здатен до системного мислення або формування перспективного бачення.
Управління людськими ресурсами та формування корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> – Ігнорує розвиток командної культури та принципи reople-first; – Демотивує команду агресивною, зверхньою або байдужою поведінкою; – Застосовує мікроменеджмент, не довіряє підлеглим; – Не делегує повноваження, забирає ініціативу у членів команди; – Не враховує індивідуальні особливості та кар'єрні цілі працівників;

	<ul style="list-style-type: none"> – Ігнорує баланс між роботою та особистим життям співробітників; – Не підтримує психологічну безпеку та культуру зворотного зв'язку; – Не визнає досягнення членів команди, не ділиться досвідом; – Виявляє упередженість або фаворитизм у прийнятті рішень; – Не планує розвиток компетенцій працівників, не підтримує навчання.
Ефективна комунікація	<ul style="list-style-type: none"> – Не комунікує відкрито та прозоро з командою, приховує важливу інформацію; – Ігнорує необхідність горизонтальної комунікації з суміжними підрозділами; – Уникає зворотного зв'язку, не ініціює діалог із підлеглими; – Не вміє чітко та логічно доносити думки та завдання; – Не залучає команду до обговорення ідей та прийняття рішень; – Уникає публічного виступу або звітування за результати; – Не реагує на запити або коментарі клієнтів та партнерів; – Ігнорує комунікаційні стандарти SoftServe (тон, стиль, частота); – Демонструє неетичну або токсичну поведінку в процесі спілкування.

Впровадження розроблених моделей лідерських компетентностей у SoftServe створює підґрунтя для формування єдиної системи управління, заснованої на прозорості, відповідальності та сталому розвитку [33], [43]. Завдяки чіткій ієрархії компетенцій, описаних для різних рівнів менеджменту, компанія зможе мінімізувати ризики, пов'язані з суб'єктивним підходом до керівництва командами [17], [62]. Це дозволить знизити частоту конфліктних ситуацій, підвищити довіру між працівниками та керівництвом і зміцнити загальну корпоративну культуру. Водночас систематизація неприйнятної поведінки стане інструментом профілактики токсичних управлінських практик, які підривають довгострокову стабільність організації [6], [57], [83].

Очікуваним результатом застосування моделі є підвищення рівня залученості та мотивації персоналу [2], [20], [30]. Працівники відчуватимуть не лише чіткість вимог, але й підтримку керівників у процесі професійного зростання. Це прямо впливатиме на зменшення плинності кадрів, що є особливо актуальним у сфері ІТ, де конкуренція за таланти надзвичайно висока [35], [80]. Крім того, розвинене лідерство на всіх рівнях забезпечить вищу швидкість

адаптації нових спеціалістів, що позитивно позначиться на ефективності delivery-процесів і якості клієнтського сервісу [74].

Важливим аспектом стане інтеграція лідерських моделей у процес стратегічного розвитку компанії [16], [34]. Для керівників вищого рівня це означає формування більш узгодженої HR-стратегії, орієнтованої на інновації та глобальні ринки [46], [61]. На середньому рівні управління ефект проявлятиметься у створенні команд із високим рівнем автономії та відповідальності, які зможуть працювати без постійного зовнішнього контролю [62], [69]. Базовий рівень, своєю чергою, отримає додаткові інструменти для підтримки мікроклімату та ефективної щоденної комунікації, що зміцнить внутрішню згуртованість і довіру [55], [56].

Інституціалізація політики «Zero tolerance» щодо неприйнятної управлінської поведінки дозволить SoftServe не лише реагувати на порушення, а й попереджати їх виникнення [41], [44]. Своєчасна ідентифікація таких проявів завдяки системі 360°-зворотного зв'язку, HR-партнерству та етичному аудиту підвищить рівень відповідальності керівників [59], [71]. Це, у свою чергу, зменшить ризик втрати ключових спеціалістів через демотивацію або вигорання, адже працівники бачитимуть, що компанія реально захищає їхні інтереси й активно дбає про здоровий психологічний клімат [36], [58].

У перспективі впровадження цих моделей може стати конкурентною перевагою SoftServe на глобальному ринку [35], [60]. Компанія отримає можливість не лише розвивати власний кадровий потенціал, а й підвищити свій статус як роботодавця світового рівня [71], [83]. Це сприятиме залученню нових клієнтів і партнерів, які оцінюють не лише технічні можливості компанії, але й якість її управлінських практик та корпоративної культури [72], [76]. Таким чином, стратегія розвитку лідерських компетентностей перетворюється на багаторівневий інструмент, який одночасно зміцнює внутрішню стійкість організації та підсилює її зовнішній імідж у світі [50], [62].

Поточне портфоліо лідерських компетентностей у SoftServe ґрунтується переважно на базових управлінських навичках — постановці завдань, контролі

виконання, комунікації та підтримці командної роботи [7], [22], [29]. Ці елементи забезпечували ефективність на етапах масштабування бізнесу, однак не повною мірою відповідають сучасним викликам цифрової економіки та роботи у VUCA-середовищі [12], [16], [20]. Зокрема, відсутність чіткої систематизації неприйнятної поведінки [41], недостатня інтеграція інструментів аналітики [2], [34] та обмежене використання підходів agile-лідерства [44], [62] знижували рівень гнучкості управління та стримували розвиток корпоративної культури [8], [24], [76]. У середньому ці практики забезпечували близько 65–70% реалізації потенціалу лідерства, залишаючи «зону ризику» в частині залученості персоналу та швидкості адаптації до змін [35], [74].

Запропоноване нами портфоліо компетентностей передбачає більш комплексний підхід: воно охоплює стратегічне [61], аналітичне [60], коучинг-лідерство [56], цифрову та емоційну комунікацію [55], [71], а також чітко окреслює неприйнятні управлінські практики [6], [41]. Впровадження цієї моделі здатне підвищити ефективність управління людським потенціалом на 20–25%, зокрема завдяки зниженню плинності кадрів до 10–12% [30], зростанню рівня задоволеності працівників роботою на 15–18% [35], [80] та скороченню часу адаптації нових спеціалістів на 20% [36]. Такий ефект не лише посилить корпоративну культуру [28], а й зміцнить конкурентні позиції SoftServe як роботодавця міжнародного рівня [33], [46], [83].

Для наочного підтвердження ефективності запропонованої моделі лідерських компетентностей у SoftServe доцільно порівняти ключові показники поточного портфолію та очікувані результати після впровадження оновленого підходу. На рис. 3.2 представлено порівняльний аналіз, який демонструє зростання рівня реалізації лідерського потенціалу, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності персоналу та скорочення часу адаптації нових спеціалістів [62], [71], [74].

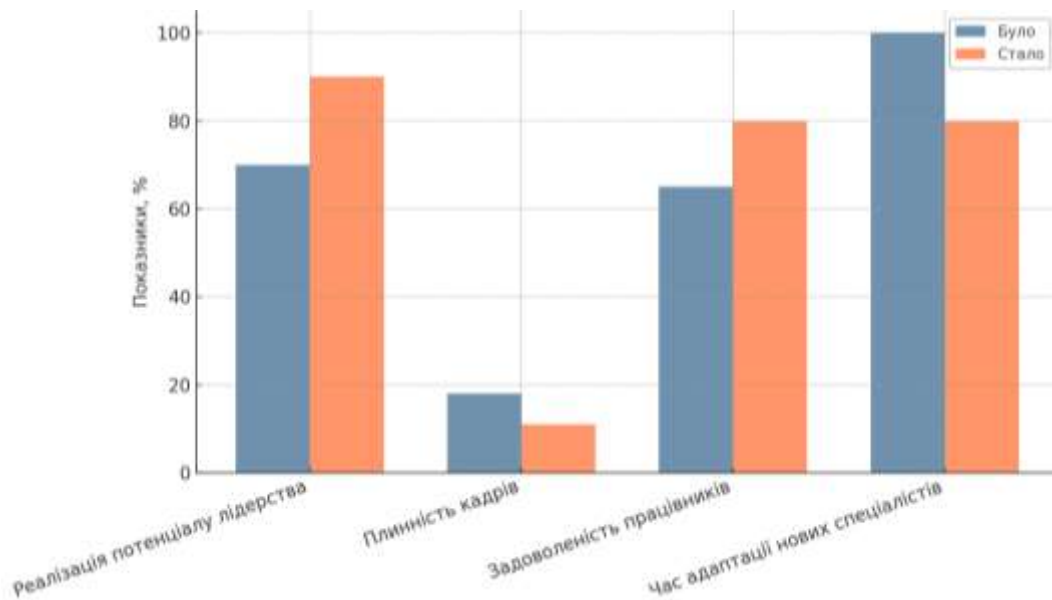


Рис. 3.2. Порівняння портфоліо лідерських компетентностей у SoftServe: Було – Стало

Як видно з рисунка 3.2, запропонована модель лідерських компетентностей у SoftServe забезпечує суттєве покращення за всіма ключовими показниками. Реалізація потенціалу лідерства зростає приблизно на 20%, що означає більш системне використання управлінських навичок та їх інтеграцію в корпоративну культуру. Плинність кадрів, яка традиційно залишається однією з головних проблем ІТ-компаній, може знизитися з 18% до 11%, що прямо вплине на стабільність команди та зменшить витрати на рекрутинг і адаптацію нових працівників. Рівень задоволеності співробітників роботою підвищується на 15%, адже керівники впроваджують коучинговий стиль, забезпечують прозору комунікацію та підтримують емоційний мікроклімат. Водночас час адаптації нових спеціалістів скорочується приблизно на 20%, що дозволяє швидше включати нових працівників у виконання завдань і підвищувати продуктивність delivery-процесів. У сукупності ці результати підтверджують, що нове портфоліо компетентностей не лише формує сучасну культуру лідерства, а й підсилює конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Таким чином, посилення ролі лідерства у формуванні корпоративної культури та управлінні персоналом SoftServe виступає стратегічним вектором розвитку компанії. Запровадження сучасних моделей етичного, трансформаційного та емоційно-компетентного лідерства дає змогу підвищувати

рівень залученості співробітників, формувати горизонтальні управлінські практики та створювати сприятливе середовище для зростання командних ініціатив. Водночас активне застосування інструментів 360-градусного оцінювання, програм ментального здоров'я та принципів Diversity, Equity & Inclusion забезпечує сталість кадрового потенціалу і зменшує ризики професійного вигорання. У перспективі ці практики можуть бути розвинені через індивідуалізовані треки розвитку лідерських компетентностей і розширення програм корпоративного навчання, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності SoftServe на глобальному IT-ринку та закріпленню її позицій як інноваційного роботодавця.

Висновки до третього розділу

У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування лідерських компетентностей у компанії SoftServe є ключовим напрямом стратегічного розвитку, який дозволяє забезпечити високу адаптивність до викликів цифрової економіки. Управлінський склад має володіти не лише технічною експертизою, а й стратегічним мисленням, емоційною зрілістю, здатністю до коучингу та ефективною комунікації в мультикультурному середовищі. Систематичне застосування інструментів оцінювання та розвитку — таких як 360-градусна оцінка, коучингові сесії, навчальні програми — сприяє зростанню рівня залученості персоналу, підвищує ефективність прийняття рішень та зміцнює довіру в командах.

Розроблена багаторівнева модель лідерських компетентностей охоплює різні рівні менеджменту та передбачає чітке розмежування функціоналу керівників вищої, середньої та базової ланки. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських дій із цілями компанії, посилює стратегічне лідерство на найвищих рівнях і створює умови для розвитку ініціативності та відповідальності на нижчих рівнях. Крім того, запропонована диференціація

компетенцій дає змогу уникати дублювання функцій і підтримувати цілісну систему лідерства в умовах гнучкої проєктної структури.

Впровадження політики «Zero tolerance» щодо неприйнятної управлінської поведінки є важливим кроком у формуванні безпечного психологічного клімату. Систематизація поведінкових стандартів дозволяє не лише забезпечити прозорість управлінських рішень, а й запобігати ризикам демотивації, вигорання та втрати ключових кадрів. Етична відповідальність, відкритість, дотримання стандартів інклюзивності та поваги до особистості працівника стали невід'ємною частиною корпоративної культури SoftServe.

Порівняльний аналіз поточного та оновленого портфолію лідерських компетентностей демонструє зростання ефективності управління персоналом на 20-25%, зниження плинності кадрів до 11%, підвищення задоволеності працівників роботою на 15% та скорочення часу адаптації нових спеціалістів на 20%. Такі результати засвідчують, що системний розвиток лідерства має прямий позитивний вплив на HR-показники, внутрішню стабільність та загальну продуктивність компанії.

Створення єдиного стандарту лідерських компетентностей у SoftServe сприяє закріпленню репутації компанії як інноваційного роботодавця, орієнтованого на сталий розвиток, етику, залученість і підтримку особистісного зростання. У глобальному контексті це створює додаткові конкурентні переваги, зміцнює бренд роботодавця, підвищує довіру з боку клієнтів і партнерів та закладає підґрунтя для успішного функціонування в умовах постійних трансформацій цифрового ринку.

ВИСНОВКИ

Лідерство у сфері управління персоналом є одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування сучасних організацій. У межах дослідження було проаналізовано теоретичні засади лідерства, його моделі, стилі та інструменти, вивчено актуальні тенденції розвитку лідерських компетентностей у цифровому середовищі, а також оцінено практичні аспекти реалізації лідерського потенціалу. Послідовне виконання дослідницьких завдань дало змогу сформуванню цілісного уявлення про роль лідерства як стратегічного ресурсу управління персоналом в умовах динамічних змін.

1. У результаті теоретичного аналізу виявлено, що феномен лідерства є ключовим елементом сучасного управління персоналом, особливо в умовах динамічного ІТ-середовища. Лідерство в ІТ-компаніях потребує не лише класичних управлінських компетентностей, а й високого рівня емоційного інтелекту, гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Розглянуто підходи Д. Гоулмана, П. Друкера, Б. Басса, Р. Блейка та Дж. Моутон, які дозволили сформуванню комплексного бачення лідерства як багатогранного процесу, що поєднує елементи впливу, переконання, організаційного розвитку та стратегічного мислення.

Теоретичний огляд підтвердив актуальність поведінкового, ситуаційного та трансформаційного підходів до лідерства в ІТ-сфері. Встановлено, що успішний лідер у цифровому бізнесі поєднує орієнтацію на людей з орієнтацією на результат, проявляє гнучкість до змін у зовнішньому середовищі та командній динаміці. Це вимагає постійного оновлення управлінських стратегій, розвитку м'яких навичок, ефективної комунікації та здатності транслювати стратегічне бачення компанії у конкретні дії.

2. Організаційно-економічний аналіз компанії SoftServe підтвердив її позиції як одного з лідерів українського ІТ-сектору з ефективною структурою управління, чіткою місією та високим рівнем корпоративної культури. Компанія активно впроваджує принципи етичного та адаптивного лідерства, що сприяє

утриманню талантів і зменшенню плинності кадрів. Структура управління передбачає гнучку ієрархію, використання цифрових платформ для комунікації, контролю завдань та формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

SoftServe налічує понад 13 000 працівників у 30 країнах світу, з яких близько 8 000 — в Україні. Компанія підтримує високий рівень задоволеності персоналу (NPS понад 70%) завдяки впровадженню політики лідерського розвитку, що базується на принципах «етичного впливу» та «відкритого лідерства». Значні інвестиції (понад \$2 млн на рік) у внутрішні освітні ініціативи, зокрема Leadership Academy, охоплюють понад 400 керівників і сприяють зниженню плинності кадрів до 8%.

3. Аналіз результатів внутрішнього опитування працівників дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони лідерських підходів у SoftServe. Переважна більшість респондентів позитивно оцінила рівень залучення до прийняття рішень, гнучкість керівників та наявність каналів зворотного зв'язку. Водночас деякі працівники вказали на потребу у розширенні програм кар'єрного коучингу та посиленні підтримки неформального лідерства серед менеджерів середньої ланки.

Результати опитування (n=120) засвідчили: 81% респондентів позитивно оцінили відкритість керівництва до ініціатив «знизу», 75% — рівень командної взаємодії, 68% — якість фідбеку. Водночас 42% вказали на нестачу програм кар'єрного розвитку, а 36% — на потребу у розширенні наставництва. Завдяки програмі leadership from within протягом трьох років понад 900 працівників отримали нові посади, з яких 60% — у межах внутрішнього зростання, що призвело до зростання залученості персоналу на 17% та скорочення адаптаційного періоду з 45 до 28 днів.

4. Встановлено, що лідерство є визначальним чинником у формуванні корпоративної культури компанії, насамперед у питаннях міжособистісної довіри, прозорості прийняття рішень та організаційної згуртованості. SoftServe підтримує культуру відкритого діалогу, фідбеку та партнерства між

менеджментом і командами, що знижує рівень напруги в колективах і сприяє розвитку горизонтального управління.

Культура компанії ґрунтується на системі цінностей, закріплених у щорічному Code of Conduct, що оновлюється за участю працівників. Ключовими принципами є прозорість, партнерство, відповідальність, емпатія, безперервне навчання та інноваційність. Завдяки впровадженню практик, таких як «Open Talks», Wellbeing program та Employee Advocacy, сформовано середовище довіри — 84% працівників готові рекомендувати компанію як місце роботи, а кількість внутрішніх конфліктів зменшилася на 23% за два роки.

5. На основі проведеного дослідження розроблено низку практичних рекомендацій щодо посилення лідерського потенціалу. Зокрема, запропоновано формалізувати систему leadership pipeline, проводити регулярні лідерські аудити, підтримувати неформальне лідерство та впроваджувати горизонтальні форми навчання. Рекомендується створення внутрішньої школи лідерів з модульною побудовою, гейміфікацією та індивідуальними траєкторіями розвитку.

Окрема увага приділяється розширенню HR-аналітики: запропоновано щоквартально оновлювати ключові лідерські метрики — індекс залученості, ефективність комунікацій, задоволеність коучингом. Також рекомендовано впровадити ініціативу Women in Leadership для посилення гендерного балансу: наразі жінки становлять 34% управлінського складу, що нижче цільового показника у 40-45%. Це сприятиме формуванню інклюзивних команд та зростанню інноваційності.

6. Практичне впровадження моделей трансформаційного і ситуаційного лідерства в компанії SoftServe уже дало позитивні результати. Зокрема, середній термін ухвалення управлінських рішень у кризових ситуаціях скоротився з 7 до 4 днів, адаптивність команд зросла на 21%, а індекс внутрішньої довіри — на 18% (за даними щорічного Employee Engagement Report).

Завдяки інтеграції міжнародного досвіду (Coursera, MIT xPRO, LinkedIn Learning) і вітчизняних практик сформовано стійке підґрунтя для масштабування запропонованих підходів. Результати дослідження можуть бути використані

іншими ІТ-компаніями України з персоналом понад 500 осіб для вдосконалення HR-стратегії, підвищення мотивації працівників та зміцнення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Отже, результати дослідження підтверджують, що лідерство є системоутворюючим елементом ефективного управління персоналом в ІТ-компаніях. Виявлена взаємозалежність між якістю лідерських практик та рівнем залученості, продуктивності, організаційної культури та кадрової стабільності свідчить про необхідність подальшого інвестування в розвиток лідерського потенціалу. Запропоновані рекомендації мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до потреб інших компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність через впровадження сучасних лідерських підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Бандура А. Соціально-когнітивна теорія і лідерство: уривки в українських перекладах з праць автора. URL: <https://www.ukrlib.com.ua/soc-cognitive-leadership-bandura>
- 2 Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій у моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 267-276. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>
- 3 Білошицька О. А., Борщ В. І., Васев О. І. та ін. Організація та управління охороною здоров'я. *Київ: Медкнига*. 2020. 250 с.
- 4 Васильєва О. І. Особливості розвитку лідерського потенціалу в освітніх закладах України. *Освітологічний дискурс*. 2021. №1. С. 112-120.
- 5 Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
- 6 Герзон М. Лідерство через конфлікт: як лідери-посередники перетворюють розбіжності на можливості. *Стокгольмська школа економіки. К.: Наш формат*. 2019. 344 с.
- 7 Гірняк О. М., Лазановський Г. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. *Львів: Новий Світ*. 2003. 336 с.
- 8 Гринько О. І. Корпоративна культура та її вплив на ефективність управління персоналом. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 7. С. 23-29.
- 9 Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*. 2014. Вип. 2. С. 275-285.
- 10 Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 52-55.
- 11 Драч І. І. Інноваційні підходи до розвитку HR-стратегії в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економіка та менеджмент*. 2020. № 1. С. 15-22.
- 12 Дяків О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: від digital HR до гібридного робочого середовища. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С.

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6207/6565657507>

13 Економіка підприємства: підручник. За ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга. 2004. 648 с.

14 Ілляшенко С. М. Управління знаннями та розвиток лідерства у вітчизняних ІТ-компаніях. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3. С. 73-81.

15 Завадський Й. С. Менеджмент. К.: Видавництво Європейського університету. 2002. 627 с.

16 Каракай Ю. В. Формування стратегій управління персоналом в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 42-48.

17 Карпушин Д. В. Лідерство в організаціях: сучасні теорії та практика. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 312 с.

18 Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 24-28.

19 Козловський Є. В. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 12. С. 131-138.

20 Кравченко О. І. Лідерство як чинник розвитку організаційної культури в умовах цифрової трансформації. *Вісник КНЕУ ім. В. Гетьмана*. 2021. № 4. С. 45-53.

21 Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Т., Процик І. С. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». 2008. 244 с.

22 Кушнір І. І., Сухарєв С. А. Менеджмент персоналу. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 312 с.

23 Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 64-67.

- 24 Мартиненко В. В. Лідерство та корпоративна культура: український контекст. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 35. С. 97-104.
- 25 Мартиненко Н. М. Основи менеджменту. К.: *Каравела*. 2003. 496 с.
- 26 Матвеева Ю., Лук'янихін В., Опанасюк Ю., Богдан Е., Сурмай Г. HR-менеджмент у банківській сфері: цифрові рішення та аналітика. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-34>
- 27 Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасні технології управління підприємством*. 2024. № 1(27). DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.204>
- 28 Мельник Л. Г. Соціально-психологічні аспекти формування корпоративної культури. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 109-116.
- 29 Мельник О. Г. Організаційна поведінка і лідерство: навч. посібник. К.: *КНЕУ*. 2017. 284 с.
- 30 Науменко В. М. Управління талантами як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 55-63.
- 31 Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник. К.: *Академвидав*. 2003. 568 с.
- 32 Організаційна поведінка. Д. Гелрігел, Дж. Слокем, Р. Вудмен; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. К.: *Основи*. 2011. С. 575-598.
- 33 Офіційна сторінка ІТ-компанії SoftServe. URL: https://www.softserveinc.com/uk-ua?_gl=1*_lptel*_gcl_au*_ntiznzc5ndg1lje3ntu2odiwnjk.
- 34 Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 618-630. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
- 35 Петренко Л. М. Розвиток лідерського потенціалу в ІТ-компаніях України: виклики та перспективи. *Менеджмент організацій та адміністрування*. 2022. № 4. С. 67-75.

- 36 Піддубна Г. Впровадження digital learning платформ у професійному розвитку: кейс українських компаній. *Львівський університет*. 2023. (тезис). URL: https://repository.hneu.edu.ua/.../Піддубна_Gher
- 37 Равен Дж. Компетентність у сучасному суспільстві: виявлення, розвиток і реалізація. *К.: Когіто-Центр*. 2002. 396 с.
- 38 Романовський О. Г., Михайличенко В. Є. Філософія досягнення успіху. *Харків: НТУ «ХПІ»*. 2003. 691 с.
- 39 Рудська А. І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. *Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К.* 2013. 22 с.
- 40 Сімченко Н. О. Оцінювання компетентнісних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 126-132.
- 41 Сидоренко В. К. Психологічна безпека та лідерство у сучасних організаціях. Організаційна психологія. *Економічна психологія*. 2021. № 1. С. 55-64.
- 42 Соболев С., Багацький В. Менеджмент: навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисципліни. *К.: КНЕУ*. 2005. 229 с.
- 43 Терещенко Д. А. Роль цифрових компетентностей у системі сучасного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua>
- 44 Шаульська Л. В., Черниш С. М. Трансформація лідерських компетентностей у сучасних бізнес-організаціях. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 88-97.
- 45 Adair J. Leadership and motivation. *London: Kogan Page*. 2009. 248 p.
- 46 Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. *London: Kogan Page*. 2020. 777 p.
- 47 Avolio B. J., Bass B. M. Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*. 1991. 207 p.

- 48 Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership. 2nd ed. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*. 2006. 282 p.
- 49 Belbin R. M. Team roles at work. 2nd ed. *Oxford: Butterworth-Heinemann*. 2010. 171 p.
- 50 Bennis W., Nanus B. Leaders: strategies for taking charge. 2nd ed. *New York: Harper Business*. 2007. 244 p.
- 51 Boyatzis R. E. The competent manager: a model for effective performance. *New York: Wiley*. 1982. 340 p.
- 52 Burns J. M. Leadership. *New York: Harper & Row*. 1978. 530 p.
- 53 Covey S. R. The 7 habits of highly effective people. Powerful lessons in personal change. *New York: Free Press*. 2004. 372 p.
- 54 Drucker P. The essential Drucker. *New York: Harper Business*. 2001. 358 p.
- 55 Goleman D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. *New York: Bantam Books*. 1995. 352 p.
- 56 Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. *Boston: Harvard Business School Press*. 2002. 306 p.
- 57 Greenleaf R. K. Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness. *New York: Paulist Press*. 1977. 335 p.
- 58 Hackman J. R. Leading teams: setting the stage for great performances. *Boston: Harvard Business School Press*. 2002. 320 p.
- 59 Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of organizational behavior: leading human resources. 10th ed. *New Jersey: Pearson*. 2012. 437 p.
- 60 House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. *Thousand Oaks: SAGE*. 2004. 818 p.
- 61 Kotter J. P. Leading change. *Boston: Harvard Business School Press*. 1996. 208 p.

- 62 Kouzes J. M., Posner B. Z. The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations. 6th ed. *Hoboken, NJ: Wiley*. 2017. 400 p.
- 63 Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10(2). P. 271-299.
- 64 Likert R. The human organization: its management and value. *New York: McGraw-Hill*. 1967. 258 p.
- 65 Locke E. A. The essence of leadership. *New York: Lexington Books*. 1991. 152 p.
- 66 Maslow A. Motivation and personality. 3rd ed. *New York: Harper & Row*. 1987. 293 p.
- 67 Blake R. R., Mouton J. S. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. *Houston: Gulf Publishing Company*. 1964. 313 p.
- 68 McClelland D. C. Human motivation. *Cambridge: Cambridge University Press*. 1987. 663 p.
- 69 Mintzberg H. Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. *San Francisco: Berrett-Koehler*. 2004. 464 p.
- 70 Mumford M. D. Pathways to outstanding leadership: a comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum*. 2006. 488 p.
- 71 Northouse P. G. Leadership: theory and practice. 9th ed. *Thousand Oaks, CA: SAGE*. 2021. 640 p.
- 72 Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. *New York: Harper & Row*. 1982. 360 p.
- 73 Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York: Free Press*. 1980. 396 p.
- 74 Robbins S. P., Judge T. A. Organizational behavior. 19th ed. *Boston: Pearson*. 2021. 736 p.

- 75 Rost J. C. Leadership for the twenty-first century. *Westport, CT: Praeger*. 1991. 220 p.
- 76 Schein E. H. Organizational culture and leadership. 5th ed. *Hoboken, NJ: Wiley*. 2017. 448 p.
- 77 Stogdill R. M. Handbook of leadership: a survey of theory and research. *New York: Free Press*. 1974. 752 p.
- 78 Tannenbaum R., Weschler I. R., Massarik F. Leadership and organization: a behavioral science approach. *New York: McGraw-Hill*. 1961. 615 p.
- 79 Tichy N. M., Devanna M. A. The transformational leader. *New York: Wiley*. 1986. 306 p.
- 80 Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Younger J. HR competencies: mastering competitive value from the outside in. *New York: McGraw-Hill*. 2008. 304 p.
- 81 Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and decision-making. *Pittsburgh: University of Pittsburgh Press*. 1973. 258 p.
- 82 Weber M. The theory of social and economic organization. *New York: Free Press*. 1947. 436 p.
- 83 Yukl G. Leadership in organizations. 9th ed. *New York: Pearson*. 2019. 672 p.
- 84 Zaleznik A. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*. 1977. Vol. 55 (3). P. 67-78.
- 85 Zohar D. The quantum leader: a revolution in business thinking and practice. *London: Prometheus Books*. 1997. 284 p.
- 86 Zorn T. E., Page D. J., Cheney G. Institutional perspectives on organizational communication and leadership. *Management Communication Quarterly*. 2000. Vol. 14 (2). P. 238-270.
- 87 Zupic I., Čater T. Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*. 2015. Vol. 18 (3). P. 429-472.
- 88 Zucker L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*. 1986. Vol. 8. P. 53-111.

89 Zaleznik A. Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*. 1970. Vol. 48(3). P. 47-60.

90 Zaccaro S. J., Klimoski R. J., Marks M. A. The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders. *San Francisco: Jossey-Bass*. 2001. 544 p.

91 Zohar D., Marshall I. Spiritual capital: wealth we can live by. *San Francisco: Berrett-Koehler*. 2004. 247 p.

92 Zorn T. E., Christensen L. T. Leaders in organizations: discourse, meaning, and identity. *Management Communication Quarterly*. 2004. Vol. 18 (3). P. 364-380.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для виявлення очікувань працівників компанії SoftServe щодо лідерських компетенцій ефективного керівника

Мета опитування: визначити перелік ключових компетенцій, особистісних якостей і поведінкових характеристик, які, на думку персоналу, має втілювати ефективний керівник компанії SoftServe.

Інструкція для заповнення: оберіть одну або кілька відповідей у кожному блоці або впишіть свою думку у відкритих питаннях.

БЛОК 1. Організаційні та управлінські навички

1. На вашу думку, ефективний керівник повинен:

1. Уміти чітко формулювати завдання та контролювати їх виконання
2. Делегувати повноваження і довіряти команді
3. Визначати пріоритети та розставляти акценти
4. Ефективно управляти ресурсами та часом
5. Інше (вказіть): _____

БЛОК 2. Особистісні якості

2. Найбільш важливими особистими якостями керівника є:

1. Відповідальність
2. Стресостійкість
3. Ініціативність
4. Вміння слухати та поважати
5. Емпатія
6. Інше (вказіть): _____

БЛОК 3. Лідерські компетенції

3. Які компетенції ви вважаєте найважливішими для керівника у SoftServe?

1. Орієнтація на результат
2. Стратегічне мислення
3. Ефективна комунікація
4. Управління змінами
5. Командне лідерство
6. Цифрова обізнаність та трансформаційне бачення
7. Інше (вказіть): _____

БЛОК 4. Стиль керівництва

4. Який стиль лідерства є найбільш ефективним для вашої команди?

1. Авторитарний (жорсткий контроль, чітка дисципліна)
2. Демократичний (залучення до ухвалення рішень, довіра)

3. Ліберальний (мінімальне втручання, повна автономія працівників)

4. Змішаний стиль

5. Інше (вказіть): _____

БЛОК 5. Відкрите питання

5. *Яким, на вашу думку, має бути ідеальний керівник SoftServe? (Опишіть кількома реченнями)*

.....

Дякуємо за участь у дослідженні!

Ваші відповіді є анонімними та будуть використані лише для наукового аналізу управлінських практик.