

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання:

Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Розвиток лідерства в управлінні персоналом»**

здобувача: Кузик Лілії Анатоліївни _____

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к. е. н., доц. Щетініна Людмила Валеріївна _____

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кузик Лілії Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Розвиток лідерства в управлінні персоналом»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Капджемінай Україна»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади розвитку лідерства в управлінні персоналом (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз лідерських компетентностей та практик їх розвитку в ТОВ «Капджемінай Україна» (назва розділу)
Розділ 3	Заходи щодо посилення розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес розвитку лідерства в управлінні персоналом
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку лідерства у ТОВ «Капджемінай Україна»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнення теоретичних положень з розвитку лідерства, аналіз технологій та методів розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна» та розробка рекомендацій, щодо удосконалення процесу розвитку лідерства в управлінні персоналом в ТОВ «Капджемінай Україна»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити концептуальні засади ефективного лідерства, його місце і роль в управлінні персоналом та проаналізувати методики оцінювання лідерських компетентностей та ефективності практик їх розвитку.
У розділі 2	Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Капджемінай Україна», дослідити поточні практики розвитку лідерських компетентностей, оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей та проаналізувати ефективність впроваджених практик
У розділі 3	Розробити програму заходів щодо посилення розвитку лідерських компетентностей в управлінні персоналом у ТОВ «Капджемінай Україна», оцінити соціально-економічну ефективність запропонованої програми заходів розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна»

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Реферат

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми розвитку лідерства в управлінні персоналом, другий є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи 140 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 36 таблиць та 13 рисунків. Під час написання використано 150 джерел. Робота містить 8 додатків

Об'єкт дослідження: процес розвитку лідерства в управлінні персоналом.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку лідерства у ТОВ «Капджемінат Україна»

Метою даної магістерської роботи є узагальнити теоретичні положення з розвитку лідерства, проаналізувати технології та методи розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна» та запропонувати рекомендації, щодо удосконалення процесу розвитку лідерства в управлінні персоналом в ТОВ «Капджемінат Україна».

Відповідно до поставленої мети було визначено і вирішено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до розвитку лідерства в управлінні персоналом;
- визначити місце та роль лідера в системі управління персоналом;
- провести аналіз поточних підходів до оцінки і розвитку лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Капджемінат Україна»;
- оцінити ефективність заходів з розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна»;
- розробити програму заходів для удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом;

- оцінити соціально-економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

У роботі були використані *методи дослідження*, серед яких можна виділити аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел для дослідження еволюції концепцій і сучасних підходів до розвитку лідерства. Індукція, дедукція і порівняльний аналіз для зіставлення класичних і сучасних моделей лідерства та визначення їх релевантності умовам ІТ-галузі. Структурно-логічний аналіз для побудови моделі компетентностей лідера, соціологічні методи для виявлення рівня сформованості лідерських компетентностей, бар'єрів їх розвитку та SWOT аналіз для дослідження сильних і слабких сторін поточних практик розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна». А також статистичні методи, графічний метод для візуалізації результатів аналізу та оцінка соціально-економічної ефективності заходів з розрахунком потенційного ROI від впроваджених заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному аналізі результативності впровадження сучасної моделі лідерських компетентностей в українській ІТ-компанії, яка є частиною великого міжнародного консалтингу. Удосконаленні моделі лідерських компетентностей з урахуванням мультикультурного та дистанційного формату роботи. Визначенні ключових мотиваційних факторів та бар'єрів до розвитку лідерства серед ІТ-спеціалістів. А також теоретичному та практичному обґрунтуванні розвитку лідерства як стратегічного вектору управління персоналом, що формує основу для підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечує стійкість в умовах невизначеності.

Практичне значення полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки та розвитку лідерських компетентностей у ТОВ «Капджемінай Україна» з можливістю масштабування запропонованих підходів на інші ІТ-компанії з подібною структурою. Розроблено модель планування наступництва, для зниження ризиків втрати ключових кадрів. Створені шаблони індивідуальних планів розвитку та критеріїв оцінки готовності до керівних ролей в ІТ-компанії, а також запропоновані навчальні ініціативи для розвитку лідерства в

умовах браку часу як основного бар'єру. Також визначено соціально-економічний ефект від впровадження системного розвитку лідерства в управлінні персоналом

Апробація результатів: розробки зроблені у поданій роботі були запропоновані для впровадження в діяльність ТОВ «Капджемінай Україна» та оприлюднено шляхом публікації тез серед яких можна виділити такі результати практичної наукової діяльності, як:

1. Кузик Л.А., Щетініна Л.В.. Лідерство в епоху штучного інтелекту. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». т. 1.2025. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». URL:<https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34604>

2. Кузик Л.А., Щетініна Л.В. Лідерство та штучний інтелект: секрети синергії у розвитку персоналу ІТ-компаній. Збірник матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика». 2025. Київ. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/phocagallery/FEU/KU/2025/30.10_3/20102025.pdf

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: лідерство, розвиток лідерства, управління персоналом, ефективність розвитку лідерства, практики розвитку лідерства

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Кузик Лілії Анатоліївни
на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом»

- 1. Актуальність теми.** Увага до корпоративної культури зі сторони успішних компаній доводить ефективність інвестицій у її розвиток.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота має логічну структуру; опрацьовано значний масив наукових публікацій, зокрема зарубіжних науковців, представників наукової школи кафедри соціоекономіки та управління персоналом; результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовано на міжнародній та всеукраїнській науково-практичних конференціях; використано різноманітні концептуальні підходи до оцінювання лідерських компетенцій (оригінальна модель компетенцій ТОВ «Капджемінай Україна», модель оцінювання розвитку лідерських компетенцій за шкалою Лайкерта та методом рангів, модель лідерства Дж. Максвелла); автором забезпечено тісний зв'язок виявлених проблем та заходів розвитку лідерства в компанії; використана науково обґрунтована методика оцінювання ефективності заходів розвитку лідерства в компанії, яка відповідає дослідженням SHRM та Gallup.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** Запропоновано та обґрунтовано авторський підхід до оцінювання лідерських компетенцій в ТОВ «Капджемінай Україна».
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Зміст кваліфікаційної магістерської роботи повною мірою відповідає бажанню автора підвищити ефективність посадових обов'язків та функцій щодо розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна». Результати кваліфікаційної магістерської роботи використовуються автором для розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна».
- 5. Загальна оцінка:** після доопрацювання згідно із зауваженнями рецензентів на попередньому захисті КМР може бути допущена до захисту з оцінкою 70 балів.

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент
Щетініна Людмила Валеріївна

«18» січня 2025 р.

РЕЦЕНЗІЯ

На кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Кузик Лілії Анатоліївни

на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Тема розвитку лідерства в управлінні персоналом є надзвичайно актуальною для сучасного бізнес-середовища, особливо для ІТ-галузі та міжнародних компаній, що працюють в Україні. В умовах війни, цифрової трансформації та глобальної конкуренції саме лідерські компетенції стають ключовим фактором адаптації, збереження та розвитку людського капіталу.

Якість проведеного дослідження: Робота відзначається високим рівнем системності та ґрунтовним теоретичним аналізом. Використано широкий спектр методів дослідження, що свідчить про глибину розуміння та надає змогу зробити обґрунтовані висновки.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Серед позитивних рис варто відмітити комплексність підходу, аналітичну глибину, якість оформлення, а також практичну орієнтованість та прорахований соціально-економічний ефект від запропонованих заходів.

Зауваження: відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Рекомендації щодо практик удосконалення розвитку лідерства, запропоновані у роботі, мають високу практичну цінність для ТОВ «Капджемінай Україна» та можуть бути масштабовані на інші ІТ-компанії. Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів дозволяє обґрунтувати інвестиції у розвиток лідерства перед топ-менеджментом.

Місце роботи і посада рецензента:

Виконавчий директор ТОВ «Капджемінай Україна» Никифорак Х.В.

«12» грудня 2025 року



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Концептуальні засади лідерства в управлінні персоналом: класичні теорії та сучасні тенденції.....	7
1.2 Місце та роль лідерства в управлінні персоналом.....	14
1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності лідерства в компанії.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА ПРАКТИК ЇХ РОЗВИТКУ В ТОВ «КАПДЖЕМІНАЙ УКРАЇНА».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Капджемінай Україна».....	31
2.2 Оцінювання лідерських компетентностей та практик їх розвитку в ТОВ «Капджемінай Україна».....	40
2.3 Аналіз ефективності практик розвитку лідерства в компанії у ТОВ «Капджемінай Україна».....	50
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «КАПДЖЕМІНАЙ УКРАЇНА».....	61
3.1 Програма заходів щодо розвитку лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Капджемінай Україна».....	61
3.2 Напрями розвитку лідерського потенціалу в ТОВ «Капджемінай Україна».....	69
3.3 Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	77
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та непередбачуваності, що описуються концепціями VUCA- та BANI-середовищ. В умовах глобальної цифровізації, посилення конкуренції на ринку та невизначеності сучасного бізнес-середовища ключовим чинником успішного функціонування компаній стає не лише наявність висококваліфікованих фахівців, а й ефективне лідерство як стратегічний ресурс управління персоналом. Для ІТ-галузі, що відзначається швидкими технологічними змінами, глобальною конкуренцією та мультикультурністю команд формування ефективних підходів до розвитку лідерства в управлінні персоналом є ключовим фактором адаптації до зовнішніх викликів і забезпечення сталого економічного зростання.

В Україні, зокрема в умовах війни, розвиток лідерських компетентностей набуває додаткового значення, адже саме лідери здатні мобілізувати потенціал команд, забезпечити адаптацію до нових умов і сприяти відновленню конкурентоспроможності бізнесу. Особливо це актуально для українських компаній, які є частиною міжнародного консалтингу та адаптують міжнародні підходи розвитку лідерства до українського контексту, забезпечуючи баланс між глобальною стратегією та особливостями країни. Інтеграція міжнародних практик розвитку лідерства в український бізнес-простір сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, удосконаленню корпоративного управління та створенню нових можливостей для професійного розвитку персоналу. Разом з цим можуть виникати проблеми, пов'язані з різницею в підходах до лідерства, необхідністю узгодження корпоративних стандартів з місцевими особливостями ведення бізнесу та специфікою кадрового ринку, а також рівнем мотивації і готовності працівників до змін.

Тема розвитку лідерства в управлінні персоналом всебічно досліджується українськими та зарубіжними вченими. Серед вітчизняних вчених варто відмітити Колота А. [3, 9], Лопушняк Г.[7, 51, 60], Петрову І.[53], Варіс І. та Кравчук О. [18],

Скібську К.[35], Щетиніну Л. [10, 68], Цимбалюк С., Вонберг Т., Василик А., Смальчук Г., Столярук Х. [79, 81, 121], Даниленко О. [63], Сагайдака М. [17], які у своїх роботах аналізують вплив глобальних трендів економіки та локального контексту на управління персоналом в українських компаніях, відзначаючи важливе місце лідерства і його оцінки в управлінні персоналом.

І хоча серед наукової спільноти є загальна згода, що лідерство є критичним для організацій в сучасних умовах, дослідження суспільної думки вказують на дефіцит лідерських компетентностей серед чинних менеджерів та низьку пріоритетність розвитку лідерства в управлінні персоналом в Україні, що особливо важливо враховувати в Україні, з огляду на відтік кадрів через війну. Це свідчить про необхідність подальших досліджень механізмів формування та розвитку лідерства в організаційному контексті.

Метою даної магістерської роботи є узагальнити теоретичні положення з розвитку лідерства, проаналізувати технології та методи розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна» та запропонувати рекомендації, щодо удосконалення процесу розвитку лідерства в управлінні персоналом в ТОВ «Капджемінай Україна».

Відповідно до поставленої мети було визначено і вирішено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до розвитку лідерства в управлінні персоналом;
- визначити місце та роль лідера в системі управління персоналом;
- провести аналіз поточних підходів до оцінки і розвитку лідерства в управлінні персоналом ТОВ «Капджемінай Україна»;
- оцінити ефективність заходів з розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна»;
- розробити програму заходів для удосконалення розвитку лідерства в управлінні персоналом;
- оцінити соціально-економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес розвитку лідерства в управлінні персоналом.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку лідерства у ТОВ «Капджемінай Україна»

У роботі були використані *методи дослідження*, серед яких можна виділити аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел для дослідження еволюції концепцій і сучасних підходів до розвитку лідерства. Індукція, дедукція і порівняльний аналіз для зіставлення класичних і сучасних моделей лідерства та визначення їх релевантності умовам ІТ-галузі. Структурно-логічний аналіз для побудови моделі компетентностей лідера, соціологічні методи для виявлення рівня сформованості лідерських компетентностей та бар'єрів їх розвитку та SWOT аналіз для дослідження сильних і слабких сторін поточних практик розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна». А також статистичні методи, графічний метод для візуалізації результатів аналізу та оцінка соціально-економічної ефективності заходів з розрахунком потенційного ROI від впроваджених заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному аналізі результативності впровадженої сучасної моделі лідерських компетентностей в українській ІТ-компанії, яка є частиною великого міжнародного консалтингу. Удосконаленні моделі лідерських компетентностей з урахуванням мультикультурного та дистанційного формату роботи. Визначенні ключових мотиваційних факторів та бар'єрів до розвитку лідерства серед ІТ-спеціалістів. А також теоретичному та практичному обґрунтуванні розвитку лідерства як стратегічного вектору управління персоналом, що формує основу для підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечує стійкість в умовах невизначеності.

Практичне значення полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки та розвитку лідерських компетентностей у ТОВ «Капджемінай Україна» з можливістю масштабування запропонованих підходів на інші ІТ-компанії з подібною структурою. Розроблено модель планування наступництва для зниження ризиків втрати ключових кадрів. Створені шаблони індивідуальних планів розвитку та критеріїв оцінки готовності до керівних ролей

в ІТ-компанії, а також запропоновані навчальні ініціативи для розвитку лідерства в умовах браку часу як основного бар'єру. Також визначено соціально-економічний ефект від впровадження системного розвитку лідерства в управлінні персоналом.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Розвиток лідерства в управлінні персоналом» була виконана за власною ініціативою автора КМР.

Апробація результатів: розробки зроблені у поданій роботі були запропоновані для впровадження в діяльність ТОВ «Капджемінай Україна» та оприлюднено шляхом публікації тез серед яких можна виділити такі результати практичної наукової діяльності, як:

1. Кузик Л.А., Щетініна Л.В.. Лідерство в епоху штучного інтелекту. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». т. 1. 2025. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34604>
2. Кузик Л.А., Щетініна Л.В. Лідерство та штучний інтелект: секрети синергії у розвитку персоналу ІТ-компаній. Збірник матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика». 2025. Київ. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/phocagallery/FEU/KU/2025/30.10_3/20102025.pdf

Інформаційна база дослідження: Праці відчизняних та зарубіжних вчених, дані міжнародних інститутів досліджень та корпорацій у сфері аудиторських та консалтингових послуг, професійні та галузеві аналітичні та експертні видання, матеріали компанії ТОВ «Капджемінай Україна» та Capgemini SE, фінансова звітність компанії, а також статистичні дані.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Концептуальні основи лідерства в управлінні персоналом: класичні теорії та сучасні тенденції

Лідерство є багатограним соціально-психологічним феноменом, що активно досліджується в межах менеджменту, організаційної поведінки та соціальної психології. Історично воно еволюціонувало від уявлень про божественне призначення та військову доблесть (античність і Середньовіччя) до гуманістичного бачення (епоха Відродження), трансформуючись у наукову категорію управління людьми [1].

У сучасній літературі лідерство розглядається як процес впливу, що реалізується через взаємодію та мотивацію інших задля досягнення спільної мети. Як зазначає Нортхауз П., «менеджери роблять речі правильно, а лідери правильні речі» [2 ст. 11], підкреслюючи стратегічну, а не лише адміністративну природу лідерства. Подібну думку висловлює Колот А., наголошуючи, що лідерство виходить за межі ієрархічного адміністрування і базується на здатності надихати, об'єднувати команду та вести її за собою [3 с.25].

Аналізуючи праці Нортхауза П. [2], Колота А. [3], Нестулі О. [4], Нежинської О. [5] та Бойка О. [6], лідерство можна схематично представити як багатовимірний феномен, що охоплює низку ключових характеристик. Представлений рис. 1.1 відображає складну природу лідерства як соціально-психологічного процесу, в якому переплітаються індивідуальні якості лідера, його взаємодія з командою, стратегічне бачення та етичні орієнтири.

Лідерство це

- Прояв особистісних якостей та компетентностей, зокрема в емоційній, соціальній та когнітивній сферах.
- Система взаємодії між лідером, послідовниками та контекстом.
- Механізм управління, який може спиратися на формальну чи неформальну владу.
- Процес впливу, спрямований на інших через довіру, переконання та приклад.
- Стратегічна діяльність через прогнозування змін та формування цілей.
- Інструмент координації, що об'єднує послідовників задля досягнення мети.
- Засіб творення і підтримки організаційної структури та культури.
- Моральний та ціннісний орієнтир, що задає етичний напрям для команди й організації.

Рисунок 1.1 – Ключові характеристики лідерства

Джерело: розроблено автором на основі [2,3,4,5,6]

Як зазначають Лопушняк Г. та ін., адаптивність до цифрових трансформацій, гнучкі формати праці та увага до психоемоційних станів працівників є критичними факторами організаційної ефективності [7]. Це вимагає нової характеристики лідера як агента змін, здатного керувати парадоксами, трансформувати культуру і мобілізувати потенціал людей у складних умовах [8]. Колот А. підкреслює, що у XXI столітті постійними залишаються лише виклики, а отже зростає потреба в адаптивному мисленні, людиноцентричності та гуманістичному управлінні. [9, с. 5–11].

Це дає змогу припустити, що лідерство виступає ключовим чинником ефективного функціонування системи управління персоналом в сучасних умовах викликів і трансформацій. Попри це, згідно дослідження Щетиніної Л. і ін., лідерство на сьогодні займає останню позицію серед трендів управління персоналу в Україні [10]. У зв'язку з цим, у подальшому розгляді доцільним є поглиблений аналіз еволюції наукових підходів до лідерства в контексті управління персоналом.

Важливим етапом розвитку наукових уявлень про лідерство стала поява теорії харизматичного лідерства Вебера М. Він розглядав харизму як особисту якість, що дозволяє лідеру впливати на послідовників через емоційний зв'язок і віру в його виняткові здібності та інтуїтивному відчуттю сили [10]. Сучасні інтерпретації харизматичного лідерства підкреслюють його значення в процесах організаційних змін та трансформацій, а також у побудові довіри [11]. Проте, з

огляду на емоційний характер, харизматичне лідерство потребує балансування через стратегічне мислення.

Однією з перших концепцій розвитку лідерства була теорія "великих людей", що передбачала вроджений характер лідерських якостей. Цей підхід, хоч і знайшов відгук серед українських науковців, продовжує викликати дискусії. Так, Могильна Л. зазначає, що управлінське лідерство — це розвиток уже наявних якостей, а не щось, що можна сформувати штучно [12, с. 231-232]. Однак ще у XX столітті Стогділл Р. довів, що ефективність лідера залежить не лише від індивідуальних характеристик, а й від ситуаційного контексту [13]. Хоча Стогділл заперечив ідею "народженого лідера", він визначив кілька характеристик, які часто зустрічаються у лідерів, серед яких високий рівень інтелекту, впевненість у собі, наполегливість, соціальні навички та відповідальність [4, с. 20].

Теорія рис, яка передбачає наявність у лідера певного набору якостей, до сьогодні залишається провідною у сучасних наукових дослідженнях та практиці управління персоналом, зокрема в доборі та розвитку управлінських кадрів [14, 15]. Хоча застосування цієї теорії на практиці ускладнюється динамікою зовнішнього середовища та культурними чинниками.

Наприклад, Сагайдак М. вказує на необхідність стратегічного мислення, гнучкості та високих етичних стандартів у VUCA-середовищі [16], тоді як Круз К. у BANI-контексті наголошує на глибокій адаптивності, стресостійкості й здатності до рефлексії [17]. Варіс І. та Кравчук О. доповнюють перелік рис емоційним інтелектом, інноваційністю і резильєнтністю [18], Джур О. і Джига Л. прозорою комунікацією та рішучістю в умовах функціонування високотехнологічних компаній [19], а Буняк Н. здатністю надихати команду в умовах невизначеності [20].

У цьому контексті доречно згадати думку Нестулі О., який зауважує, що на практиці зустрічаються випадки, коли ефективні лідери не демонструють очікуваних якостей, а формальний набір рис не гарантує ефективності [4, с. 23]. Це свідчить про необхідність враховувати складну взаємодію між лідером та його середовищем.

У відповідь на ці обмеження наукова думка звернулася до біхевіористичних підходів, які розглядають лідерство як сукупність спостережуваних моделей поведінки, що піддаються розвитку. Поглиблені дослідження в галузі біхевіористики засвідчили, що ефективне лідерство зазвичай ґрунтується на двох ключових підходах: орієнтації на людей або на завдання, а також на процес чи результат діяльності. Так найпопулярнішими концептами є класифікація стилів Левіна, стилістичний підхід (Огайо), двовимірна модель Мічигану та мережева модель представлена сіткою Блейка і Моутона [21].

Актуальні емпіричні дослідження підтверджують релевантність цих моделей у цифрову епоху [22-24]. Однак варто зазначити, що вони потребують адаптації до конкретних умов. Лідери з однаковою поведінкою, можуть досягати різних результатів залежно від цифрового середовища, культури або етапу розвитку команди.

Попри цінність поведінкових моделей, подальші дослідження сфокусувалися на зв'язку між стилем керівництва та умовами його застосування, що стало основою ситуаційних підходів. Теорії Фідлера Ф., Херсі-Бланшара, Хауза Р. значно розширили уявлення про залежність лідерської ефективності від обставин, рівня зрілості підлеглих і ступеня контролю. Цей підхід має практичну цінність, хоча його часто критикують за недооцінку ролі працівників як активних учасників лідерської взаємодії.

Часто в процесі лідерської взаємодії, підлеглі розглядаються як пасивні об'єкти. Цей аспект, як справедливо зазначає Басінська І., вимагає сучасного переосмислення важливості ролі працівника як суб'єкта взаємодії, що формує взаємовідносини з лідером у динамічному й двосторонньому процесі [26]. Крім того, низка зовнішніх змінних, як-от організаційна культура, рівень структурованості завдань або економічне середовище, значною мірою ускладнюють універсальне застосування ситуаційного підходу.

У межах сучасних підходів до вивчення лідерства значне поширення отримали теорії трансформаційного та транзакційного лідерства, розроблені

Бернсом Дж. і Басом Б. Для узагальнення ключових відмінностей між цими двома стилями доцільно представити їх у порівняльній таб. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння трансформаційного та транзакційного лідерства

Критерій	Трансформаційне лідерство	Транзакційне лідерство
Тип лідера	Харизматичний, візіонер, наставник	Адміністратор, менеджер, контролер
Основна мета	Нахнення до досягнення спільної мети у довгостроковій перспективі	Виконання завдань відповідно до чітких вимог для короткострокових результатів
Фокус впливу	Моральні цінності, свідомість, внутрішня мотивація	Зовнішні стимули, система винагород і покарань
Засоби впливу лідера на команду	Формування бачення, приклад, довіра, підтримка особистісного зростання	Контроль, ієрархія, обмін «винагорода за результат»
Тип взаємодії з працівниками	Партнерство, розвиток потенціалу	Контрактна взаємодія, відповідальність за результат виконання
Контекст ефективності	Ситуації, що потребують змін, інновацій, нахнення	Стабільні організаційні умови з чіткими завданнями

Джерело: розроблено автором на основі [2,4-6, 25, 27-29]

Як бачимо з табл.1.1 трансформаційне лідерство орієнтоване на довгостроковий розвиток, зміну цінностей і підвищення моральної мотивації персоналу, тоді як транзакційне фокусується на короткостроковому результаті, чіткості ролей і системі винагород. Водночас, як зазначає Нортхаус П. ці підходи не є взаємовиключними, а ефективні лідери в реальній практиці комбінують елементи обох стилів, адаптуючи їх до контексту управлінської ситуації [2, с.172]. Вважаємо таке поєднання не лише доцільним, а й необхідним у сучасному середовищі, яке характеризується високою динамікою та непередбачуваністю. Лідер, який вміє як надихати команду на зміни, так і ефективно управляти процесами, має більше шансів забезпечити стійкий розвиток організації.

Крім трансформаційного та транзакційного лідерства, сучасна наукова думка дедалі більше зосереджується на таких підходах, як адаптивне, етичне та сервантне лідерство. Ці концепції акцентують на необхідності лідерської поведінки орієнтованої на цінності, міжособистісну чутливість та соціальну відповідальність. Сучасні дослідження доводять безпосередній зв'язок цих типів лідерства з

ефективністю організації та позитивним впливом на продуктивність, залученість та задоволеність працівників. Пропонуємо розглянути порівняльну характеристику цих типів лідерства у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння адаптивного, етичного та сервантного лідерства

Критерій	Адаптивне лідерство	Етичне лідерство	Сервантне лідерство
Тип лідера	Гнучкий, рефлексивний, здатний зберігати витримку в умовах невизначеності	Принциповий, добродішесний, відповідальний	Емпатичний, щирий, турботливий, скромний
Основна мета	Реакція на зміни, вирішення складних проблем, розвиток адаптивності у команді	Формування моральних орієнтирів, дотримання етичних стандартів	Служіння іншим, розвиток потенціалу працівників
Засоби впливу лідера на команду	Залучення до діалогу, стимулювання роздумів, підвищення стійкості	Етичне моделювання, встановлення стандартів поведінки, довіра	Надання підтримки, емоційна чутливість, розвиток компетентностей
Контекст ефективності	Нестабільне, складне середовище, високий рівень невизначеності	Середовище з високими моральними викликами або потребою в репутаційній стійкості	Організації з людиноцентричними цінностями, орієнтовані на сталий розвиток

Джерело: розроблено автором на основі [2, 30-34]

Можемо зробити висновок з даних табл. 1.2, що сукупно ці підходи демонструють зсув у бік людиноцентричної та ціннісно орієнтованої моделі лідерства, що на нашу думку відповідає вимогам сучасного соціального та організаційного середовища. Проте важливо зазначити що вони мають різний контекст ефективності. Впровадження цих підходів потребує аналізу конкретних управлінських викликів, врахування характеру організаційного середовища, особливостей корпоративної культури, типу завдань, а також рівня автономії та зрілості працівників. Скібська К. зазначає, що управління персоналом в умовах війни пов'язане з етичними дилемами [35]. Отже, в українському контексті однозначно важливим є етичне лідерство.

Окремої уваги вимагають новітні концепти цифрового та інклюзивного лідерства, які набувають особливої значущості в умовах VUCA/BANI-середовища. Цифрове лідерство передбачає вміння керівника не лише використовувати

технології, але й трансформувати бізнес-моделі, формувати цифрову культуру та забезпечувати інноваційний розвиток компанії [36]. Згідно з дослідженням Deloitte, цифрові лідери демонструють вищу гнучкість, швидкість адаптації та залученість команд, що позитивно корелює з показниками продуктивності [37].

Водночас, інклюзивне лідерство зосереджується на створенні відкритого середовища, де цінується різноманітність думок, досвідів і походження. Згідно останніх досліджень інклюзивні організації на 73% частіше отримують доходи від інновацій, на 70% частіше виходять на нові ринки, до 50% частіше приймають кращі рішення та до 36% частіше мають прибутковість вище середньої [38]. Ключовим чинником цього є психологічна безпека, яка сприяє зростанню інноваційності та залученості працівників. Такий підхід набуває особливої ваги в міжнародних та мультикультурних командах, а також у період післявоєнної відбудови, де необхідно враховувати різні соціальні та психологічні контексти.

Таким чином, ефективне лідерство в сучасному контексті все частіше ототожнюється не лише з класичними компетентностями, але й етичністю, цифровою обізнаністю та здатністю до побудови інклюзивного середовища.

Отже, аналіз основних концепцій та теорій лідерства демонструє поступовий перехід від уявлень про вроджені якості до інтегративних моделей, які враховують контекст, поведінку, цінності організації та особистості. Такий зсув особливо важливий у сфері управління персоналом, де лідер не лише координує роботу, а й створює умови для розвитку, залучення та підтримки працівників.

У сучасному соціальному та економічному контексті ефективне лідерство потребує не лише управлінських навичок чи харизми, а й поєднання адаптивності, етичності, емоційного інтелекту та цифрових навичок. Така динамічно-інтегрована концепція лідерства дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, підвищити залученість персоналу та сприяти формуванню довготривалої організаційної стійкості.

З огляду на це розвиток лідерства доцільно розглядати як стратегічний процес управління персоналом, що формує конкурентоспроможність організації шляхом підвищення зрілості управлінського персоналу.

1.2 Місце та роль лідера в управлінні персоналом

У попередньому підпункті було розглянуто еволюцію теоретичних підходів до лідерства, що сформували підґрунтя для сучасного розуміння цієї категорії в управлінні персоналом. Проте для ефективного розвитку лідерства в управлінні персоналом недостатньо не лише ідентифікація лідерства. Важливо визначити його функціональне місце та роль в управлінні персоналом.

Оскільки значний внесок у дослідження феномену лідерства було зроблено в межах теорії управління та сфери менеджменту, протягом тривалого часу поняття «керівництво» (управління) та «лідерство» вважалися тотожними. Саме тому на нашу думку перед початком аналізу лідерства в управлінні персоналом доцільним є чітке розмежування цих понять.

Управління (менеджмент) традиційно асоціюється з організацією процесів, контролем, плануванням та підтриманням стабільності, тоді як лідерство із візійністю, мотивацією, інноваціями та змінами [39]. Цю думку підтверджують у своєму дослідженні Мазницький Б. та Хаврова К. [40]. Разом з цим Кредісов А. та Панченко Є. підкреслюють, що лідерство є однією з ключових функцій менеджера, яка реалізується через вміння визначати цілі, комунікувати, будувати довіру та приймати обґрунтовані ризики [41 с.301-305]. Дослідниця Ж. Крисько також вказує на доцільність синтезу управлінських і лідерських функцій у сучасному менеджменті, акцентуючи при цьому на різній природі цих феноменів. Якщо управлінець спирається на формальну владу, то лідер на особистий авторитет [42].

Пропонуємо детальніше розглянути різницю між ключовими характеристиками лідерства та менеджменту, виявляючи їхні унікальні функції та компетентності у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Різниця між лідерством та менеджментом

Критерій	Лідерство	Менеджмент (Управління)
Основна функція	Надихати, формувати бачення, спрямовувати	Планувати, координувати, контролювати

Продовження таблиці 1.3

Критерій	Лідерство	Менеджмент (Управління)
Джерело впливу	Особистий авторитет, харизма, візія	Формальна влада, посадові обов'язки
Ціль	Мотивація до змін, розвиток, інновації	Досягнення цілей через контроль і стабільність і ефективність
Фокус	Люди, міжособистісні відносини, командна динаміка	Системи, процеси, структура
Поведінкова стратегія	Трансформаційна, адаптивна, орієнтована на розвиток	Адміністративна, орієнтована на регламент
Спрямованість у часі	Майбутнє	Теперішнє
Тип мислення	Візійне, стратегічне, інноваційне	Аналітичне, процедурне

Джерело: створено автором на основі [2, 3, 25, 39-42]

Як видно з табл. 1.3, лідерство забезпечує адаптацію до змін і стратегічний розвиток, а менеджмент операційну ефективність і стабільність. Саме тому в умовах цифрової трансформації та невизначеності зростає попит на лідерські компетентності. У 2024 році, за даними LinkedIn, лідерство увійшло в топ-3 найбільш затребуваних навичок на ринку праці [43]. Дослідження показують, що ефективний лідер створює соціальне середовище, яке сприяє залученості, продуктивності, розвитку персоналу та утриманню талантів, що безпосередньо впливає на успіх організації [44-46].

Згідно з Гуттерманом А. це часто є наслідком відповідальності лідера за типово менеджерські функції: постановка цілей та комунікація цілей, а також мотивація і контроль їх виконання. Однак він наголошує, що саме стиль лідерства безпосередньо впливає на поведінку та продуктивність працівників [47,48].

Традиційно виділяють три основні стилі лідерства:

1) автократичний (авторитарний), коли влада концентрується в руках лідера і рішення приймаються одноосібно та комунікуються директивно;

2) демократичний (партисипативний), коли рішення приймаються колективно на умовах співпраці та обговорення з підлеглими;

3) ліберальний (делегує), коли лідер усувається від керівництва, а діяльність працівників та їх рішення не контролюються.

Парадигма лідерства відходить від наведеної класифікації на користь більш сучасних підходів (див. п.п.1.1). Існує поширене ототожнення трансформаційного стилю лідерства з підвищенням рівня залученості та продуктивності персоналу [49]. Проте ми погоджуємося з позицією Михаліцької Н. та Яцик М., що не існує ідеального стилю лідерства, придатного для всіх організаційних контекстів і типів команд [25, с. 38]. Вважаємо обґрунтованим підхід, коли ефективність визначається не самою формою, а здатністю лідера адаптувати стиль до конкретної ситуації [50-51]. Адже як не існує однакових працівників, так і не може існувати єдино-вірного ефективного стилю лідерства. Відповідно, розвиток лідерства передбачає опанування широкого спектру підходів, із пріоритетом на ті, що забезпечують підтримку зростання організації.

Незалежно від стилю управління, ефективне лідерство неможливе без сформованого комплексу компетентностей. За визначенням Лопушняк Г., лідерські компетентності — це здібності, що дозволяють лідеру організовувати інших для досягнення спільних цілей [52]. У науковій літературі та управлінській практиці спостерігається різноманіття підходів до класифікації таких компетентностей. Одні автори акцентують увагу на знаннях і операційних вміннях, інші на особистісних рисах, мотиваційних установках чи міжособистісних навичках.

З огляду на складність сучасного середовища, вважаємо доцільним комплексний підхід до розвитку лідерських компетентностей. Це обґрунтовано дослідженням Кошеленко К. лідерства в умовах війни, який підкреслює, що сучасний лідер має поєднувати рішучість з емпатією, стратегічне мислення із турботою про благополуччя команди [53, с. 71–81]. Саме така поєднаність сприятиме збереженню довіри, згуртованості та психологічної стійкості колективу навіть у найскладніших обставинах.

У цьому контексті пропонуємо до розгляду інтеграційну модель (рис. 1.2), що систематизує чотири ключові групи компетентностей лідера, релевантних для ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів.

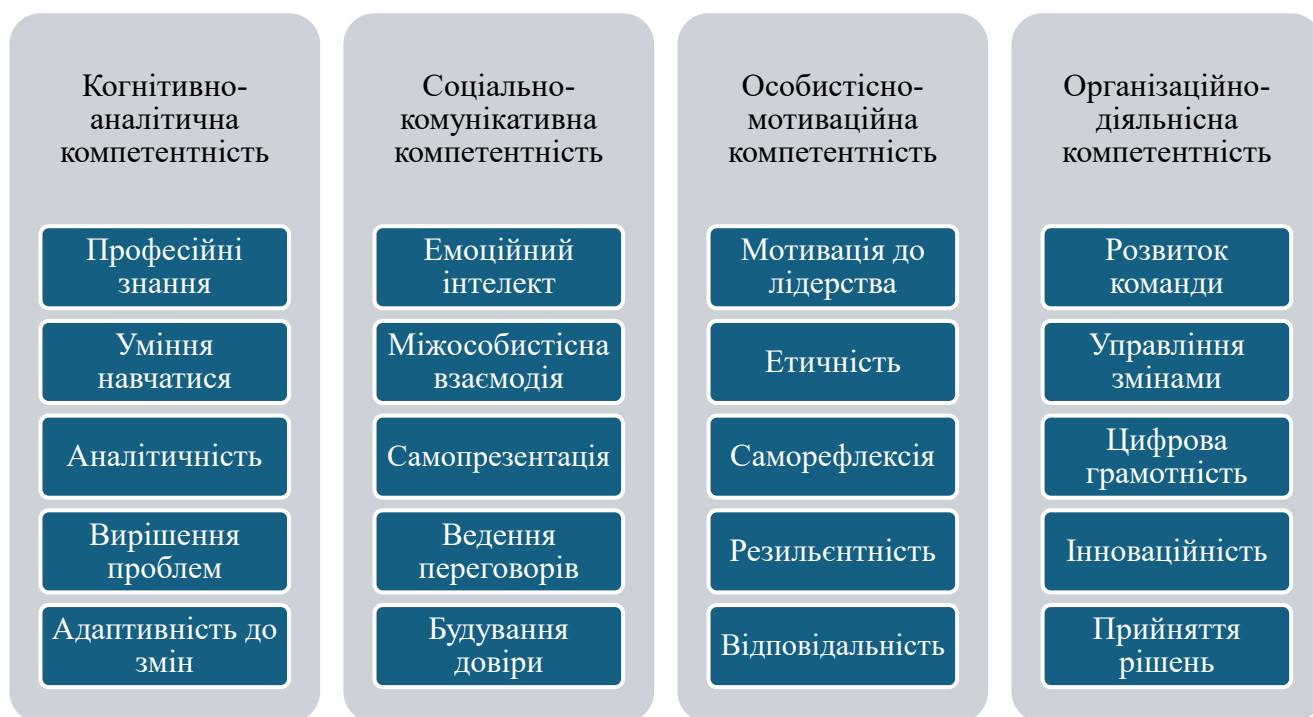


Рисунок 1.2 – Категорії компетентностей та приклади навичок ефективного лідера

Джерело: узагальнено автором на основі [2-6, 15-20, 50-55]

Узагальнення чотирьох груп лідерських компетентностей на рис. 1.2 дозволяє комплексно охопити як особистісні якості, так і професійні навички. Важливо підкреслити, що стратегічність пронизує всі рівні цієї моделі. Когнітивно-аналітична компетентність забезпечує здатність аналізувати і бачити перспективу, соціально-комунікативна транслювати бачення команди, особистісно-мотиваційна підтримувати внутрішню цілісність і стійкість, а організаційно-діяльнісна приймати рішення та реалізовувати стратегічні цілі через ефективну координацію дій.

Таким чином, лідер як стратег не лише формує напрям розвитку організації, а й забезпечує його реалізацію через ефективну взаємодію з командою. Варто зазначити, що ефективне лідерство неможливе без вміння брати на себе відповідальність. Дослідження доводять, що це безпосередньо впливає на готовність працівників слідувати за лідером, виконувати поставлені завдання та підтримувати організаційні цілі [56].

Аналіз лідерських компетентностей дозволяє перейти від узагальненого концептуального бачення лідерства до його практичного виявлення в контексті управління персоналом. Адже ключові компетентності не функціонують ізольовано, а реалізуються через набір дій, рішень і поведінки, які лідер демонструє у взаємодії з працівниками.

Дослідження Університету Міссурі підтверджують, що ефективна комунікація з боку лідера суттєво впливає на рівень організаційної культури [57]. Водночас, за даними аналітичного звіту LinkedIn, 75% потенційних кандидатів вивчають репутацію керівництва компанії до подання заявки на вакансію [58]. Вдовічен А. та ін. наголошують, що прозора й відкрита комунікація щодо цілей сприяє узгодженню зусиль персоналу та підвищує результативність їх досягнення [59]. Таким чином, лідер, який відкрито взаємодіє як із внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами, формує культуру прозорості та довіри. Це посилює привабливість бренду роботодавця і зміцнює організаційну єдність.

Окрім комунікації, визначальним чинником ефективності лідерства є здатність формувати внутрішню мотивацію персоналу, на чому наголошують Власенко Т. та Степаненко С. [60]. Дослідження Лопушняк Г. та ін., підтверджує, що ключовими чинниками мотивації в сучасних умовах виступають не матеріальні стимули, а соціальна участь, психологічне благополуччя та усвідомлення цінності праці для суспільства [61].

Як підкреслює Геррард Р., справжня мотивація виникає тоді, коли лідер демонструє щирий інтерес до потреб працівників, підтримує їхні цілі до розвитку та забезпечує безпечне середовище [62, с.112]. Доповнюючи цю позицію, Чала Н. та ін., вказують на важливість “доступності” лідера як ключового чинника підтримки мотивації персоналу [63]. Водночас Даниленко О. та ін., доповнюють, що дефіцит мотивації до розвитку є характерною проблемою серед ІТ-спеціалістів [64]. Оскільки лідер, створюючи середовище підтримки, сенсу та безпеки, здатен формувати мотиваційний клімат, що сприяє підвищенню ефективності й досягненню цілей, його власна мотивація також є важливою [5 с.44, с. 95].

Сучасні лідери також відіграють ключову роль у системі управління результативністю. Вони не лише координують роботу, а й встановлюють стандарти продуктивності, надають регулярний зворотний зв'язок та підтримують розвиток потенціалу співробітників через коучинг і цілеспрямоване управління цілями [52, 65].

Разом це сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на відповідальності, самореалізації та довірі. Згідно з дослідженням SHRM, наявність такої культури дозволяє знизити ризик звільнення персоналу на 68% та підвищити рівень залученості на 51% [66]. Ці чинники набувають особливого значення в умовах гібридної або дистанційної роботи, коли рівень емоційного зв'язку працівників з організацією зазвичай знижується. Водночас згідно дослідження Гуо К. така ефективність можлива лише за умови поєднання з етичною поведінкою керівника, який усвідомлює відповідальність за власні управлінські рішення [67]

Окрему увагу варто приділити емоційному інтелекту, як ключовій складовій ефективного лідерства [68] Щетиніна Л. та ін., наголошують, що високий рівень EQ сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, формує довірливі відносини та забезпечує конструктивну взаємодію [69]. Це положення корелює із теорією емоційного інтелекту Гоулмана Д., згідно з якою лідери мають здатність не лише керувати власними емоціями, але й ефективно впливати на емоційний стан інших. Емоційне лідерство сприяє підвищенню мотивації, продуктивності працівників та ефективному управлінню конфліктами [70, с.57, 71, 72].

Проте в умовах цифрової трансформації та активного впровадження штучного інтелекту цих вмінь стає недостатньо. Чала Н. та ін., зазначають: здатність до навчання, критичне мислення та когнітивна гнучкість є визначальними компетентностями в умовах економіки 4.0 [73]. Бінерт О. та ін., додають, що постійний саморозвиток визначає ефективність лідера [74].

Ці положення узгоджується з концепцією кристалізованого інтелекту Нортхауза П., яка відображає накопичені знання, сформовані внаслідок досвіду, професійного розвитку та безперервного навчання впродовж життя [2, с. 125]. Це

особливо актуально для ІТ-компаній, де технології трансформують моделі роботи і вимагають від лідера вміння управління змінами та впровадження інновацій [75, 76]. Таким чином, когнітивні здібності та знання є не менш важливим, ніж емоційна компетентність лідера.

У сучасних організаціях лідерство дедалі частіше набуває мультифункціонального характеру. Тому ефективне лідерство варто розглядати як сукупність динамічних ролей. Рольовий підхід дозволяє конкретизувати функціональне місце лідера в управлінні персоналом, узгодити його вплив із ключовими компетентностями та візуалізувати прояви лідерської поведінки в організаційному середовищі. На рис. 1.3 подано узагальнену модель, що демонструє типові ролі лідера та їх зміст у контексті управління персоналом.

Візіонер	Формує стратегічний напрям розвитку
Коуч / ментор	Розвиває потенціал співробітників
Агент змін	Просуває трансформаційні ініціативи та культуру інновацій
Побудовник довіри	Створює безпечне середовище для росту та розвитку
Комунікатор	Забезпечує відкритість і прозорість в організаційній взаємодії
Прихильник цінностей	Просуває етичні стандарти та принципи різноманітності

Рисунок 1.3 – Роль лідерства в управлінні персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [2-6, 50-76]

На основі рис. 1.3 можна стверджувати, що лідерство виконує багатовимірну роль у системі управління персоналом, інтегруючи стратегічне бачення, підтримку розвитку, комунікацію та формування цінностей.

Варто зазначити, що розвиток лідерських компетентностей важливий не лише серед менеджерів усіх рівнів, але й серед рядових працівників. У цьому контексті особливого значення набуває концепція розподіленого лідерства, яка базується на припущенні, що лідерство не є виключною функцією формальної керівної посади, а розглядається як динамічний процес, що може проявлятися на різних рівнях організаційної структури [77, 78]. Такий підхід узгоджується з

актуальними тенденціями демократизації управлінського середовища та формуванням культури участі, у межах якої ініціативність, здатність до самоуправління і відповідальність за спільний результат розглядаються як ключові характеристики не лише формального керівника, але й кожного члена команди.

Таким чином, лідерство посідає центральне місце в управлінні персоналом як ключовий фактор забезпечення адаптивності, мотивації та розвитку працівників. Його роль не обмежується управлінською функцією. Лідер виконує стратегічні, комунікаційні, інноваційні та ціннісні завдання, спрямовані на формування продуктивного та згуртованого організаційного середовища. В умовах трансформацій та нестабільності саме лідерство виступає інтегруючою ланкою між цілями організації й потребами персоналу, що підтверджує його визначальну роль у досягненні стійкої ефективності системи управління персоналом.

1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності розвитку лідерства в компанії

Визначення місця і ролі лідерства в управлінні персоналом дає змогу усвідомити його системоутворюючу функцію в сучасній організації. Проте для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливо не лише констатувати наявність лідерства, а й забезпечити оцінювання його ефективності для визначення підходів до розвитку.

Згідно з даними HBR 60% компаній з стратегічними програмами розвитку лідерства засвідчують зростання продуктивності і залученості працівників, а 35% збільшення доходів [79]. Це підтверджує, що ефективне лідерство безпосередньо впливає на результативність праці та забезпечує стійкість організації. Проте його оцінка залишається складним аналітичним завданням. У зв'язку з цим актуальним стає використання методичних підходів до аналізу ефективності лідерства як у кількісному, так і в якісному вимірах. Даний підпункт присвячений огляду відповідних методик, показників та інструментів, які дозволяють оцінити ефективність розвитку лідерства в компанії.

З огляду на стратегічну важливість розвитку лідерства в сучасних організаціях, доцільним є аналіз HR-стратегії компанії як джерела інформації про пріоритети, підходи та інструменти управління людським капіталом. Особливу увагу варто приділити тому, як у компанії окреслено роль лідерства, які компетентності вважаються ключовими для лідерів, а також які програми розвитку, оцінювання та підтримки лідерського потенціалу впроваджуються на практиці. Оптимальним методом збору такої інформації вважаємо експертне інтерв'ю, яке дозволяє отримати глибоке розуміння стратегічних підходів компанії до розвитку лідерства з позиції внутрішніх стейкхолдерів.

Аналіз HR-метрик, таких як рівень залученості, плинність персоналу, частка менеджерських посад, кількість внутрішніх просувань на керівні посади та процес планування наступництва, а також частка працівників, що пройшли спеціалізовані навчання та рівень їх компетенцій, дозволяє оцінити ефективність реалізованих

підходів. Таким чином, вважаємо доцільним дослідити дані елементи у межах даної магістерської роботи, разом з проведенням експертних опитувань та SWOT-аналізу. Зібрана інформація дозволить сформувані обґрунтовані висновки щодо ефективності HR-підходів та визначити пріоритетні зони для вдосконалення практик, а також створить підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства в межах організаційної стратегії.

Варто зазначити, що вибір методології оцінювання ефективності лідерства в компанії не може бути універсальним і потребує адаптації до контексту організації. Цимбалюк С. та Білик О. зазначають, що найперше варто враховувати цілі і завдання оцінювання, специфіку підприємства, корпоративну культуру та посаду працівника [80]. Білорус Т. та Гонзель А. додають до цих чинників оцінку витрат, часу впровадження та ризиковості [81]. Отже, ефективність діагностики залежить від обґрунтованого підбору методів, здатних врахувати стратегічні цілі компанії та доступність аналітичного інструментарію. Розглянемо взаємозв'язок чинників та методів оцінки ефективності лідерства на рис. 1.4.

На основі рис. 1.4. можемо зробити висновок, що для комплексної оцінки ефективності лідерства варто використовувати компетентісний і результативний підходи. Перший допоможе у вимірюванні рівня розвитку ключових компетентностей лідера. Другий оцінить лідерство за досягнутими організаційними показниками. Важливо врахувати, що кількісні методи дають точність, але можуть не охопити повну картину. Якісні методи розкривають глибину, але потребують глибокого аналізу [80 с.78] Вважаємо доцільним поєднувати ці методики для всебічного оцінювання ефективності розвитку лідерства.

Рис. 1.4 – Методи оцінювання лідерства з огляду на ключові чинники.



Джерело: сформовано автором на основі [80-82]

Одним із найбільш розповсюджених інструментів комплексної оцінки ефективності лідерства є **метод 360-градусного оцінювання**. Його суть полягає в багатовекторному зборі зворотного зв'язку про поведінку лідера від різних груп стейкхолдерів, а також самого лідера в форматі самооцінки. Такий підхід дозволяє виявити розбіжності між зовнішнім сприйняттям лідерських компетентностей та особистим уявленням керівника про власну ефективність. Метод 360° є особливо цінним для оцінювання оскільки саме інші члени команди найточніше спостерігають прояви лідерства у щоденній взаємодії [83].

Окрім цього, 360-градусна оцінка має високу адаптивність до різних контекстів та конкретних лідерських компетентностей, що визначені в компанії [84]. Важливо, що ефективність цього методу залежить від правильної комунікації мети оцінювання, гарантії анонімності респондентів, а також подальшої роботи з результатами. Зокрема, формування індивідуального плану розвитку лідера на основі виявлених сильних сторін і зон росту. У такий спосіб цей спосіб оцінки стає не лише діагностичним інструментом, а й потужним важелем розвитку лідерства

та його потенціалу. Оскільки метод 360-градусної оцінки потребує значних ресурсів і часу, у межах даної магістерської роботи вважаємо доцільним дослідити наявність практики його застосування в компанії як індикатора стратегічного підходу до управління розвитком лідерства.

Важливим компонентом аналізу ефективності лідерства є визначення домінуючого стилю управлінської поведінки, що дозволяє глибше зрозуміти характер взаємодії лідера з командою. Найпоширенішим інструментом для цього є опитувальники стилів лідерства, що базуються на теоретичних моделях (див. п.п.1.1 та 1.2.)

У контексті розвитку лідерства визначення індивідуального стилю управління є поширеною діагностичною складовою, що дає змогу не лише описати поточний стан лідерства, а й визначити вектори професійного зростання. Оцінка стилю лідерства допомагає виявити сильні сторони, які варто посилювати, а також обмеження стилю, що можуть заважати ефективній взаємодії з командою чи впровадженню змін.

У цьому контексті особливу цінність мають валідовані інструменти, зокрема мультифакторний опитник лідерства (MLQ), який дозволяє оцінити рівень трансформаційного, транзакційного або пасивного стилю [85]. Попри широке застосування та наукову валідність, опитувальник має низку обмежень, що варто враховувати під час інтерпретації результатів. Зокрема, дослідники відзначають складність його факторної структури, суб'єктивність оцінки та контекстну нечутливість [86].

Попри поширеність оцінки стилю управління як діагностичного інструменту в дослідженнях лідерства, у межах даної роботи цей аспект не розглядається окремо. В умовах динамічного середовища, гнучких командних структур і високого рівня автономії працівників, традиційна типологія стилів має меншу аналітичну цінність. З урахуванням специфіки ІТ-сфери, лідерство проявлятиметься не через фіксований стиль, а через гнучке поєднання ролей (див. рис. 1.3) та прояв лідерських компетентностей. Таким чином оцінка рівня

лідерських компетентностей є більш релевантною і буде досліджуватися в межах даної кваліфікаційної роботи на основі експертного опитування.

З метою якісної діагностики ефективності лідера доцільним є використання 5-рівневої моделі лідерства Максвелла Дж., яка дозволяє виявити рівень зрілості управлінського впливу від формального до трансформаційного [87]. Пропонуємо розглянути узагальнену схему в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – П'ятирівнева модель лідерства за Максвеллом.

№	Назва	Опис	Суть	Основний фокус
1	Позиція (Position)	Люди підкоряються, бо мусять	Лідер має формальну владу, посаду	Статус
2	Дозвіл (Permission)	Люди слідуєть, бо хочуть	Відносини, довіра, взаєморозуміння	Вплив через міжособистісну взаємодію
3	Результати (Production)	Люди слідуєть заради результатів	Лідер демонструє ефективність, надихає	Досягнення цілей
4	Розвиток людей (People Development)	Люди слідуєть, бо ти допомагаєш їм рости	Менторство, делегування, навчання	Формування нових лідерів
5	Пік лідерства (Pinnacle)	Люди слідуєть через те, ким ти є і що ти уособлюєш	Лідер стає прикладом, створює спадок	Вплив на культуру, трансформація

Джерело: узагальнено автором на основі [87]

Як показує табл. 1.4 модель описує поступову еволюцію від позиційної влади до глибокого впливу на розвиток інших, що дозволяє проаналізувати ефективність лідерства. Кожен рівень цієї моделі корелює з певними лідерськими компетентностями зображених в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Зв'язок між рівнем лідерства за Максвеллом та компетентностями

Рівень Максвелла	Ключові компетентності	Показники ефективності
Позиція	Формальна відповідальність, базова самодисципліна	Виконання базових функцій, дотримання інструкцій
Дозвіл	Емпатія, комунікація, довіра	Визнання команди, якість зворотного зв'язку, рівень довіри працівників
Результати	Орієнтація на результат, цілевстановлення, адаптивність	KPI, виконання SMART-цілей

Продовження таблиці 1.5

Рівень Максвелла	Ключові компетентності	Показники ефективності
Розвиток людей	Наставництво, делегування, розвиток інших	Розвиток і зріст підлеглих
Пік	Ціннісне лідерство, бачення, інноваційність	Культура, лояльність команди, стратегічний вплив

Джерело: розроблено автором на основі [87]

Як бачимо з табл. 1.5. кожен наступний рівень за моделлю Дж. Максвелла вимагає розвитку нових управлінських компетентностей. Такий підхід допоможе не лише якісно оцінити поточний стан розвитку лідерства, а й окреслити напрями розвитку. Це забезпечує більш цілісне розуміння лідерської ефективності, охоплюючи як поведінкові прояви, так і результати впливу лідера на динаміку команди й культуру організації. Дану модель, вважаємо доцільним до використання, як орієнтир, з урахуванням компетентнісної моделі лідерства, наявної в організації.

Часто в компаніях є програми розвитку лідерства, що не приносять результатів. Це передусім пов'язано з опором менеджерів середньої ланки до прийняття лідерських ролей та відсутності культури розвитку лідерства в компанії. Оскільки успіх організації на пряму залежить від рівня компетенцій цієї ланки управління, варто більшу увагу приділяти їх мотивації до лідерства та поточних умов для розвитку лідерського потенціалу [55, с.104-119, 5 с.93].

Низька мотивація до лідерства обмежує ефективність навіть за наявності розвинених компетентностей. Більше того, примусове просування таких осіб у керівні ролі нерідко призводить до відчуження, втрати залученості та емоційного вигорання [88]. Додатково недостатність розвитку лідерських компетентностей провокує проблеми у налагодженні процесі наступництва, так званого “лідеропроводу” [55 с.78]. Сукупно це створює ризики до ефективного розвитку лідерського потенціалу.

З метою практичного підтвердження даних теоретичних положень планується проведення опитування серед працівників компанії, спрямоване на вивчення мотивації та бар'єрів до розвитку лідерства. Для цього буде використано

спрощений опитувальник, розроблений на основі адаптованих шкал, а також авторських тверджень, що відповідають дослідницьким цілям.

Також важливим є оцінювання довіри до лідера як додатковому ресурсу влади лідера [4 с.36, 89]. Дослідження 2025 Edelman Trust Barometer показують зниження рівня довіри до роботодавця за один рік на 3 пункти, а 68% респондентів вважають, що бізнес-лідери свідомо поширюють неправдиву інформацію [90]. Водночас дослідження Зака П. підтверджує, що високий рівень довіри в колективах прямо корелює з вищою продуктивністю, залученістю та лояльністю працівників [91]. У зв'язку з цим довіра до лідера має розглядатися як ключовий показник, що відображає глибину впливу керівника на соціально-психологічний клімат, згуртованість команди та стійкість організації до викликів.

У межах даної роботи не передбачається проведення окремого емпіричного дослідження рівня довіри до лідерів. Проте здатність вибудовувати довірливі стосунки розглядатиметься як одна з ключових лідерських компетентностей.

Петрова І. наголошує, що лідерство це відкритість до змін і вміння переконати працівників в їх причетності до компанії, її розвитку та формування майбутнього [54 с.211]. В цьому контексті доцільно дослідити наскільки працівники усвідомлюють цінність своєї ролі, розділяють стратегічне бачення компанії та відчувають власну причетність до трансформації організації.

Окремої уваги варто приділити оцінюванню етичної та інклюзивної поведінки лідера. Стандартні показники ефективності такі як досягнення цілей та продуктивність команди залишаються важливими в оцінюванні лідерства. Проте вони не відображають, як саме лідер досягає результатів і наскільки ці дії відповідають моральним та професійним стандартам. Саме тому важливо оцінювати не лише результат, а й якість лідерського впливу з точки зору етики.

Для цього найчастіше застосовують шкалу етичного лідерства (Ethical Leadership Scale), розроблену Брауном М., Тревіно Л. та Гаррісоном Д. Вона дозволяє оцінити, наскільки лідер діє прозоро, чесно, справедливо, дотримується власних обіцянок і демонструє моральну послідовність. Шкала базується на опитуванні співробітників і вимірює їхню довіру до керівника, а також сприйняття

його поведінки як етичної. На відміну від KPI, цей інструмент допомагає виявити довготривалі впливи лідера на команду та культуру, зокрема рівень емоційної безпеки та ціннісної орієнтації колективу [92].

Водночас, у межах даного дослідження оцінювання етичності лідерської поведінки не розглядатиметься як окремий фокус. Це зумовлено тим, що у 2025 році досліджувана організація вже в тринадцяте поспіль була визнана однією з найетичніших компаній світу за версією Ethisphere Institute [93]. Такий статус свідчить про стабільно високі етичні стандарти, що знижує доцільність додаткового аналізу цього аспекту в рамках даної роботи.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності розвитку лідерства свідчать, що сучасне лідерство перестає бути лише індивідуальною характеристикою окремої особи. Воно дедалі більше сприймається як складна система взаємодій, що охоплює ціннісні орієнтири, етичні стандарти, здатність до адаптації та формування безпечного й інклюзивного середовища. Разом з цим, на розвиток лідерства впливають внутрішні мотиваційні фактори та організаційна культура загалом. Такий підхід потребує відповідних методик оцінювання, які часто виходять за межі класичних KPI.

Отже, у результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що лідерство є складним багатовимірним феноменом, який охоплює не лише індивідуальні риси особистості, а й поведінкові патерни, соціальну взаємодію, стратегічне бачення та здатність впливати на організаційну культуру.

У межах першого розділу охарактеризовано еволюцію наукових підходів до вивчення лідерства від класичних теорій "великих людей" і рис до біхевіористичних, ситуаційних і сучасних концепцій (трансформаційного, адаптивного, етичного, сервантного, цифрового та інклюзивного лідерства). Визначено, що сучасні моделі лідерства фокусуються на людиноцентричному підході, високій гнучкості, етичності, емоційній чутливості та здатності формувати інклюзивне середовище.

Також з'ясовано, що ефективне лідерство у сфері управління персоналом не обмежується формальними управлінськими функціями, а передбачає стратегічну

роль лідера як агента змін, наставника, творця довіри та координатора організаційного розвитку. Водночас сучасне середовище вимагає поєднання різних стилів і підходів, адаптованих до контексту конкретної організації та зрілості її колективу.

Таким чином, розвиток лідерства доцільно розглядати як стратегічний вектор управління персоналом, що формує основу для підвищення конкурентоспроможності організації, забезпечення стійкості в умовах невизначеності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА ПРАКТИК ЇХ РОЗВИТКУ В ТОВ «КАПДЖЕМІНАЙ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Капджемінай Україна»

Вибір ТОВ «Капджемінай Україна» як об'єкта дослідження зумовлений поєднанням кількох чинників: глобальної інтегрованості компанії, її ролі як головного інжинірингового хабу Східної Європи в міжнародній мережі Capgemini, а також впровадженням нових підходів до розвитку лідерських компетентностей у сфері ІТ-консалтингу. Компанія функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що потребує адаптивного управління персоналом і розвитку нетрадиційних форм лідерства, зокрема горизонтальних лідерських ролей.

ТОВ «Капджемінай Україна» є юридичним наступником компанії «Логіка ЛТД», яка з 2010 року функціонувала в сегменті програмної інженерії для міжнародних замовників. Інституційна еволюція компанії – від локального гравця до частини глобальної мережі Capgemini, зображена на рис. 2.1., відображає не лише зростання обсягів проєктної діяльності, а й зміну підходів до організації праці, внутрішньої ієрархії та взаємодії між функціональними і лідерськими одиницями.



Рисунок 2.1 – Хронологія трансформацій компанії ТОВ «Капджемінай Україна»

Джерело: Сформовано автором самостійно на основі джерел [94-97]

З 2024 року підприємство функціонує як окрема юридична особа у статусі резидента Дія.City. Такий формат дає змогу компанії користуватися перевагами гнучкого податкового режиму, а також інституційної підтримки розвитку

людського капіталу [98]. У свою чергу, структурні трансформації, пов'язані зі злиттями, а також наслідки повномасштабної війни в Україні, істотно вплинули на еволюцію управлінських практик, зокрема на підходи до формування та реалізації лідерських функцій.

ТОВ «Капджемінай Україна» функціонує як сервісний центр повного циклу, що надає послуги з розробки програмного забезпечення, тестування, впровадження інженерних рішень і технічної підтримки в секторах автомобілебудування, телекомунікацій, енергетики та роздрібної торгівлі. Компанія займає позицію стратегічного партнера для глобальних клієнтів, які інтегрують IT-рішення на базі моделі розподіленої доставки (distributed delivery model), що передбачає гнучку взаємодію між офшорними та оншорними командами .[94]

Український офіс вирізняється високим рівнем технічної експертизи, що дозволяє забезпечувати реалізацію складних інженерних проєктів у середовищі підвищеної мінливості та вимог до якості. Поєднання конкурентної вартості послуг, кваліфікованого людського капіталу та доступу до глобальної інфраструктури Capgemini забезпечує компанії стабільну позицію на ринку Центральної та Східної Європи як надійного постачальника IT-рішень для критичних бізнес-функцій

Зміцнення позиціонування ТОВ «Капджемінай Україна» як не лише виробничого осередку, а й інтелектуального центру цифрових інновацій свідчить про поступовий перехід до ролі активного гравця у формуванні стратегій цифрової трансформації клієнтів. Така трансформація бізнес-моделі прямо корелює з підвищеними вимогами до розвитку внутрішніх лідерських спроможностей та переосмисленням ролі фахівців у формуванні цінності для замовника[99].

Візійна позиція компанії Capgemini визначає її роль не лише як постачальника IT-рішень, а як трансформаційного партнера, здатного змінювати бізнес-контекст клієнта через управлінське лідерство, дизайн-мислення та аналітичну експертизу [100]. Ця стратегія прямо впливає на формування внутрішніх підходів до розвитку персоналу та організації лідерських практик. На локальному рівні, ТОВ «Капджемінай Україна» адаптує ці цінності, впроваджуючи

практики етичного лідерства, підтримки інклюзивності, культурного різноманіття та розвитку персоналу як ключового активу організації [94].

Умови праці в ТОВ «Капджемінай Україна» відповідають сучасним трендам гнучкого середовища: компанія функціонує у віддаленому режимі, що забезпечує доступ до широкого кола ІТ-талентів по всій території України [94]. Це значно впливає на типологію управлінських практик, оскільки дистанційний формат роботи актуалізує потребу в автономному, відповідальному лідерстві, яке ґрунтується на довірі, регулярному зворотному зв'язку та підтримці розвитку працівника незалежно від фізичної присутності в офісі.

Станом на дату проведення дослідження загальна чисельність персоналу ТОВ «Капджемінай Україна» перевищує 1100 осіб. Упродовж першого півріччя 2025 року до команди було долучено більше 130 нових працівників, що свідчить про позитивну динаміку зростання кадрового потенціалу компанії в умовах українського ринку технологій. Відповідно до планових показників, до кінця поточного року заплановано залучення ще 400 фахівців [99, 101].

За формальними ознаками зайнятості, близько 95% персоналу співпрацює з компанією на умовах гіг-контрактів, що є типовим для ІТ-компаній резидентів Дія.City, тоді як лише 5% мають укладені трудові договори. Професійна структура працівників є переважно інженерно-технічною: близько 90% персоналу становлять спеціалісти з розробки програмного забезпечення, зокрема Back-End та Front-End інженери, DevOps-фахівці, тестувальники, бізнес-аналітики, системні архітектори та дизайнери користувацького досвіду [94, 99, 101].

Організаційна структура компанії відображає складну матричну модель, у якій функціональні вертикалі поєднані з гнучкими проєктними командами. Важливо, що ключовою відмінністю цієї структури є розподіл лідерських функцій між окремими ролями: від проєктних менеджерів до піпл-менеджерів, які несуть відповідальність за довгостроковий розвиток підлеглих. Детальна органіграма представлена на рис. 2.2.

У 2024 році компанія офіційно впровадила практику піпл-менеджменту як інструмент розвитку внутрішнього лідерства. Це стало відповіддю на глобальний

фокус Cargemini на адаптивність, орієнтацію на результат та емоційний інтелект лідера [102]. За рік від запуску 200 співробітників виконують цю функцію, що свідчить про масштабність трансформації. Варто зазначити, що піпл-менеджер не є окремою посадою, а додатковою відповідальністю працівників починаючи з грейда С, які здійснюють супровід колег по розвитку, дають зворотний зв'язок і виступають посередниками між технічними та управлінськими траєкторіями кар'єри (див. дод. А.) У табл. 2.1 подано розподіл працівників, які виконують керівні або лідерські ролі в організаційній структурі.

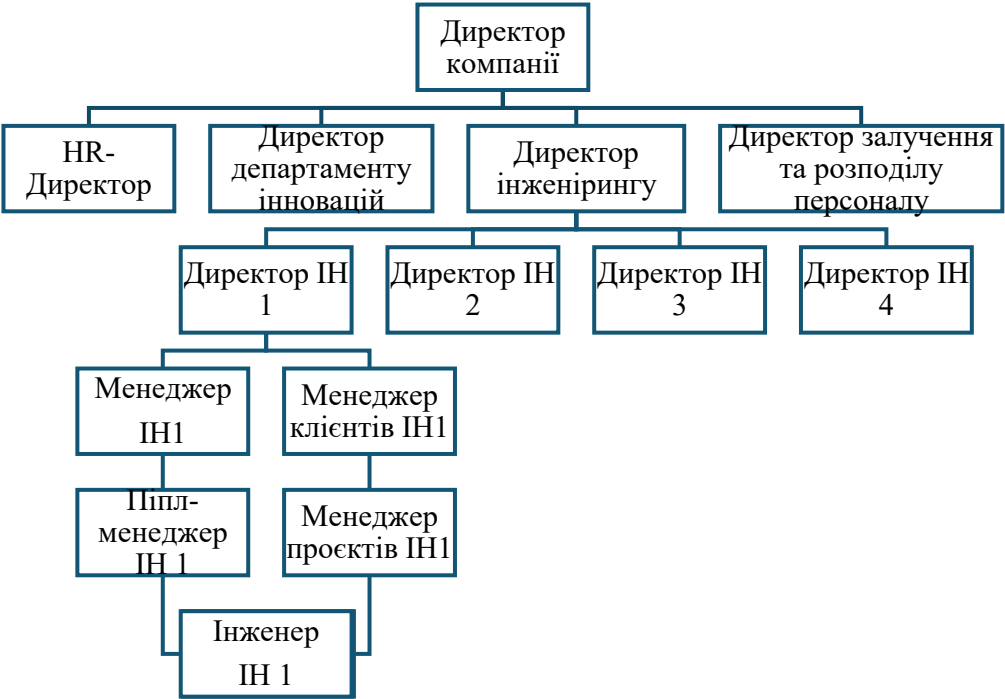


Рисунок 2.2 – Органіграма управління персоналом у ТОВ «Капджемінай Україна», перше півріччя 2025 року.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі внутрішніх матеріалів компанії. Примітка: ІН-інженіринговий напрям

Таблиця 2.1 – Кількість працівників у керівних та лідерських ролях у ТОВ «Капджемінай Україна», перше півріччя 2025 року

Посада / Роль	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності (%)
Директор компанії	1	0.08%
Директор функціонального напрямку	4	0.31%

Продовження таблиці 2.1

Посада / Роль	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності (%)
Директор інженірингових напрямів	4	0.31%
Менеджер інженірингового напрямку	4	0.31%
Менеджер клієнтів	28	2.15%
Піпл менеджер	200	15.38%
Менеджер проєктів	150	11.50%
Усього керівних/лідерських ролей	391	30%

Джерело: розроблено автором самостійно за даними підприємства.

Впровадження ролі піпл-менеджера не є безперешкодним. Частина спеціалістів відчуває опір змінам, сприймаючи нову функцію як нав'язану HR-активність, що не відповідає їхній професійній ідентичності (див. дод. А). Така ситуація свідчить про необхідність інституціоналізації піпл-менеджменту: через розвиток лідерства, менторську підтримку, узгодження очікувань і вбудовування цієї ролі в систему оцінки ефективності.

Одним із ключових чинників, що визначають можливості підприємства у сфері стратегічного управління персоналом, є його фінансова спроможність. Реалізація ініціатив, пов'язаних з розвитком лідерських компетентностей, запровадженням інституту піпл-менеджменту, впровадженням програм менторства та навчання вимагає довгострокових інвестицій і внутрішньої економічної стабільності.

У цьому контексті доцільним є аналіз фінансових результатів компанії. Такий аналіз дозволяє оцінити динаміку операційної діяльності, виявити тенденції в доходах, витратах і прибутковості, що, у свою чергу, дає змогу зробити обґрунтовані висновки про можливості та межі реалізації управлінських стратегій, орієнтованих на розвиток лідерства.

Оскільки юридична особа ТОВ «Капджемінай Україна» була зареєстрована лише у 2024 році, для аналізу фінансово-економічного стану в попередні роки у дослідженні використано аудитовані звіти ТОВ «Логіка ЛТД», яке є прямим організаційним і операційним попередником ТОВ «Капджемінай Україна». Це дає

змогу легітимно використовувати дані фінансових результатів ТОВ «Логіка ЛТД» за останні три роки (2022–2024), як репрезентативні для аналізу.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Логіка ЛТД» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Зміна показників +/-			
	2022	2023	2024	2024 р. до 2023р.		2023 р. до 2022 р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 992 002 000,00	2 541 624 000,00	1 455 294 000,00	-1 086 330 000,00	-43	-450 378 000,00	-15
Чистий прибуток	193 913 000,00	206 189 000,00	166 898 000,00	-39 291 000,00	-19	12 276 000,00	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 773 240 000,00	2 541 624 000,00	1 265 496 000,00	-1 276 128 000,00	-50	-231 616 000,00	-8
Валовий прибуток	220 763 000,00	352 294 000,00	189 796 000,00	-162 498 000,00	-46	131 531 000,00	60
Рентабельність реалізації, %	7,38	13,86	13,04	-0,82	-6	6,48	88
Рентабельність витрат	7,96	13,86	15,00	1,14	8	5,90	74

Джерело: сформовано автором самостійно на основі джерела 97.

Попри загальне скорочення обсягів реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком (–43%), підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку прибутковості. Валовий прибуток зменшився менш пропорційно (–46%), але рентабельність реалізації залишилася на стабільному рівні 13,04%, що лише не значно поступається показнику 2023 року.

Зниження доходів компанії у 2023-2024 рр. слід розглядати в контексті макроекономічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною в Україні. За даними Нацбанку обсяг ІТ-експорту зменшився на 5% за перший квартал 2024 року [103]. Значна частина клієнтів Cargemini переглянула або

скоротила проєктну присутність в Україні через високий рівень ризиків, пов'язаних із безпекою, інфраструктурною нестабільністю та мобілізаційними обмеженнями. Це, зокрема, призвело до зменшення кількості активних інженерних проєктів, відтермінування нових контрактів і загального зниження обсягу зовнішніх замовлень [99].

Водночас зменшення собівартості реалізованої продукції на понад 50% свідчить про гнучкість компанії у пристосуванні до нових умов. Це дає змогу припустити що скорочення витрат, зокрема операційних і адміністративних, дозволило зберегти рентабельність на рівні, що забезпечує фінансову спроможність підтримувати критично важливі управлінські функції, зокрема ті, що стосуються розвитку персоналу.

Особливої уваги заслуговує зростання рентабельності витрат до 15%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі людських. Це може бути наслідком упровадження нових моделей управління, таких як система піпл-менеджменту, що передбачає оптимізацію структури керування.

Важливо підкреслити, що ТОВ «Капджемінай Україна» як структурна частина міжнародної групи Cargemini безпосередньо залежить від глобальної економічної ситуації в компанії, її фінансових результатів, а також стратегічних пріоритетів, що формуються на рівні керівного центру. Саме тому аналіз загального фінансового стану Cargemini є необхідною передумовою для розуміння ресурсної бази та управлінського контексту, у якому функціонує український офіс.

Згідно з офіційним інтегрованим річним звітом Cargemini за 2024 рік, виручка компанії склала 22,1 млрд. євро, що демонструє стабільність позицій на світовому ринку цифрових послуг. Перше півріччя 2025 року, попри зниження доходів у Європі на 2.3%, також підтверджує фінансову стабільність з виручкою, що складає більше 11 млрд. євро [104]

Фінансова витривалість Cargemini навіть в умовах глобальних економічних коливань створює стратегічну підтримку для регіональних офісів, зокрема в Україні. Незважаючи на суттєве зменшення виручки у ТОВ «Капджемінай

Україна» у 2024 році, компанія залишається прибутковою, з рентабельністю реалізації понад 13% і чистим прибутком понад 166 млн грн.

Крім фінансових показників, важливу роль у розумінні масштабів та динаміки діяльності ТОВ «Капджемінат Україна» відіграє аналіз HR-метрик, зокрема показники руху персоналу. Пропонуємо детальніше ознайомитися з основними показниками в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу в ТОВ «Капджемінат Україна», 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Зміна показників, + / –			
	2022	2023	2024	2023/2022р.		2024/2023р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Облікова чисельність працівників на початок звітного періоду, осіб	1535	1460	1040	-75	-4,89	-420	-28,77
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1569	1280	990	-289	-18,42	-290	-22,66
Найнято працівників, осіб	263	38	160	-225	-85,55	122	321,05
Вибуло працівників, усього осіб	338	458	221	120	35,50	-237	-51,75
а) За власним бажанням	180	203	91	23	12,78	-112	-55,17
б) За рішенням компанії	158	251	130	93	58,86	-121	-48,21
Кількість працівників, що пропрацювали цілий рік, осіб	1197	1002	769	-195	-16,29	-233	-23,25
Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	1460	1040	979	-420	-28,77	-61	-5,87
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,47	15,8	9,19	4,33	37,75	-6,61	-41,2
Коефіцієнт обороту по прийому, %	16,76	2,97	16,16	-13,79	-82,29	13,19	444
Коефіцієнт сталості персоналу, %	76,29	78,28	77,68	1,99	2,61	-0,60	-1
Коефіцієнт змінності персоналу, %	16,76	2,97	16,16	-13,79	-82,29	13,19	444

Джерело: сформовано автором самостійно на основі матеріалів організації

Аналізуючи дані табл. 2.3. можемо зробити висновок, що у 2022–2024 роках ТОВ «Капджемінат Україна» демонструє значне скорочення чисельності персоналу, зокрема середньооблікова кількість працівників зменшилась із 1569 у 2022 році до 990 у 2024 році, що становить зниження на 37% за два роки. У 2023

році спостерігалось різке скорочення найму, лише 38 нових працівників проти 263 у 2022 році. Коефіцієнт найму став критичним, навіть для ІТ-сектору в період турбулентності [105,106].

Проте вже у 2024 році темпи рекрутингу зросли у 4,2 раза. Було найнято 160 осіб, що може свідчити про стабілізацію або адаптацію до нових умов. Така динаміка вказує на перехід компанії від фази скорочення до фази точкового відновлення, де особливо важливу роль відіграє якісне лідерство середньої ланки, здатне інтегрувати нових працівників, зменшити адаптаційні ризики та підтримати сталість і розвиток команд.

Також у 2022 та 2023 роках спостерігаються високі темпи звільнень за власним бажанням, що можуть свідчити як про кризу довіри до управлінських практик, втрату лояльності або структурні трансформації які проходила компанія з огляду на злиття. Також це може бути наслідком військових дій, коли працівники переїжджають за кордон та вирішують змінити місце праці на поточну країну перебування.

Підсумовуючи, ТОВ «Капджемінай Україна» виступає не лише прикладом сучасної ІТ-організації з високим ступенем зрілості, але й репрезентує інституційний кейс формування нової моделі лідерства, що поєднує технічну експертизу, менторську підтримку та індивідуальне кар'єрне супроводження працівників. Організаційна структура та кадрова стратегія ТОВ «Капджемінай Україна» демонструють не лише гнучкість і масштабність, але й виклики, що виникають при спробі інтегрувати лідерські ролі в технічне середовище. У наступних підпунктах буде здійснено оцінку поточних лідерських практик, проаналізовано їх відповідність стратегічним цілям організації та ефективність.

2.2 Оцінювання лідерських компетентностей та практик їх розвитку в ТОВ «Капджемінай Україна»

Оцінка поточного стану розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна» потребує комплексного аналізу структурно-кадрових характеристик, рівня залученості персоналу та наявних управлінських практик щодо оцінки і розвитку лідерських компетентностей. Варто зазначити, що кадрова політика та стратегічні пріоритети компанії у сфері управління людськими ресурсами, зокрема в частині розвитку лідерства, визначаються в межах загального підходу, встановленого на рівні головного офісу Cargemini.

Згідно з останнім публічним звітом, HR-стратегія Cargemini інтегрована в загальну бізнес-стратегію та ґрунтується на принципах сталого розвитку, інклюзії, цифрової трансформації управління персоналом і формування лідерського потенціалу. Ключовими пріоритетами виступають створення сприятливого середовища для залучення, утримання та розвитку талантів; кар'єрне зростання через внутрішню мобільність; розвиток управлінських компетентностей через глобальні програми лідерства; а також підтримка ініціатив у сфері різноманіття та залученості [102, ст.44].

Визначальними чинниками у формуванні локальних підходів до лідерства виступають демографічна та професійна структура персоналу, рівень професійного досвіду працівників, та особливостей організаційної взаємодії. Саме тому аналіз соціально-кадрової структури персоналу є вихідною точкою для подальшої інтерпретації особливостей управлінського середовища в українській компанії, ідентифікації ключових управлінських викликів, та визначення внутрішніх ресурсів для впровадження практик розвитку лідерства. Узагальнені дані подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Кадрова структура та соціальний склад працівників ТОВ «Капджемінай Україна», 2022-2024 рр.

Основні показники	Значення показників за роками					
	2022		2023		2024	
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %
Середньооблікова чисельність працівників, всього	1569	100	1280	100	990	100
За грейдами (станом на кінець звітнього періоду)						
Грейд F	1	0,07	1	0,1	1	0,1
Грейд E	8	0,5	8	0,8	8	0,8
Грейд D	51	3,5	82	7,9	75	7,7
Грейд C	664	45,5	512	49,2	485	49,5
Грейд B	532	36,4	336	32,3	301	30,7
Грейд A	204	14,0	101	9,7	109	11,1
За статтю (середнє значення за рік)						
Жінки	311	19,8	278	21,7	227	22,9
Чоловіки	1258	80,2	1002	78,3	763	77,1

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації

Як бачимо з табл. 2.4. у період 2022–2024 років у компанії спостерігається поступова трансформація структури персоналу за грейдами, що відображає адаптацію компанії до змін у бізнес-середовищі та трансформації пріоритетів управління. Частка працівників на грейдах A і B (початковий та базовий рівень) знизилася з 50.4 % у 2022 році до 41.9% у 2024 році, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням обсягів задач, орієнтованих на менш досвідчених фахівців, або з оптимізацією проєктного портфеля.

Домінуючими є грейди C і D, які демонструють стабільну динаміку зростання: 49% у 2022, 57,1% у 2023 та 57,2% у 2024 роках. Такий розподіл є типовим для зрілих інженерних команд із високим рівнем автономності та технічної експертизи. Дана структура створює сприятливі умови для впровадження ролей лідерства без відриву від основної професійної діяльності, зокрема для розвитку моделі піпл-менеджменту, в якій старші інженери виконують функції наставництва та оцінювання ефективності колег.

Попри скорочення загальної чисельності працівників, частка жінок у 2024 році зросла до 22,9%, що свідчить про позитивні зрушення у напрямку гендерної

диверсифікації та потенційного розширення лідерського пулу на основі принципів інклюзії.

Віковий склад персоналу (табл. 2.5, рис. 2.3.) вказує на переважання працівників у діапазоні 31–40 років. Водночас важливо враховувати мультикультурне та мультівікове середовище, у якому функціонує компанія. Співробітники щоденно взаємодіють із клієнтами та колегами з інших країн, серед яких значна частка належить до поколінь X або Z. Це висуває додаткові вимоги до лідерів щодо розвитку інклюзивного стилю управління, емоційного інтелекту та здатності до ефективної комунікації без упереджень.

Таблиця 2.5 – Вікова структура ТОВ «Капджемінай Україна», 2022-2024 рр.

Вік працівників	Значення показників за роками					
	2022		2023		2024	
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %
Від 20 до 30 років	196	13,4	94	9	99	10,1
Від 31 до 40 років	1086	74,4	800	76,9	717	73,2
Від 41 до 50 років	174	11,8	142	13,6	148	15,1
Старші 50 років	4	0,4	4	0,4	15	1,5

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства



Рисунок 2.3 – Розподіл за віковими групами ТОВ «Капджемінай Україна», 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.5.

З огляду на дані табл. 2.5 та рис. 2.3 можемо зробити висновок, що більше 70% працівників компанії є мілленіалами. Це узгоджується з профілем ІТ-інженера в умовах українського ринку праці та визначає орієнтацію організації на розвиток лідерських практик. Адже згідно міжнародних досліджень 69% мілленіалів вважають, що компанії недостатньо працюють в напрямку розвитку лідерства [107,108].

Станом на 2024 рік понад 70% працівників ТОВ «Капджемінай Україна» мають стаж роботи понад три роки, при цьому основна частка персоналу зосереджена в інтервалі 2–5 років. Збереження персоналу в умовах ребрендингу, зміни правового статусу й інтеграції у структуру Cargemini підтверджує ефективність кадрової політики, загальну задоволеність працівників і водночас обережність щодо зміни місця праці в умовах зовнішньої нестабільності. Деталізований розподіл персоналу за стажем представлено в табл. 2.6 та на рис. 2.4

Таблиця 2.6 – Розподіл працівників за стажем роботи в ТОВ «Капджемінай Україна», 2022-2024

Стаж роботи в компанії	Значення показників за роками					
	2022		2023		2024	
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %
Менше року	220	15	34	3,27	101	10,32
Від 1 до 2 років	425	29	146	14,04	33	3,37
Від 2 до 3 років	118	8	301	28,94	119	12,16
Від 3 до 4 років	135	9	140	13,4	239	24,41
Від 4 до 5 років	253	17	107	10,29	118	12,05
Від 5 до 10 років	173	12	162	15,58	201	20,53
Більше 10 років	136	9	150	14,42	168	17,16

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства

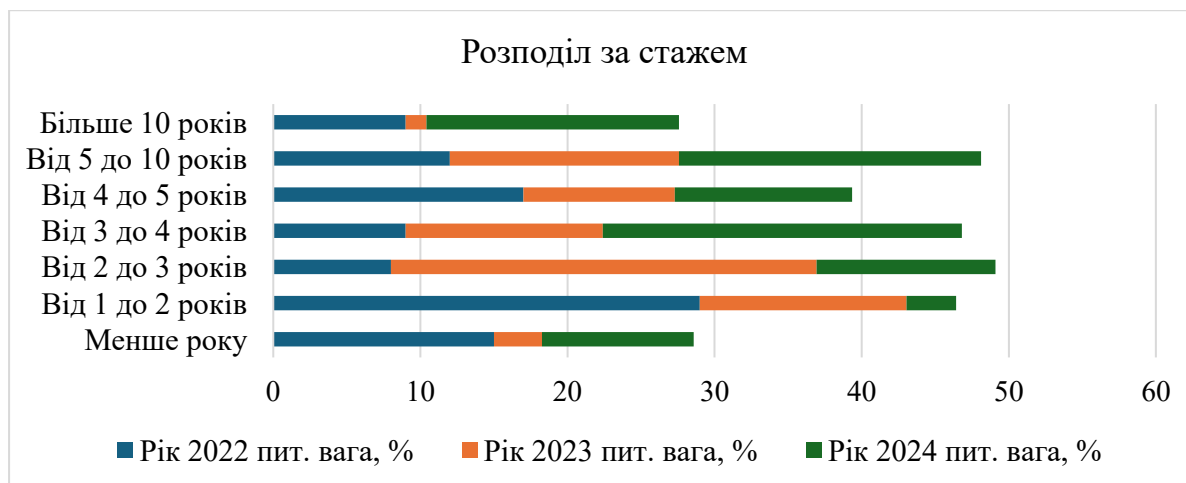


Рисунок 2.4 – Динаміка розподілу працівників за стажем в ТОВ «Капджемінай Україна» у 2022–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.6

На основі табл. 2.6 та рис. 2.4 можемо стверджувати, що поточний розподіл працівників за стажем створює сприятливі передумови для розвитку внутрішнього лідерського потенціалу, формування резерву управлінських кадрів і реалізації довгострокових траєкторій розвитку лідерства. Водночас зростаюча частка нових працівників, зумовлює потребу в ефективних інструментах адаптації та розвитку, та побудові довіри з боку локальних лідерів.

Одним із важливих індикаторів ефективності лідерства та рівня довіри до організації є показник eNPS (Employee Net Promoter Score), що вимірює готовність працівників рекомендувати компанію як місце роботи. За результатами внутрішнього опитування, проведеного у 2024 році, eNPS у ТОВ «Капджемінай Україна» становить +55, що є високим показником за галузевими стандартами та значно перевищує середній рівень у міжнародній IT-індустрії [108].

Аналіз результатів внутрішнього опитування щодо ключових чинників задоволеності працівників (табл. 2.7) вказує на високі оцінки таких аспектів, як значущість роботи, автономність та ефективна командна взаємодія. Це свідчить про сформовану організаційну культуру, яка забезпечує умови для професійної реалізації та співпраці. Водночас нижчі оцінки за показниками управлінської підтримки та визнання досягнень відображають потребу в посиленні лідерських

практик, пов'язаних із наданням якісного зворотного зв'язку та емоційною підтримкою

Таблиця 2.7 – Стан залученості та задоволеності працівників ТОВ «Капджемінай Україна», 2024 рік

Показник	Значення	Коментар
eNPS	55	Високий рівень залученості
Загальна задоволеність	84%	Вище середнього по індустрії
Найвищі оцінки	>89%	Значуща робота, автономність та свобода, стосунки з колегами
Середні оцінки	87-85%	Робоче навантаження, менеджерська підтримка, визнання досягнень
Найнижчі оцінки	<85%	Розуміння стратегії, винагорода, зростання

Джерело: сформовано автором на основі даних внутрішнього дослідження в компанії 2024р.

Показники, наведені у табл. 2.7. пов'язані з можливостями кар'єрного зростання та задоволеністю системою винагород, виявилися нижчими за середні значення по компанії. У зв'язку з корпоративною політикою конфіденційності, конкретні дані щодо рівня заробітної плати не розголошуються. Водночас, згідно з внутрішніми документами та спостереженнями автора під час роботи в компанії, у ТОВ «Капджемінай Україна» діють формалізовані політики щодо кар'єрного розвитку, які передбачають прозору систему грейдів та критеріїв зростання. Також, за доступними порівняльними оглядами ринку праці в ІТ-сфері, рівень компенсації в компанії можна охарактеризувати як такий, що відповідає середньоринковим показникам.

Це дає змогу припустити, що ймовірною причиною таких оцінок є недостатньо чітка комунікація цих переваг працівникам. Ймовірною причиною цього є поступове делегування частини HR-функцій (зокрема донесення цілей, супроводу розвитку, визнання досягнень) піпл-менеджерам, які до цього виконували переважно технічні або проєктні ролі. Це формує додатковий виклик у сфері розвитку лідерських компетентностей, пов'язаних із підтримкою мотивації, персоніфікацією зворотного зв'язку та трансляцією стратегічного фокусу.

З метою отримання глибшого розуміння особливостей розвитку лідерських компетентностей у ТОВ «Капджемінай Україна», а також вивчення особливостей впровадження глобального бачення лідерства на локальному рівні, було проведено

експертне напівструктуроване інтерв'ю з керівником HR-відділу компанії (дата проведення: 25.09.2025). Основними напрямками розмови стали: лідерська візія організації, трансформація управлінської культури, роль глобальних програм, та локальні виклики. Повний текст інтерв'ю у дод. А.

Як зазначила експертка, у Cargemini лідерство трактується не як формальна роль, а як поведінкова модель, що виявляється через вплив, адаптивність, здатність створювати цінність і працювати з людьми. Глобальна візія лідерства, заснована на корпоративних цінностях, місії та ключовому стратегічному меседжі «досягнення бажаного майбутнього» («*Get the future you want*»). Лідерська компетентність представлена у вигляді п'яти вимірів, кожен з яких включає одну ключову та кілька додаткових компетентностей (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Модель лідерської компетентності у ТОВ «Капджемінай Україна»

Лідерський вимір	Ключова суть	Ключова компетентність	Очікувана поведінка/навички
Client Value Creation	Створення цінності для клієнта	Довіра у взаємодії	Вміння ефективно комунікувати та вибудовувати довіру, розуміння потреб клієнта, проактивне рішення задач
Future Shaper	Мислення на випередження, інновації	Інноваційність	Інноваційність, вміння ризикувати, бачення тенденцій, впровадження нових підходів
Talent Magnet	Залучення та розвиток талантів	Емоційний інтелект	Коучинг, підтримка кар'єри, створення позитивної командної динаміки
Performance Driver	Орієнтація на результат	Розвиток колег	Цілепокладання, орієнтація на результат
Aligned Entrepreneur	Дії як "власника бізнесу"	Лідерський вплив, вміння вести за собою	Стратегічність, прийняття зважених рішень, вміння брати на себе відповідальність

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Як зазначає експертка, усі виміри вважаються рівнозначно важливими. Проте, топ-менеджмент компанії демонструє усвідомлений підхід до різнорівневого розвитку лідерських компетентностей, та не очікує ідеальної реалізації кожного з вимірів у всіх лідерів. Натомість стратегічний акцент робиться на прийнятті індивідуальних особливостей та спільному формуванні єдиного

підходу до лідерства. Виміри формують основу для розвитку лідерських компетентностей незалежно від посади та часто інтегровані у оцінювання, навчання й кар'єрне зростання.

Систему оцінки та розвитку лідерства в компанії зображено схематично на рис. 2.3. Вона поєднує елементи формального оцінювання, програм розвитку, а також інструменти зворотного зв'язку. Проте, методика 360-градусного оцінювання наразі застосовується для працівників грейдів Е та F, які займають провідні позиції в компанії та виконують управлінські функції. Також лише для цієї категорії персоналу розроблено програми менторства та коучингу, що реалізуються в межах внутрішніх ініціатив групи Cargemini.

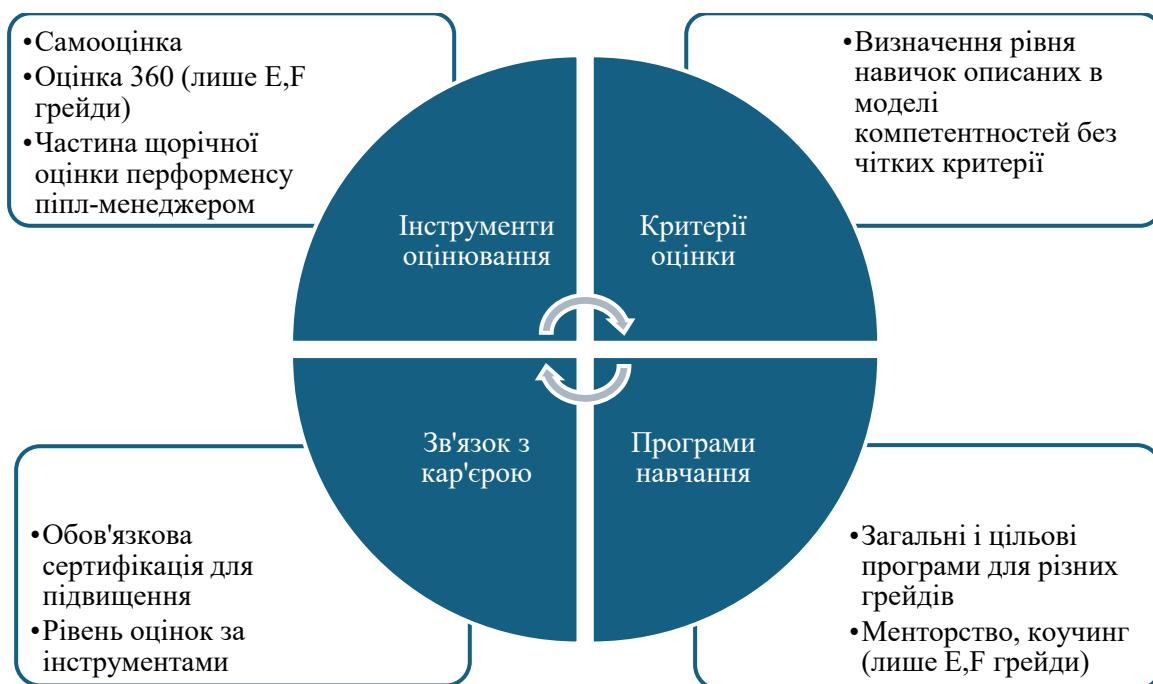


Рисунок 2.5 – Схематичне зображення системи оцінки та розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна»

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

Експертка засвідчила, що оцінювання лідерських компетентностей є одним із ключових елементів щорічної процедури оцінки перформенсу, за яку відповідає безпосередньо піпл-менеджер, але узагальнено і без чітких критеріїв. У цьому контексті актуальним постає питання підвищення об'єктивності оцінювання, оскільки багато піпл-менеджерів перейшли до цієї ролі нещодавно та не мають достатнього досвіду в сфері лідерства. Відповідно це потребує додаткової

підтримки з боку HR-підрозділу, зокрема через навчання, шаблони оцінювання та фасилітацію процесу зворотного зв'язку.

Упродовж 2023–2024 років у ТОВ «Капджемінат Україна» відбувалося поетапне впровадження програм розвитку лідерства в онлайн-форматі в межах глобальних ініціатив Cargemini (табл. 2.9). У 2023 році навчальні програми були запуснені для працівників грейдів С і D, а у 2024 році були розширені на представників Е та F грейду.

Таблиця 2.9 – Участь працівників грейдів С-Е у програмах розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна», 2023–2025 рр.

Рік	Загальна кількість учасників	Загальна чисельність працівників С-Е грейдів	Частка від загальної чисельності, %	З них піпл-менеджери	Кількість піпл-менеджерів	Частка сертифікованих піпл-менеджерів, %
2023	54	602	8.90%	-	-	-
2024	238	568	42%	190	205	93%
2025*	25	572	4.40%	25	200	100%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства. Примітка: дані за 2025 рік за перше півріччя.

Стратегічною метою компанії було досягнення 100% охоплення програмами розвитку всіх піпл-менеджерів грейдів С–Е до 2025 року, а також повне охоплення працівників цих грейдів до 2027 року. Перша ціль була успішно реалізована в межах встановленого терміну, що свідчить про високий рівень організаційної спроможності до впровадження масштабних навчальних ініціатив.

Водночас у 2025 році зафіксовано різке зниження рівня участі в програмі, що може бути пов'язано як із вичерпанням потенціалу обов'язкової участі, так і з низькою індивідуальною мотивацією до лідерського розвитку. З огляду на це, актуальним постає питання пошуку нових підходів до підвищення мотивації, персоніфікації навчального досвіду та посилення його практичної релевантності.

Проведений аналіз засвідчив, що у ТОВ «Капджемінат Україна» сформовано систему розвитку лідерських компетентностей, узгоджену з глобальною стратегією, яка ґрунтується на цінностях, поведінковій моделі лідерства та інструментах формального оцінювання. Водночас виявлено низку

внутрішніх проблем, зокрема обмежену адаптацію глобальних практик до локального контексту, нерівномірну підготовленість піпл-менеджерів до оцінювання та низьку мотивацію працівників до навчання, що потребує посилення індивідуалізації підходів, підтримки управлінського персоналу та розвитку системи наступництва. Пропонуємо у наступному підрозділі детальніше оцінити ефективність наявних підходів.

2.3. Аналіз ефективності практик розвитку лідерства в компанії

З метою оцінки ефективності впроваджених у ТОВ «Капджемінай Україна» практик розвитку лідерства було здійснено емпіричне дослідження, що поєднує кількісні та якісні методи збору й аналізу даних. Дослідження охоплює аналіз статистичних показників внутрішніх просувань на керівні посади, експертну оцінку рівня сформованості ключових лідерських компетентностей, ранжування навичок за ступенем їх вираженості, опитування щодо мотивації до лідерства та внутрішніх бар'єрів щодо його розвитку, а також SWOT-аналіз поточних практик. Такий комплексний підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про ефективність реалізованих практик, визначити зони розвитку та пріоритети для подальшого удосконалення.

Враховуючи рівень сформованості поточних практик розвитку лідерства, пропонуємо розпочати з аналізу внутрішніх просувань та зовнішнього найму на посади, що передбачають лідерські функції. Зокрема розглянемо грейди С та D, оскільки рухів по грейду E-F в досліджувані роки не відбувалося. Розглянемо статистичні показники в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники внутрішніх просувань та найму на лідерські посади в ТОВ «Капджемінай Україна» 2022-2024 рр.

Грейд після просування/ Під час найму	Роки					
	2022		2023		2024	
	К-сть випадків просування	К-сть випадків найму	К-сть випадків просування	К-сть випадків найму	Кількість випадків просування	К-сть випадків найму
С	78	126	50	10	44	59
D	14	3	7	0	3	2

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.10, свідчить про поступове зміщення акцентів у кадровій політиці компанії з зовнішнього залучення до розвитку внутрішнього лідерського потенціалу. Особливо виразно ця тенденція проявилася у 2023 році, коли кількість внутрішніх просувань значно перевищила обсяги зовнішнього найму, що може свідчити про активізацію програм розвитку лідерства

та адаптацію стратегії управління персоналом до умов організаційної турбулентності. У 2024 році спостерігається прагнення до балансу між внутрішнім розвитком і зовнішнім підсиленням, що може бути ознакою зрілого підходу до управління талантами або ж свідчити про поступове вичерпання внутрішнього кадрового резерву.

Водночас, аналіз матеріалів щодо внутрішніх просувань на лідерські позиції у 2022–2024 роках не виявив ознак наявності формалізованого планування наступництва. Зокрема, відсутні дані про заздалегідь визначені кандидатури на ключові управлінські ролі, індивідуальні плани розвитку потенційних наступників або механізми підготовки внутрішніх талантів до переходу на вищі позиції. Така ситуація створює ризики для стабільності управлінських процесів у довгостроковій перспективі, особливо у випадку необхідності заповнення посад на грейді Е.

З огляду на високий рівень охоплення цільових груп участю в програмах розвитку лідерства (понад 50%, див. табл. 2.9), постає необхідність оцінки фактичного рівня сформованості ключових лідерських компетентностей серед працівників найбільшого за чисельністю департаменту інженірингу. З цією метою було проведено емпіричне дослідження у форматі експертного опитування, спрямоване на оцінювання компетентностей, закріплених у внутрішній моделі лідерства компанії. При цьому компетентність “Інноваційність” упускається, як така що більш релевантна для оцінки в департаменті інновацій.

У дослідженні взяли участь дев’ять експертів: троє менеджерів грейду D з управлінським досвідом понад п’ять років, троє піпл-менеджерів грейду С, які мають щонайменше один рік досвіду керування командами; а також троє HR Business Partner, які безпосередньо співпрацюють з піпл-менеджерами та мають понад 5 років досвіду в управлінні персоналу.

Опитування містило два аналітичні блоки. У першому респонденти здійснювали кількісне оцінювання рівня прояву кожної компетентності за п’ятибальною шкалою (від 1 – дуже низький до 5 – дуже високий рівень). У другому блоці респонденти здійснювали ранжування (від 1 до 6) цих самих компетентностей з метою визначення тих, які, на їхню думку, є найбільш

характерними для працівників компанії. Узагальнені результати експертного опитування представлено в таб. 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11 – Результати експертного опитування, щодо рівня розвитку ключових компетентностей лідерської моделі ТОВ «Капджемінай Україна» за шкалою Лайкерта

Компетентність	Середнє значення	Медіана	Мода
Довіра у взаємодії	4,78	5	5
Емоційний інтелект	4,56	5	5
Розвиток колег	3,89	4	4
Відповідальне прийняття рішень	4,67	5	5
Орієнтація на результат	4,33	4	4
Лідерський вплив/Вміння вести за собою	4,22	4	4

Джерело: сформовано автором на основі таб. Б-1

Аналіз результатів експертного оцінювання (табл. 2.11) засвідчив, що найвищі середні значення отримали такі компетентності, як «Довіра у взаємодії» (4,78), «Відповідальне прийняття рішень» (4,67) та «Емоційний інтелект» (4,56), що свідчить про їх чіткий прояв серед працівників, які пройшли програми розвитку лідерства. Усі три компетентності також мають найвищі можливі значення медіани та моди (5,0), що вказує на узгодженість сприйняття їхнього рівня серед експертів.

Водночас нижчі оцінки отримали «Орієнтація на результат» (4,33), «Лідерський вплив» (4,22) та особливо «Розвиток колег» (3,89), що може свідчити про потребу в посиленні цих навичок через цільові інтервенції.

Таблиця 2.12 – Результати експертного опитування, щодо рівня розвитку ключових компетентностей лідерської моделі ТОВ «Капджемінай Україна» методом рангів.

Компетентність	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Середнє
Довіра у взаємодії	1	1	4	1	1	3	2	1	1	1.7
Емоційний інтелект	5	4	6	6	4	6	5	5	5	5.1
Розвиток колег	2	3	3	5	2	5	6	3	4	3.7
Відповідальне прийняття рішень	4	6	2	2	3	2	1	4	2	2.9
Орієнтація на результат	3	5	1	3	5	1	3	2	3	2.9
Лідерський вплив	6	2	5	4	6	4	4	6	6	4.8

Джерело: сформовано автором на основі додатку Б.

За результатами ранжування (табл. 2.12) компетентності «Емоційний інтелект» (5,1) та «Лідерський вплив» (4,8) отримали найнижчі ранги, що свідчить про потенційні прогалини у сферах емоційної взаємодії та здатності вести за собою. Компетентність «Розвиток колег» отримала середній ранг 3,7. Отримані результати обох методів підтверджують доцільність подальшої персоналізації програм розвитку з акцентом на розвиток та закріплення конкретних лідерських компетентностей, зокрема надання конструктивного зворотного зв'язку підлеглим та емоційної підтримки на шляху до їх зростання.

Незважаючи на те, що компетентність «Емоційний інтелект» отримала нижчі оцінки за ранжуванням, обидва методи однозначно засвідчили провідну роль компетентності «Довіра у взаємодії», що свідчить про її стабільну присутність у поведінковому профілі працівників та ключове значення для ефективного лідерства в організації. Це може свідчити про те, що довіра в організації формується не стільки на основі емоційної чутливості як на основі професійної експертності, передбачуваності дій та відповідальності керівників.

Хоча EQ є важливим (див. п.п. 1.2) даний тип довіри також є функціональним і може забезпечувати ефективну взаємодію навіть за умов обмеженого емоційного залучення. Методологічна узгодженість результатів дозволяє розглядати її як сильну сторону організації. Це відповідно може слугувати основою для розвитку менш виражених компетентностей через створення безпечного середовища для зворотного зв'язку, наставництва та емоційної взаємодії.

Обчислений коефіцієнт конкордації Кендалла ($W = 0,47$) свідчить про загалом достатній рівень узгодженості суджень експертів (див. дод В). Розбіжності у відповідях респондентів не суперечать логіці внутрішньої моделі лідерства, яка не ієрархізує компетентності за ступенем важливості, а передбачає їхню рівнозначність і взаємодоповнюваність. Таким чином, варіативність у ранжуванні може відображати не стільки відсутність єдиного підходу, скільки природну диференціацію фокусу управлінської діяльності, що залежить від ролі, контексту завдань, специфіки команди та стилю конкретного лідера.

Подальший аналіз здійснювався шляхом накладення отриманих результатів на модель п'яти рівнів лідерства Дж. Максвелла (табл. 2.13). При цьому рівень 1 ("Посада") не розглядається як аналітична категорія, оскільки оцінюються працівники, які перебувають на керівних позиціях (грейди С і D). Акцент у зроблено на наступних рівнях моделі, що дає змогу глибше проаналізувати фактичну якість реалізації лідерських компетентностей, а не лише їх формальну наявність.

Таблиця 2.13 – Відповідність оцінених лідерських компетентностей рівням моделі лідерства Дж. Максвелла

Компетентність	Середній ранг	Відповідний рівень Максвелла	Коментар
Довіра у взаємодії	1,7	Рівень 2 (Дозвіл)	Найсильніше виражена. Вказує на високий рівень побудови міжособистісних відносин.
Відповідальне прийняття рішень	2,9	Рівень 3 (Результати)	Важливий для досягнення результатів і відповідального впливу.
Орієнтація на результат	2,9	Рівень 3 (Результати)	Підсилює здатність до реалізації проєктів і ефективного лідерства.
Розвиток колег	3,7	Рівень 4 (Розвиток людей)	Помірно виражена. Є простір для розвитку наставництва й коучингу.
Лідерський вплив / Ведення за собою	4,8	Рівень 1	Варіативна компетентність. Може свідчити про складнощі з емоційним залученням чи впевненістю в собі.
Емоційний інтелект	5,1	Рівень 2 (Дозвіл)	Найменш виражена. Вказує на бар'єри в емоційній взаємодії, що заважає будувати стосунки.

Джерело: сформовано автором на основі табл.2.12 та джерела [87]

Інтерпретація результатів таб. 2.13 дозволяє зробити узагальнений висновок, що за шкалою рівнів лідерства Максвелла більшість працівників компанії наразі функціонують переважно на третьому, частково на четвертому рівні. Повний перехід до п'ятого рівня потребує цілеспрямованого розвитку окремих компетентностей, які пов'язані з фокусом на емоційні та кар'єрні потреби підлеглих.

Разом із тим, для забезпечення комплексного аналізу ефективності лідерських практик доцільно розширити дослідження виявленням мотиваційних

чинників і внутрішніх бар'єрів, що можуть перешкоджати активній участі в лідерських програмах та розвитку лідерства загалом.

З цією метою було проведено соціологічне опитування 40 працівників компанії грейдів С та D, які виконують функції піпл-менеджера (67.5% чоловіків та 32.5% жінок), серед яких 7,5% працюють в компанії від 1-го до 3-х років, 40% від 3-х до 5-ти років та 52,5% більше 5-ти років (див. дод. Д).

Результати опитування (див. дод. Д) свідчать про високий рівень внутрішньої мотивації серед працівників до виконання лідерських функцій. 57,5% респондентів повністю згодні, а 32,5% скоріше згодні з твердженням про готовність брати на себе лідерську роль. Схожий, хоча і менший результат спостерігається і щодо прагнення впливати на рішення в команді та нести відповідальність за результат. Попри те, що 82% опитуваних погодилися з твердженням що лідерські компетентності серед працівників є важливими і очікуваними, 15% не змогли визначитися з відповіддю, а 5% опитаних не погодилися, що може свідчити про недостатньої комунікації щодо ролі лідерства в корпоративній культурі або відсутності чітких критеріїв оцінки лідерських компетентностей.

Серед основних джерел мотивації до розвитку лідерських компетентностей респонденти найчастіше обирали (див. дод. Д): можливість кар'єрного зростання (100%), особистий розвиток і самореалізацію (97.5%) та матеріальну вигоду (87.5%). При цьому найважливішим фактором 40% опитаних зазначили саморозвиток (рис. 2.6.), що свідчить про вагому роль внутрішньої мотивації щодо розвитку лідерства серед працівників.

У контексті участі в навчальних програмах розвитку лідерства ключовими мотиваторами були (див. дод. Д): очікування кар'єрного зростання (67.5%), інтерес до роботи на лідерських посадах (60%), контент навчальної програми (60%), що підкреслює важливість прозорості комунікації, щодо впливу розвитку лідерських компетентностей на кар'єрне зростання.

Водночас серед основних бар'єрів, які впливають на мотивацію респонденти називали (див. дод. Д): брак часу (72,5%), інші пріоритети у навчанні

(40%) та відсутність підтримки керівництва (27,5%). Найважливішим бар'єром 40% опитаних вказали саме недостатність часу на навчання (рис. 2.7.), що вказує на значне навантаження на працівників та недостатню інтеграцію програм розвитку лідерства у робочий графік.



Рисунок 2.6 – Розподіл мотиваційних факторів до розвитку лідерських компетентностей за важливістю серед працівників ТОВ «Капджемінай Україна»

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці Д.1



Рисунок 2.7. – Розподіл бар'єрів до розвитку лідерських компетентностей за важливістю серед працівників ТОВ «Капджемінай Україна»

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці Д.1

На основі рис. 2.6 та 2.8. можемо зробити висновок, що для повноцінної реалізації мотивації до розвитку лідерства існує необхідність усунення ключових бар'єрів, зокрема, дефіциту часу та недостатньої поінформованості про важливість лідерства та посилення стимулюючих факторів, таких як прозора комунікація про прив'язку до кар'єрного зростання та вибудовування системи зворотнього зв'язку і визнання досягнень.

Аналіз відповідей респондентів щодо заходів, які могли б підвищити їхню мотивацію до участі в програмах розвитку лідерства, засвідчив наявність чітко виражених очікувань (див. дод. Д). Зокрема, 47,5% опитаних вказали на важливість прозорого зв'язку між участю в програмах та можливістю кар'єрного зростання, що свідчить про потребу в підсиленні комунікацій щодо стратегічного позиціонування лідерських ініціатив як інструменту професійного просування. Крім того, 37,5% респондентів відзначили інтерес до участі в менторських та коучингових програмах, що підкреслює значущість індивідуалізованого підходу до розвитку лідерських компетентностей. Розподіл відповідей щодо заходів, які, на думку працівників, могли б посилити мотивацію до участі в лідерських програмах, представлено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Фактори сприяння розвитку лідерських компетентностей серед працівників ТОВ «Капджемінай Україна»

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці Д.1

Згідно з результатами, представленими на рис. 2.8, окрім домінуючого чинника чіткого взаємозв'язку з кар'єрним зростанням, респонденти також відзначили можливість практичного застосування отриманих знань як важливий стимул до участі в програмах розвитку лідерства. Враховуючи, що всі учасники опитування виконують функції піпл-менеджерів, це підкреслює потребу в цілеспрямованій комунікаційній кампанії, яка б акцентувала функції та значущість цієї ролі для організації, а також у розробці спеціалізованих навчальних програм, адаптованих до реальних управлінських викликів.

Загалом, результати опитування підкреслюють, що ефективна система мотивації до розвитку лідерства повинна поєднувати кар'єрні стимули, практичну цінність навчання, а також персоналізовану підтримку та визнання. Це узгоджується з гіпотезою дослідження про взаємозв'язок між мотиваційними чинниками та готовністю працівників брати участь у програмах розвитку лідерства.

Для комплексного розуміння системи оцінювання лідерських компетентностей та реалізованих практик розвитку лідерства доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.14.), який забезпечує структуровану оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток лідерського потенціалу в організації.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз системи оцінювання лідерських компетентностей та практик їх розвитку в ТОВ «Капджемінат Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Узгодженість із глобальною стратегією лідерства. 2. Ціннісна основа корпоративної культури. 3. Системний підхід до розвитку 4. Фокус на людяність і підтримку.	1. Обмежена адаптація глобальних практик. 2. Відсутні чіткі інструкції, щодо оцінки лідерських компетентностей та прозорих комунікацій про взаємозв'язок з кар'єрою. 3. Залученість до оцінки лідерських компетентностей піпл-менеджерів з нерівномірним рівнем досвіду. 4. Низька мотивація до проходження навчань 5. Відсутність формалізованої системи планування наступництва.

Можливості	Загрози
1.Впровадження локалізованих лідерських навчань. 2.Посилення лідерства через залучення працівників-ветеранів. 3.Розвиток менторських/коучингових програм 4.Інтеграція штучного інтелекту у навчання.	1.Висока конкуренція за досвідчених лідерів. 2.Ризики вигорання серед працівників. 3.Економічна та соціальна нестабільність.

Джерело: Сформовано автором на основі дод. А, аналізу внутрішніх матеріалів організації та джерел [94, 99,- 107, 140]

На основі SWOT-аналізу зображеного на табл. 2.14. можемо зробити висновок, що незважаючи на наявність потужної, інтегрованої системи розвитку лідерства в компанії, прослідковується наявність слабких сторін, ігнорування яких може призвести до зниження лідерського потенціалу компанії. Для попередження цього детальні рекомендації для цілеспрямованих інтервенцій з боку HR-департаменту розглянемо у розділі 3.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної структури та кадрової структури у ТОВ «Капджемінай Україна» свідчить про наявність у компанії достатньої кількості ресурсів, як фінансових так і кадрових для розбудови системи розвитку лідерства в рамках HR-стратегії компанії, яка підсилюватиме бізнес-стратегію.

Аналіз соціально-демографічного складу персоналу дозволяє зробити висновок, що в компанії сформоване зріле професійне середовище з високим потенціалом для формування внутрішнього лідерського резерву. Зростання частки жінок, працівників з тривалим стажем, позитивна динаміка eNPS (+55) свідчать про наявність бази довіри й залученості, яка може бути використана для подальшого посилення практик лідерства.

Сильними сторонами управлінських практик розвитку лідерства є системний підхід до розвитку лідерства з формалізованою моделлю лідерських компетентностей та програмами навчання, які частково інтегровано в систему

оцінки та пов'язано з процесом кар'єрного зростання. Водночас виявлено низку проблем:

- 1) Недостатню формалізацію процесів оцінювання лідерства;
- 2) Нерівномірну підготовку піпл-менеджерів до лідерської ролі
- 3) Відсутність процесу планування наступництва;
- 4) Низький рівень мотивації працівників до проходження навчань через нерозуміння взаємозв'язку з кар'єрним зростанням, брак часу і відсутність персоналізованих підходів.

У наступному розділі пропонуємо зосередити увагу на конкретних рекомендаціях та програмах заходів, щодо посилення розвитку лідерства у компанії.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ТОВ «КАПДЖЕМІНАЙ УКРАЇНА»

3.1. Програма заходів щодо розвитку лідерства в управлінні персоналом компанії

Метою даного розділу є обґрунтування рекомендованих заходів щодо підвищення ефективності розвитку лідерства у ТОВ «Капджеміні Україна» та доцільності їх впровадження. В основу розробки запропонованої програми покладено виявлені проблемні зони, описані у другому розділі, а також сучасні підходи до розвитку лідерства в організаціях. Для усунення виявлених недоліків доцільно реалізувати комплексну програму заходів, що включатиме: удосконалення оцінювання лідерських компетентностей; впровадження планування наступництва; закріплення ролі піпл-менеджера як лідера та формування їх цільового навчання з огляду на поточну модель компетентностей та виявлених слабо розвинених компонентів.

Розробка критеріїв оцінки лідерства. Аналіз поточного стану практик розвитку лідерства показав, що на попри наявну в компанії компетентнісну модель на сьогодні оцінка лідерських якостей у ТОВ «Капджемінай Україна» обмежується одним загальним питанням у межах щорічної оцінки перформансу, відповідь на яке надає піпл-менеджер. Такий підхід має дві ключові проблеми:

1. оцінювання відбувається суб'єктивно, без єдиних критеріїв та інструкцій;
2. відсутня комплексна оцінка, що враховує думку підлеглих, колег і керівників.

Для усунення суб'єктивності в оцінюванні лідерських компетентностей доцільно запровадити структуровану багаторівневу систему, яка передбачає стандартизовану шкалу, чіткі поведінкові індикатори та уніфіковані інструкції для тих, хто проводить оцінку. Це дозволить мінімізувати вплив особистих вражень, забезпечити єдиний підхід до оцінки та об'єктивніше визначання сильних та слабких сторін працівників, що особливо актуально, враховуючи поточну організаційну структуру з піпл-менеджерами. Окрім цього це дозволить формувати плани індивідуального розвитку, адресуючи виявлені прогалини в навичках.

Чіткі та прозорі критерії лідерства також стануть основою для прийняття рішень щодо підвищення по службі. Працівники бачитимуть, яким вимогам треба відповідати, щоб просунутися на керівну посаду. Таким чином, розробка і впровадження критеріїв оцінки лідерства підвищить якість управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та сприятиме формуванню культури лідерства в компанії [110-112].

У компанії уже є впроваджена оцінка методом 360-градусного зворотного зв'язку, проте вона використовується лише для топ-менеджменту на грейдах Е та F. Враховуючи поточну організаційну структуру, вважаємо доцільним розширити процес на менеджерів починаючи з грейда С та вдосконалити його уніфікованими критеріями. Це сприятиме комплексному аналізу лідерських проявів. Зібрана інформація від підлеглих, колег і вищого керівництва надасть об'ємну картину управлінської поведінки та дозволить виявити зони розвитку, які можуть бути непомітні в межах односторонньої оцінки. Такий підхід підвищує валідність результатів та зміцнює довіру до процесу оцінювання серед працівників[83].

Отже для усунення поточних недоліків в процесі оцінки лідерських компетентностей пропонується:

- 1) Розробити деталізовану інструкцію та шкалу оцінювання на основі вже визначеної у компанії моделі лідерства (див. дод. Ж).

- а) Кожна ключова компетентностей з існуючої моделі (див.табл. 2.8) повинна мати чіткі поведінкові індикатори на різних рівнях розвитку (наприклад: базовий, розвинений, високий рівень);

- б) Для піпл-менеджерів створюється інструкція з прикладами поведінки, щоб унеможливити різночитання;

- с) У формі щорічної оцінки перформенсу замість одного загального запитання вноситься окремий блок з оцінкою кожної ключової компетентності.

- 2) Розширити процес 360° review на всіх менеджерів, починаючи з грейда С та вдосконалити його.

а) Опитування проходитиме анонімно та включатиме три групи респондентів: безпосередній керівник та керівник проєкту (якщо є), колеги (на одному рівні) та підлеглі;

б) Питання у 360° review мають базуватися на тій самій моделі лідерства, що й у оцінці перформенс;

с) Результати надаватимуться безпосередньому менеджеру у вигляді зведеного звіту з рекомендаціями для розвитку, що стане підґрунтям для індивідуального плану розвитку працівника (див. Додаток К).

3) Інтегрувати результати оцінювання у процес управління талантами.

а) Дані з щорічної оцінки перформансу та 360°-рев'ю використовуються для планування навчання, формування кадрового резерву і рішень щодо кар'єрного просування.

Впровадження планування наступництва. Згідно з дослідженням SHRM, лише 21% HR-фахівців підтвердили наявність формалізованого плану наступництва у своїх організаціях, що створює значні ризики для забезпечення безперервності бізнес-процесів [113]. Враховуючи відсутність такого процесу в ТОВ «Капджемінай Україна», доцільно розглянути потенційні переваги його впровадження як стратегічного інструменту управління розвитку лідерства та організаційної стійкості.

План наступництва забезпечить, завчасну підготовку працівників до ключових ролей у компанії, щоб у разі потреби важливі позиції завжди були оперативно та якісно заміщені компетентними співробітниками. Він охоплює визначення ключових позицій та потенційних наступників, наставництво і цільовий розвиток цих співробітників. Це в свою чергу надає високопродуктивним і високопотенційним співробітникам чіткий кар'єрний шлях у компанії та розуміння можливості зрости до вищих посад, що підвищує їх мотивацію залишатися в організації [55 с.77-84].

Проактивне планування дозволяє знизити ризики дестабілізації у разі звільнення топ-менеджерів, що особливо актуально в умовах нестабільності та

невизначеності поточного глобального та локального ринку. Додатковою перевагою є збереження критичних знань всередині компанії та економія коштів на залучення зовнішніх кандидатів на керівні ролі [114]. Отже, впровадження плану наступництва в ТОВ «Капджемінай Україна» є наступним важливим кроком, який забезпечить бізнесу як спадкоємність управління так і підтримку морального духу колективу.

Реалізація плану наступництва в компанії передбачає такі кроки:

- 1) Закріплення планування наступництва в політиках компанії;
- 2) Ідентифікація критичних посад, які мають стратегічне значення для організації;
- 3) Аналіз ризиків: оцінка ймовірності втрати ключових працівників (з огляду на вік, плани розвитку, ринкову конкуренцію);
- 4) Оцінка потенціалу співробітників: використання методів оцінювання (дані щорічного рев'ю перформансу, 360-градусної оцінки з накладанням на 9-бокс гради)[115];
- 5) Формування кадрового резерву: визначення потенційних наступників на кожну ключову роль за допомогою критерії оцінки готовності до наступництва (див. дод. Л);
- 6) Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного кандидата з урахуванням прогалин у компетентностях;
- 7) Запуск програм наставництва та коучингу, що сприятимуть трансферу знань і формуванню управлінського мислення;
- 8) Регулярний перегляд плану з щорічним оновленням відповідно до змін в організаційній структурі, ринку чи бізнес-стратегії.

Закріплення ролі піпл-менеджера як представника лідера в компанії.

Важливим напрямом удосконалення системи розвитку лідерства в компанії є посилення статусу та ролі піпл-менеджера як безпосереднього агента лідерського впливу, однією з основних функцій якого є саме розвиток підлеглих. Незважаючи на формальне закріплення функцій наставництва та підтримка професійного зростання команди за піпл-менеджерами, на практиці значна частина з них не

ідентифікує ці обов'язки як свою пряму відповідальність, часто перекладаючи її на підрозділ управління персоналом. Така ситуація свідчить про потребу в системному підході до закріплення значення цієї ролі компанії.

По-перше, на рівні вищого керівництва доцільно чітко сформулювати філософію лідерського розвитку та комунікувати до всіх рівнів управління [55 с. 85, 116]. Компанія очікує, кожен піпл-менеджер виступає наставником і коучем для своїх підлеглих. Це передбачає не лише адміністративну функцію, а й активну участь у розвитку талантів та формуванні лідерського потенціалу команди.

По-друге, необхідно забезпечити піпл-менеджерів відповідними інструментами, знаннями та ресурсами для виконання їх функції розвитку працівників. Як зазначається у звітах міжнародних експертів, навіть досвідчені керівники можуть не мати необхідних навичок для ефективного навчання інших, якщо організаційне середовище не створює умов для цього [117]. Тому компанії слід розбудовувати відповідну інфраструктуру, наприклад розробити методичні матеріали, провести тренінги з коучингу, наставництва та розвитку підлеглих, створити внутрішні спільноти практики або клуби піпл-менеджерів для обміну досвідом і кращими практиками.

Крім того, важливо забезпечити прозорість кар'єрних маршрутів. Потенційні лідери мають чітко розуміти, які управлінські ролі відкриті для них, які компетентності є критично важливими для зростання, а також які кроки (навчання, проєктна діяльність, участь у менторських програмах) сприятимуть просуванню. Запровадження чітких критеріїв оцінювання лідерських компетентностей, разом з розробкою індивідуальних планів розвитку має посилити довіру до процесу та підвищити мотивацію до розвитку [118].

Нарешті, важливим елементом є впровадження системи визнання й заохочення піпл-менеджерів за вклад у розвиток працівників [55 с. 113-119, 119]. Зокрема, може бути започатковано внутрішню премію або відзнаку за «Кращі результати у розвитку талантів», що слугуватиме стимулом до підвищення мотивації та якості наставницької роботи. У результаті реалізації наведених практик роль піпл-менеджера поступово трансформується в невід'ємний елемент

організаційної культури ТОВ «Капджемінай Україна», де керівники не лише усвідомлюватимуть свою лідерську роль з відповідальністю за розвиток команди, а й матимуть для цього інституційну підтримку, інструменти та визнання.

Цільове навчання піпл-менеджерів. У Розділі 2 було виявлено, що піпл-менеджери часто стикаються з труднощами через брак управлінського досвіду. Без належного навчання компанія ризикує отримати високий рівень стресу серед працівників, нерозуміння своїх нових обов'язків і, як наслідок, вигорання [120, 121]. Дослідження свідчать, що 94% працівників готові працювати в компанії довше, якщо вона інвестує в розвиток їхньої кар'єри [122].

Належним чином підготовлені працівники на лідерських посадах значно більш спроможні сформувати підтримуючу, сприятливу для зростання культуру в команді, тоді як нестача лідерських навичок у керівника призводить до демотивації персоналу та підвищення плинності кадрів [123]. Отже, цільове навчання піпл-менеджерів, особливо початкового рівня забезпечить формування кваліфікованих лідерів «знизу», зміцнить кадровий резерв і зменшить імовірність управлінських помилок через брак досвіду.

Проведене емпіричне дослідження встановило, що особливої уваги потребують такі лідерські компетентності, як «Розвиток колег» та «Емоційний інтелект». Низький рівень розвитку цих компетентностей може негативно впливати на рівень задоволеності працівників, знижувати залученість та опосередковано спричиняти відтік кваліфікованого персоналу [124]. Ця проблема набуває ще більшої актуальності з огляду на результати внутрішнього опитування (див. табл. 2.7), згідно з яким менеджерська підтримка, визнання досягнень та можливості зростання отримали найнижчі оцінки серед ключових факторів задоволеності співробітників.

З огляду на це пропонується запровадити локальний цільовий модуль навчання, який буде доповнювати глобальну програму розвитку лідерства та фокусуватися на розвитку ключових навичок для ефективної підтримки професійного зростання працівників (таб. 3.1).

Враховуючи специфіку організаційної структури ТОВ «Капджемінай Україна», де більшість піпл-менеджерів не мають прямого управлінського впливу під час роботи підлеглих на проєктах, класичне делегування завдань не завжди є можливим. У зв'язку з цим запропоновано ширше поняття «розвиток колег через вплив», що передбачає рекомендації щодо участі в проєктах або ініціативах, формування можливостей для неформального наставництва, залучення до задач із навчальним потенціалом, підтримку peer-to-peer. Такий підхід дозволить зберегти фокус на розвитку підлеглих, навіть за умов обмежених управлінських повноважень, і є релевантним для гнучких ієрархічних структур [125].

Таблиця 3.1 – Навчальний тренінговий модуль “Управління розвитком колег: цілі, зворотний зв’язок, коучинг” для розвитку компетентності «Розвиток колег»

Ключові навички, що формуються	Формат / тривалість	Інструменти оцінювання результатів
1) постановка цілей за SMART; 2) активне слухання; 3) надання конструктивного зворотного зв’язку; 4) розвиток колег через вплив; 5) емоційна підтримка працівників у процесі досягнення результатів 6) коучинговий стиль управління.	3 сесії з інструктором по 90 хв щомісяця, 2 рефлексивні фаситилітовані онлайн-сесії по 60 хв (через 1 і 2 місяці після завершення основного модуля)	Вхідна та вихідна самооцінка; оцінка прогресу в наступній щорічній оцінці перформенсу або оцінці 360°

Джерело: розроблено автором самостійно на основі аналізу компанії та джерел[4, 110,125]

У табл. 3.1 пропонується навчання у форматі навчання з інструктором, що складається з циклу коротких сесій у малих групах, інтегроване у робочий графік. З урахуванням поточної ситуації в компанії (віддалена робота, гнучкий графік роботи), безпекової ситуації в країні, а також результати внутрішніх опитувань, що вказують на брак часу на розвиткові активності, доцільним є впровадження саме адаптивного формату навчання. Такий підхід дозволяє поступово формувати

ключові лідерські навички у природному для учасників середовищі та з урахуванням поточних викликів управлінської практики.

Отже, запропонована програму покращення існуючих практик розвитку лідерства в управлінні персоналом у ТОВ «Капджемінай Україна» включає низку системних заходів: впровадження структурованих критеріїв оцінювання, планування наступництва, закріплення статусу піпл-менеджерів як лідерів, а також цільове навчання згідно компетентнісної моделі. Ці ініціативи формують фундамент для побудови цілісної культури лідерства, орієнтованої на розвиток потенціалу працівників, посилення управлінської ефективності та зменшення плинності кадрів.

Разом із тим, ефективність запропонованої програми значною мірою залежить від рівня мотивації та наявних бар'єрів до розвитку лідерства. Імплементація мотиваційних підходів буде розглянуто у наступному підпункті.

3.2. Напрями розвитку лідерського потенціалу в ТОВ «Капджемінай Україна»

Розвиток лідерства неможливий без належної мотивації. Внутрішня мотивація спонукає працівників прагнути керівних ролей і вдосконалювати лідерські навички, тоді як зовнішні стимули від компанії створюють необхідні умови для такого прагнення[61-63]. Щоб мотивувати персонал розвивати лідерські якості, необхідно впровадити цілісний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, культурні зміни та організаційну підтримку.

Результати власного емпіричного опитування засвідчили, що значна частина піпл-менеджерів демонструє високий рівень мотивації до розвитку лідерських компетентностей, де основними мотиваторами є саморозвиток та кар'єрне зростання. Окрім цього чітке розуміння важливості та взаємозв'язу з кар'єрним просуванням та визнання досягнень вказані, як фактори, що підсилять мотивацію.

Одним із ключових інструментів у цьому напрямі є прозора комунікація зв'язку між ефективністю піпл-менеджера та кар'єрним зростанням. Такий підхід логічно інтегрується в оновлену систему оцінювання лідерських компетентностей, яка включає 360°-оцінювання, стандартизовану шкалу оцінки та розробку індивідуальних планів розвитку описану у підпункті 3.1.

Крім того, доцільно відкрито комунікувати успіхи, коли хтось із працівників пройшов навчання і успішно використав знання на практиці. Це варто висвітлити в корпоративних новинах чи на зборах визнаючи досягнення та презентуючи іншим позитивний приклад поведінки, яка цінується

Попри наявність мотиваційних факторів на практиці розвиток лідерства гальмується низкою перешкод. Серед таких бар'єрів у ТОВ «Капджемінай Україна» працівники називають перш за все брак часу. Така ситуація є типовою для ІТ-компаній, де інтенсивне проєктне навантаження ускладнює можливість виділення додаткових годин на навчання (наявне про брак часу і низьку мотивацію).

Багато співробітників перевантажені поточною роботою і вважають, що у них немає можливості відволіктися на програми розвитку лідерства. Зі сторони керівників ситуація подібна: за даними досліджень, перешкодою №1 для внутрішнього лідерського коучингу є те, що лідери “розтягнуті” між численними обов’язками і не мають часу навчати інших [117].

Ефективним підходом усунення такого бар’єру є застосування моделі навчання 70/20/10, згідно з якою 70% навчання відбувається через виконання реальних робочих завдань, 20% завдяки наставництву та зворотному зв’язку, і лише 10% у форматі формального навчання [126]. У ТОВ «Капджемінай Україна» є наявні часткові передумови для впровадження даного підходу. Зокрема є внутрішня технологічна платформа з наявністю коротких онлайн-модулів, записаних вебінарів та подкастів, а також міні-воркшопів. А також платформа для практичного застосування вивченого у вигляді піпл-менеджерської ролі.

Попри наявність умов для інтеграції навчання у робочі процеси, піпл-менеджери все одно зазначають брак часу як основний бар’єр. Це свідчить, що проблема має не лише операційний, але й комунікаційно-культурний вимір. Як вказують дослідження McKinsey, навіть за наявності ресурсів та гнучкого графіку менеджери можуть не приділяти належної уваги розвитку компетентностей через відсутність сигналу від компанії, що така діяльність є пріоритетною [127 ст. 31]. Відповідно, у середовищах, орієнтованих на швидке виконання операційних завдань, розвиток лідерства може сприйматися як другорядне завдання, яке можна відкласти.

Для подолання цього бар’єра доцільно впровадити комплексну комунікаційну стратегію, яка формує усвідомлення, що розвиток лідерських навичок є ключовою частиною функціоналу піпл-менеджера. Адже, якщо у компанії недостатньо пояснюють, навіщо співробітникам розвивати управлінські навички, або якщо працівники не усвідомлюють, яку користь їм принесе керівна роль, їх ентузіазм може бути невисоким.

Хоча загальна реалізація комунікаційної стратегії може перебувати в зоні відповідальності функції внутрішніх комунікацій, саме HR- департамент відіграє

ключову роль у формуванні змісту меседжів, координації лідерських наративів та побудові культури орієнтованої на розвиток лідерства. Завдяки цілеспрямованим комунікаціям HR-відділ може зробити лідерський розвиток видимим, бажаним і стратегічно важливим для працівників, тим самим знижуючи бар'єри мотивації [128].

Важливо, щоб комунікаційна стратегія підкріплювалася регулярними повідомленнями від топ-менеджменту про власний досвід управлінського зростання, поширенням прикладів із внутрішньої практики компанії та корпоративним сторітелінгом, який демонструє конкретні вигоди від інвестицій часу у розвиток.

У межах комунікаційної стратегії HR- департаменту рекомендовано:

1. Підготувати ключові меседжі для топ-менеджменту компанії, які вони повторюють на загальних зборах, в email-розсилках, тощо;
2. Провести презентацією про лідерство в компанії з відповідями на ключові питання: Чому розвиток лідерства є важливим саме зараз? Яка користь для працівників особисто (наприклад, зростання, розвиток, репутація)? Як саме компанія підтримує лідерський розвиток?
3. Ініціювати серію постів з історіями успіху: як участь у тренінгу чи менторстві допомогла працівнику просунутися в кар'єрі, чи інтерв'ю з лідерами: що я виніс з розвитку лідерства;
4. Запровадити внутрішній слоган (наприклад "Be the leader you want"), щоб створити впізнавану платформу для всіх ініціатив.

Водночас комунікаційна складова має бути підсилена організаційними рішеннями, що створюють умови для системного навчання. До таких рішень належить впровадження «захищеного часу» коли у календарях менеджерів резервуються слоти, призначені виключно для розвитку лідерських компетентностей та оптимізація робочого навантаження через делегування несуттєвих операційних завдань [129], а також включення індивідуальних цілей щодо розвитку лідерства у систему оцінки перформенсу, що автоматично підвищує їх пріоритетність [110].

Варто також зазначити, що одним із найбільш виражених чинників, які працівники відзначають як такі, що сприяють зростанню мотивації до розвитку лідерських компетентностей, є участь у менторських та коучингових програмах. Культура менторства, коли досвідчені керівники виступають у ролі тренерів для менш досвідчених, здатна значно прискорити розвиток лідерських навичок. Дослідження підтверджують ефективність такого підходу: співробітники, які відчують підтримку менторів, більш залучені в роботу і частіше залишаються в компанії. За даними Gallup, організації з формальними програмами менторства та коучингу мають як мінімум на 21% вищий рівень утримання персоналу, а продуктивність збільшується до 28% [130, ст.11]

Наразі подібні ініціативи в ТОВ «Капджемінай Україна» реалізуються виключно для топ-менеджменту (грейди E та F). Зважаючи на відповідність таких програм концепції 70/20/10, доцільним є впровадження менторської програми, орієнтованої на лідерів середньої ланки (грейди C та D), з метою підтримки їхнього професійного розвитку та формування сталого лідерського потенціалу в компанії.

Цю програму доцільно інтегрувати в існуючу систему розвитку лідерства, поєднавши її з уже наявними навчальними модулями. Така синергія дозволить не лише посилити ефективність засвоєння навчального матеріалу, але й підвищити мотивацію до участі, завдяки можливості обговорювати та адаптувати знання під наставницьким супроводом [131]

Проте, варто врахувати, що поточна проблема з браком часу може створити додатковий виклик у наявності достатньої кількості менторів для кожного учасника програми. З метою розширення доступу до менторської підтримки для лідерів середньої ланки в умовах обмеженого часу та обмеженого ресурсу менторів, у ТОВ «Капджемінай Україна» доцільно впровадити модульну менторську модель, яка поєднує різні формати наставництва, зберігаючи його якість та ефективність.

Ця модель передбачає гнучке комбонування трьох основних елементів [132, 133]

- **Групове наставництво**, коли один досвідчений керівник (ментор) супроводжує невелику групу з 3–5 учасників. Групові зустрічі організовуються у

ключові моменти програми: на старті, після завершення основного блоку навчання та під час рефлексійної сесії. Це дозволяє заощадити час менторів і водночас забезпечити якісну підтримку.

- **Асинхронна підтримка через цифрові платформи**, коли впродовж навчання учасники мають доступ до внутрішнього каналу, де можуть ставити питання, ділитися викликами, отримувати рекомендації від менторів або колег у зручному форматі. В подальшому можна використати платформи з штучним інтелектом для підвищення ефективності.

- **Створення бази менторських історій**: відео- або текстових свідчень досвідчених керівників про їхній шлях, виклики та інсайти, що дозволяє масштабувати менторський досвід без необхідності одночасної особистої залученості всіх лідерів.

Завдяки такій модульній конструкції, програма менторства адаптується до реального робочого контексту, не перевантажуючи учасників або менторів, і водночас підтримує стратегічну ціль формування культури розвитку та передачі управлінського досвіду. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню внутрішнього лідерського резерву та підвищенню мотивації до управлінського зростання.

Таким чином, поєднання моделі 70/20/10 як процесної основи інтегрованого навчання з цілеспрямованою комунікаційно-організаційною підтримкою дозволяє подолати брак часу, підвищити залученість працівників у програми розвитку та сприяє формуванню корпоративної культури, де безперервне лідерське зростання є органічною частиною щоденної діяльності.

Окремим напрямом підвищення залученості піпл-менеджерів до розвитку лідерського потенціалу команди є створення системи нематеріального визнання, такі як подяки, відзначення на загальних зборах, історії успіху в корпоративній розсилці.

У відповідності до глобальної стратегії Cargemini, роль піпл-менеджера розглядається не як окрема оплачувана функція, а як інтегрована частина управлінської ролі, що вимагає зрілості, впливу та відповідальності. Водночас в

українському контексті така роль часто сприймається як додаткове навантаження та зростання обов'язків, що повинно передбачати додаткову оплату.

Для гармонізації підходів зі збереження відповідності корпоративній філософії Cargemini, доцільним є впровадження непрямих форм мотивації, які, не передбачаючи матеріального заохочення за сам факт виконання ролі, водночас підвищують її суб'єктивну привабливість та стимулюють професійну активність. Доцільним кроком у цьому напрямі є впровадження щорічної внутрішньої відзнаки для піпл-менеджерів, яка дозволить публічно відзначати найкращі практики у сфері наставництва, розвитку талантів, підтримки командної динаміки та впровадження інновацій у сфері лідерства [134].

Програма річної відзнаки може включати низку номінацій, що відображають ключові аспекти ефективного лідерства:

- *«Лідер, що надихає»* – за системну підтримку команди та високий рівень довіри;
- *«Розвиває майбутніх зірок»* – за сприяння професійному зростанню підлеглих;
- *«Наставник року»* – за активну участь у менторських програмах;
- *«Майстер емоційного інтелекту»* – за формування здорового емоційного клімату;
- *«Адвокат змін»* – за ініціативи, що трансформували підходи до управління людьми.

Відбір переможців може здійснюватись на основі комбінованих даних: HR-аналітики (результати внутрішніх опитувань, показник утримання працівників, реалізація індивідуальних планів розвитку тощо), відкритих рекомендацій, відгуків команди та внутрішніх номінацій. Переваги даного методу зображено у табл. 3.2.

Визнання переможців може відбуватися в межах загальних корпоративних зустрічей або через окремі внутрішні комунікаційні канали. До форм винагороди можуть належати: дипломи, подарунки, публічне визнання, можливість участі у професійних заходах, а також доступ до додаткових програм розвитку.

Такий підхід не лише підвищує престиж функції піпл-менеджера, але й створює мотиваційне середовище, в якому поведінкові прояви лідерських компетентностей отримують послідовне визнання з боку компанії. Це, своєю чергою, стимулює розвиток внутрішньої культури лідерства та формує еталонну поведінку, на яку орієнтуються інші.

Таблиця 3.2 – Переваги інтеграція HR-метрик у систему винагород

Перевага	Пояснення
Фокус на результат	Премія стимулює не просто «формальне» виконання піпл-менеджерських функцій, а досягнення конкретних змін: зростання працівників, утримання ключових талантів, підвищення залученості.
Вимірність і об'єктивність	За основу можна брати HR-метрики: рівень утримання команди, зміни в eNPS, реалізовані IDP, внутрішні підвищення, участь у програмі наступництва.
Зв'язок між HR і бізнесом	Демонструє, що розвиток людей прямо впливає на бізнес-успіх. Така практика є ознакою зрілої організації, де HR-функції інтегровані в стратегічне управління.
Підвищення престижу функції піпл-менеджера	Коли компанія офіційно визнає вплив піпл-менеджера на розвиток людей, це підвищує цінність цієї ролі в очах колективу.
Гнучкість підходу	Можна запускати як пілот на 1 рік, з чіткими критеріями і відкритим аналізом ефективності моделі. Це дозволяє уникнути ризиків та адаптувати механізм.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі джерел [79, 80]

Зображені у табл. 3.2 переваги даного підходу показують, що цей формат дозволяє зберігати стратегічний підхід Cargemini до невідокремлення функції лідерства як окремої оплачуваної ролі, водночас мотивуючи лідерів орієнтуватися на розвиток і підтримку людей, особливо коли вони відчують що компанія діє несправедливо. Його можна удосконалювати за рахунок використання ШІ для аналітики, підвищуючи прозорість рішень та оптимізуючи часові зусилля [132].

Окремо варто розглянути можливість запровадження грошової премії за досягнення в розвитку команди, як елементу диференційованого визнання у форматі тестування пілоту протягом одного року. Такий підхід передбачає не оплату ролі піпл-менеджера як такої, а винагороду за підтверджений внесок у

зростання талантів: наприклад, за підвищення утримання ключових фахівців, зростання eNPS у команді, реалізацію індивідуальних планів розвитку.

Таким чином, реалізація системи матеріального і нематеріального визнання, комунікаційна стратегія та програма менторства створюють комплексну мотиваційну екосистему, яка сприяє залученню працівників до розвитку лідерських компетентностей та створює сприятливе середовище для розвитку лідерського потенціалу в компанії. Ці заходи мають не лише організаційне та культурне значення, а й можуть генерувати відчутну цінність для бізнесу. У наступному підпункті буде здійснено оцінювання їхньої соціально-економічної ефективності з урахуванням очікуваного впливу на залученість персоналу, утримання талантів та продуктивність команд.

3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Розвиток лідерства в організації є не лише елементом внутрішньої HR-стратегії, а й важливим фактором підвищення загальної ефективності компанії. Запропоновані в попередніх підпунктах заходи в ТОВ «Капджемінай Україна» такі як удосконалення системи оцінювання лідерських компетентностей, формалізація планування наступництва, підвищення статусу піпл-менеджера, мотиваційні практики, а також навчальні та менторські програми потребують оцінки очікуваного ефекту. Така оцінка є необхідною для обґрунтування інвестицій у розвиток лідерства та забезпечення його відповідності бізнес-цілям компанії.

У сучасній HR-аналітиці соціально-економічну ефективність заходів розвитку персоналу прийнято оцінювати за двома ключовими напрямками:

- фінансовий ефект від зменшення витрат, зростання продуктивності та зниження плинності кадрів;
- покращення нематеріальних аспектів організаційної культури: залученості, довіри, мотивації, клімату в команді.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволяє створити цілісну екосистему лідерського розвитку, в якій:

- кожен піпл-менеджер має чітке уявлення про свої функції як лідера;
- працівники отримують зворотний зв'язок і бачать можливості зростання;
- HR-відділ має дані для прийняття рішень, ґрунтованих на аналітиці;
- організація поступово формує культуру розвитку лідерства, довіри, співпраці і визнання.

У табл. 3.3 представлено прогноз ефективності.

Таблиця 3.3 – Очікуваний соціально-економічний ефект запропонованих заходів в ТОВ «Капджемінай Україна»

Захід	Очікуваний соціальний ефект	Очікуваний економічний ефект
Впровадження чітких критеріїв оцінки та розширення 360° оцінки, планування наступництва	Підвищення прозорості й довіри, зростання eNPS	Безперервність бізнесу, зниження витрат на найм і адаптацію
Навчання з розвитку колег	Підвищення задоволеності підтримкою менеджера та зростанням, зростання eNPS	Зростання продуктивності команд
Модульна менторська програма	Підвищення мотивації до навчання, посилення нетворкінгу	Утримання талантів
Комунікаційна стратегія	Підвищення мотивації до навчання	Ефективніше використання ресурсів
Відзнака піпл-менеджерів	Стимулювання розвитку компетентностей	Утримання талантів та зростання продуктивності

Джерело: сформовано автором самостійно на основі підпунктів 3.1-3.2

Як бачимо з табл. 3.3. ключовою особливістю цього підходу є його економічно обґрунтована гнучкість. Більшість заходів не вимагають суттєвих витрат (менторство, щорічна відзнака), але за рахунок правильної інтеграції у HR-процеси можуть мати високий ROI.

Хоча розрахунок чітких показників соціально-економічного ефекту є складним, оскільки залежить від великої кількості факторів, ми пропонуємо розглянути орієнтовні розрахунки вартості впровадження та порівняти їх з очікуваним економічним ефектом. Розглянемо вартість імплементації запропонованих заходів у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Орієнтовний розрахунок вартості імплементації запропонованих заходів програми розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна»

№ Заходу	Опис Заходу	Орієнтовна вартість, грн
1	Впровадження чітких критеріїв оцінки та розширення 360° оцінки (пілот)	253 000
2	Впровадження чітких критеріїв оцінки та розширення 360° оцінки (повноцінне впровадження)	1 468 000

Продовження таблиці 3.4

№ Заходу	Опис Заходу	Орієнтовна вартість, грн
3	Процес планування наступництва	129 000
4	Комунікаційна стратегія	33 500
5	Навчання з розвитку колег	61 000
6	Модульна менторська програма	69 000
7	Програма нематеріального визнання	15 000
8	Програма матеріального визнання	307 500
Часткова імплементація (Заходи №1,3,4,5,7)		491 500
Повноцінна імплементація(Заходи №2,3,4,5,6,8)		2 068 000

Джерело: сформовано на основі табл. М.1 і М.2

Отже, на основі даних табл. 3.4, за умови часткової імплементації запропонованих заходів, зокрема пілотного запуску нової системи оцінювання, запровадження процесу планування наступництва проведення комунікаційної кампанії та цільового навчання, а також імплементації програми нематеріального визнання, витрати сукупно становитимуть менше 500 тис.грн на рік, що враховуючи фінансові показники компанії є цілком посильними витратами для компанії.

Одним із найвагоміших економічних результатів очікується **зменшення плинності кадрів**. За оцінками рекрутингових агенств України вартість найму одного ІТ спеціаліста варіюється від 20% до 30% його річної зарплати [135]. Згідно даних SHRM у 2017 році вартість заміни працівника складала 6-9 місячних зарплат, що включає як прямі так і непрямі витрати [136]. У 2019 році Gallup встановили, що ця цифра для працівників менеджерського рівня сягає 150%-200% річної зарплати [137]. Враховуючи поточну ситуацію на ринку праці в ІТ індустрії [105, 106], можемо припустити, що середня вартість заміни одного працівника буде становити 100% його річної зарплати (25% витрат на найм і 75% на адаптацію)

Згідно даних досліджень DDI компанії зі структурованими програмами розвитку лідерства збільшують можливість утримання персоналу в 2 рази. [138, ст.18], а Gallup зазначає, що 40 % звільнень пов'язані з взаємодією з безпосереднім керівником [139]. Тому вважаємо доцільним розраховувати потенційну економію

впроваджених заходів, враховуючи показники звільнення за власним бажанням (див. таб. 2.3). З урахуванням медіани заробітної плати працівників в ІТ індустрії понад 120 тис. грн на місяць [140], скорочення кількості звільнень за власним бажанням на 50% серед персоналу дозволяє зекономити близько 66 млн грн щорічно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності персоналу в ТОВ «Капджемінат Україна»

Показник	Одиниці виміру	Значення
Середньооблікова чисельність персоналу в 2024 р	осіб	990
Плинність персоналу в 2024 р.	%	9,19
Звільнені за власним бажанням	осіб	91
Середня заробітна плата працівника в ІТ	грн/міс	120 000
Середня вартість заміни одного працівника (100% від річної заробітної плати)	грн.	1 440 000
Сума витрат на заміну персоналу на рік в 2024 р	грн.	131 040 000
Плинність за умови скорочення в 2 рази	%	4,595
Звільнені за власним бажанням за умови скорочення плинності в 2 рази	осіб	45
Загальна економія	грн.	66 240 000

Джерело: розроблено автором самостійно на основі табл 2.3. та джерел [138-140]

Отже на основі даних табл. 3.5. загальні витрати на рекрутинг та адаптацію потенційно можуть зменшитися до 50%, з формуванням максимальної загальної економічної ефективності близько 66 млн. грн. на рік, що перевищує максимальну вартість реалізації на 3103%. Такі прогнозовані показники ROI свідчать про доцільність запровадження наведених вище заходів.

Скорочення плинності персоналу позитивно впливає на формування кадрового резерву та створює умови для ефективного впровадження планування наступництва. Це, у свою чергу, підвищує частку внутрішніх призначень на керівні посади, що дозволяє зменшити залежність від зовнішнього ринку праці. Згідно з аналітичними даними, середній рівень плинності топ-менеджменту протягом 10 років після злиття становить приблизно 20 %. У випадку, якщо компанія

неодноразово ставала об'єктом злиття чи поглинання, цей показник може сягати до 32 % [141]. Для цілей економічного моделювання доцільно використовувати середнє значення плинності у 25 %, що дозволяє врахувати обидва сценарії.

При цьому, дослідження компаній які впроваджували програми планування наступництва показують, що плинність знижується до 50% [142, 143]. У рамках розрахунку економічної ефективності планування наступництва доцільно орієнтуватися на емпіричні дані щодо вартості зовнішнього найму, яка за оцінками експертів може сягати 200 % річної заробітної плати кандидата для топ-менеджменту. Натомість витрати на підготовку внутрішнього наступника є суттєво нижчими. У наукових та прикладних джерелах вказується, що внутрішнє просування обходиться на 18–20 % дешевше, ніж зовнішній підбір персоналу аналогічного рівня [144].

З огляду на це, вартість внутрішньої заміни умовно оцінюється у межах 20–40 % від річного фонду оплати праці відповідної посади. Нижній поріг передбачає базову підготовку у форматі наслідування і менторства, а верхній розгорнуті програми розвитку, включаючи індивідуальні коучингові сесії, спеціалізовані тренінги чи навчання за програмами MBA. У розрахунках доцільно використовувати усереднений показник на рівні 30 % як репрезентативне значення для типових корпоративних програм планування наступництва. Розрахуємо економію, з урахуванням середньої зарплати топ-менеджменту в ІТ (300 000 грн)[140] в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності топ-менеджменту в ТОВ «Капджемінай Україна»

Показник	Одиниці виміру	Значення
Середньооблікова чисельність топ-менеджменту в 2024 р.	осіб	9
Заробітна плата 1-го топ-менеджера	грн/рік	3 600 000
Прогнозована плинність у наступні 5 років	%	25%
Прогнозована к-сть звільнених	осіб	2
Середня вартість заміни одного працівника при зовнішньому наймі (200% річної зарплати)	грн	7 200 000

Продовження табл. 3.6

Прогнозовані витрати на заміну при зовнішньому наймі	грн	14 400 000
Прогнозовані витрати на одне внутрішнє заміщення (30% річної зарплати)	грн	1 080 000
Звільнені за скорочення плинності на 50%	осіб	1
Загальна економія при скороченні плинності без внутрішнього заміщення	грн	7 200 000
Загальна економія без скорочення плинності та внутрішньому заміщенні звільнених	грн	12 240 000
Загальна економія при скороченні плинності та внутрішньому заміщенні звільненого	грн	13 320 000

Джерело: розроблено автором самостійно на основі табл. 2.4. та джерел [140-144]

З табл. 3.6. можемо зробити висновок, що у навіть у випадку коли плинність персоналу не зміниться, наявність ефективної системи планування наступництва з визначеними і підготовленими працівниками, дозволить зекономити компанії 85% коштів на заміну топ-менеджменту. Поєднання зниження плинності на 50 % та внутрішнього найму, дозволить компанії уникнути повних витрат на зовнішній рекрутинг двох топ-менеджерів і витратити лише 1,08 млн грн на підготовку одного наступника. Це дозволяє досягти економії у 13,32 млн грн, що становить 92,5% потенційних витрат і є найбільш вигідним сценарієм з точки зору довгострокових HR-інвестицій.

З точки зору соціальної ефективності, ключовим фактором є рівень залученості працівників. Дослідження засвідчують що в 70% випадків залученість залежить від взаємодії з безпосереднім менеджером. Ефективні програми розвитку, зокрема з використанням менторства лише збільшують цей показник[145, 146]. Згідно з Global Culture Report 2025 компанії O.C. Tanner, працівники, які регулярно отримують визнання, в 7 разів частіше відчують залученість, а в організаціях з сильною культурою визнання рівень залученості на 41% вищий [147]. Це підтверджує стратегічне значення впровадження цільових навчань і систем визнання.

Якщо припустити що впровадження кожного з запропонованих заходів підвищить eNPS на 1-2 пункти, можемо прогнозувати, що комплексна програма

заходів забезпечить приріст eNPS на 5-10. Згідно з даними Gallup залученість працівників має безпосередній зв'язок з фінансовими результатами [43]. Організації з високим рівнем залученості демонструють на 21 % вищу прибутковість, що корелює з продуктивністю персоналу.

Припустимо, що зростання eNPS на 1 пункт відповідає зростанню продуктивності працівників на 1%, що дає 0,5 % зростання доходу через покращення клієнтського досвіду [148]. Відповідно, приріст на 5-10 пунктів, може забезпечити підвищення прибутковості на 2,5–5 %. Разом з тим варто врахувати останні дані, які показують що лише в 50% випадків зростання eNPS пов'язане з зростанням бізнес результатів [149], що може бути спричинено макроекономічними чинниками. З огляду на це, припустимо зростання на 1,25%-2,5% та розглянемо ймовірне зростання прибутку у табл. 3.7.

Таблиця 3.7. – Взаємозв'язок зростання чистого прибутку від зростання eNPS в ТОВ «Капджемінай Україна»

Зростання eNPS	Орієнтовне зростання прибутковості	Додатковий прибуток, грн
+5 пунктів	1,25 %	2 086 225
+6 пунктів	1,5 %	2 503 470
+7 пунктів	1,75 %	2 920 715
+8 пунктів	2 %	3 337 960
+9 пунктів	2,25 %	3 755 205
+10 пунктів	2,5 %	4 172 450

Джерело: розроблено автором самостійно на основі табл.2.2 та джерел [43, 145-149]

З огляду на дані табл. 3.7. впровадження оцінки і програм розвитку лідерських компетентностей та системи визнання, може забезпечити додаткову прибутковість у розмірі від 2 до 4 млн грн. Окрім приросту чистого прибутку, покращення eNPS позитивно впливає на ключові фінансові показники ефективності. Зокрема, за стабільного обсягу виручки навіть незначне зростання прибутку забезпечує покращення рентабельності чистого прибутку. Така економічна вигода підтверджує доцільність інвестицій у розвиток лідерських практик як інструмент стратегічного управління персоналом.

Також зменшення плинності персоналу внаслідок зростання залученості дає змогу оптимізувати витрати на підбір і адаптацію, що потенційно знижує собівартість реалізації і покращує валову рентабельність. Це дозволяє оцінювати заходи з розвитку лідерства не лише як соціальні ініціативи, а й як економічно ефективні інвестиції в підвищення конкурентоспроможності компанії.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що оцінювання соціально-економічної ефективності заходів щодо розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна» свідчить про їхню доцільність, масштабованість та потенціал для створення конкурентних переваг (див. табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Очікувані показники ефективності запропонованих заходів програми розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна»

Категорія	Показник	Очікувана динаміка
Економічна	Рівень плинності персоналу	-4% за 24 місяці
Економічна	Частка внутрішніх кандидатів на посади в топ-менеджменті	+100%
Економічна	Скорочення плинності серед топ-менеджменту	-50%
Економічна	Скорочення витрат на заміну персоналу	-50%
Соціальна	Рівень eNPS	+5–10 пунктів

Джерело: розроблено автором самостійно на основі джерел [135-149]

Запропоновані дії здатні одночасно покращити показники HR-аналітики, зменшити витрати, збільшити прубуток та зміцнити лідерську культуру компанії. З огляду на це, доцільним є подальше впровадження та регулярний моніторинг ефективності ініціатив на основі запропонованих КРІ, що забезпечить сталий розвиток організації в умовах динамічного ринку праці.

ВИСНОВКИ

У межах даної магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасних підходів та практичних аспектів розвитку лідерства в управлінні персоналом, що дозволяє нам зробити ряд найважливіших висновків.

Лідерство в контексті управління персоналом є багатовимірним феноменом, який охоплює індивідуальні риси, поведінкові патерни, соціальну взаємодію, стратегічне бачення та здатність впливати на організаційну культуру. Сучасне лідерство це система взаємодій, що включає ціннісні орієнтири, етичні стандарти, адаптивність та здатність формувати інноваційне, проте безпечне й інклюзивне середовище організації.

У сучасному соціально-економічному середовищі лідерство стає ключовим фактором забезпечення адаптивності, мотивації та розвитку працівників. Його роль полягає у трансляції цілей і цінностей організації, формуванні продуктивного та згуртованого середовища та підтримки працівників на шляху до загальної мети. З огляду на це розвиток лідерства слід розглядати як стратегічний процес, що формує конкурентоспроможність організації через підвищення зрілості управлінських кадрів.

Аналіз основних концепцій та теорій лідерства в першому розділі демонструє еволюцію від уявлень про вроджені якості до інтегративних моделей, що враховують контекст, поведінку, організаційні цінності та особливості, а також особистісні характеристики лідера та послідовників. Сучасні підходи до розвитку лідерства полягають не так у визначенні ідеального стилю лідерства, як в опануванні різних підходів та вмінню обирати найбільш оптимальний з огляду на поточний організаційний контекст.

Ефективне лідерство в умовах нестабільності та непередбачуваності економічного середовища дедалі більше ототожнюється не лише з класичними управлінськими компетентностями, але й з етичністю, цифровою обізнаністю та емоційним інтелектом. Відповідно розвиток лідерства в управлінні персоналом це передусім формування, оцінка та удосконалення лідерських компетентностей, які

відповідають умовам сучасного ринку та організаційного середовища та сприятимуть розбудові конкурентноспроможності організації.

У другому розділі детально проаналізовано організаційно-економічну характеристику компанії ТОВ «Капджемінай Україна», що є сервісним центром повного циклу, який надає ІТ-послуги в різних галузях та виступає стратегічним партнером глобальних клієнтів, реалізуючи модель розподіленої доставки. Фінансово-економічні показники ТОВ «Капджемінай Україна» залишаються стабільними та демонструють позитивну динаміку навіть в умовах війни, що частково зумовлено інтеграцією компанії в міжнародну консалтингову мережу.

Аналіз організаційної та кадрової структури ТОВ «Капджемінай Україна» свідчить також про наявність достатніх кадрових ресурсів для розбудови системи розвитку лідерства. Соціально-демографічний склад персоналу демонструє зріле професійне середовище з високим потенціалом для формування внутрішнього лідерського резерву. Зростання частки жінок, працівників із тривалим стажем, позитивна динаміка eNPS (+55) свідчать про наявність бази довіри й залученості, які можна використати для посилення лідерських практик.

ТОВ «Капджемінай Україна» є прикладом сучасної ІТ-організації з високим рівнем зрілості, що формує нову модель лідерства у вигляді піпл-менеджменту, що поєднує технічну експертизу, менторську підтримку та індивідуальне кар'єрне супроводження. Організаційна структура та кадрова стратегія компанії демонструють гнучкість і масштабність, але також виявляють виклики інтеграції лідерських ролей у технічне середовище.

Сильними сторонами управлінських практик є системний підхід до розвитку лідерства як складової HR-стратегії, узгодженої з глобальною бізнес-стратегією. Є формалізована модель компетентностей, які базуються на місії, візії та цінностях організації. Лідерство інтерпретується як поведінкова модель, де кожна компетенція має самостійну цінність, без вимоги до їх повного та ідеального опанування. Водночас у компанії реалізується принцип розвитку лідерства, який передбачає залучення до нього усіх працівників, незалежно від управлінського статусу.

Система розвитку лідерських компетенцій у ТОВ «Капджемінат Україна» включає інструменти самоцінювання, формального оцінювання, навчальних програм розвитку та зв'язку з кар'єрою. Водночас існують недоліки, такі як обмежена адаптація глобальних практик до локального контексту, наявність менторства і коучингу та оцінки 360 лише для топ-менеджменту, відсутність чітких критеріїв та нерівномірна підготовленість піпл-менеджерів до оцінювання, а також відсутність формалізованого планування наступництва.

Також у другому розділі проведено аналіз стану лідерських компетентностей та мотивації до їх розвитку в ТОВ «Капджемінат Україна». На основі анкетування та експертного опитування «Довіра у взаємодії» вказується як найбільш сформована компетентність, що свідчить про її визначальний фактор у побудові ефективного лідерства у компанії. Також виявлено ключові компетентності, що потребують подальшого удосконалення, зокрема розвиток колег, емоційний інтелект та лідерський вплив. Розрахунок коефіцієнта конкордації Кендалла підтвердив достатній рівень узгодженості думок експертів щодо пріоритетів розвитку.

Разом з цим встановлено, що попри високу мотивацію до лідерства загалом в компанії, мотивація працівників до розвитку є низькою. Це зумовлено наявністю бар'єрів, таких як брак часу та розуміння взаємозв'язку з кар'єрним зростанням, а також відсутність персоналізованих методів розвитку (менторство, коучинг)

З метою удосконалення системи розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна» у третьому розділі представлено комплексну програму заходів, що включає:

- 1) розробку чітких критеріїв оцінювання лідерських компетентностей;
- 2) впровадження системи 360-градусного оцінювання для менеджерів усіх рівнів,
- 3) індивідуальні плани розвитку для менеджерів усіх рівнів;
- 4) формалізоване планування наступництва;

- 5) локалізований цільовий модуль навчання для піпл-менеджерів з розвитку працівників;
- 6) модульну менторську програму;
- 7) систему нематеріального та матеріального визнання працівників на основі HR-аналітики та моніторингу прогресу розвитку лідерства.

У третьому розділі також було проведено приблизну оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів. Проведено орієнтовний розрахунок фінансових ресурсів необхідних на впровадження. З урахуванням їх позитивного впливу на ключові показники компанії, зокрема зростання eNPS, зниження плинності персоналу та підвищення продуктивності, було встановлено що отриманий додатковий прибуток разом з економією витрат на заміну кадрів значно перевищує витрати. Це вказує не лише на доцільність впровадження рекомендованих заходів, але і на їх високу економічну ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волобуєв В., Дияк В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Загальна педагогіка та історія педагогіки*. 2024. Т. 1, № 67. С. 15–19. URL: http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/67/part_1/4.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
2. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. E-book. SAGE Publications, Inc., 2021. 600 p.
3. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e38cea19-dae6-4144-bc40-a7a370988ed6/content> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Нестуля О.О. Нестуля С.І., Кононец Н.В.. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : колективна монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.
5. Нежинська О.О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2025. 263 с.
6. Бойко О.В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : О.О. Євенок, 2020. 667 с.
7. Lopushniak H. Et al. Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, no. 2. P. 294–308. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.30](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.30) (date of access: 08.05.2025).
8. 2024 Global Leadership Development Study: Time to Transform. Boston. Harvard Business Publishing, 2024. 20 с. URL: <https://www.harvardbusiness.org/insight/leadership-fitness-developing-the-capacity-to-see-and-lead-differently-amid-complexity> (дата звернення: 01.05.2025).
9. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 487 с.

10. Shchetinina L. Et al. Digital HR strategy in the Modern Business Environment of Ukraine in Conditions of Uncertainty. *Advances in Computational Intelligence and Informatics: Proceedings of ICACII 2023*. 2024. Vol. 993. P. 43–56.
11. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / пер. з нім. О. Погорілий. Київ : Основи, 1998. С. 157-172 URL: <http://litopys.org.ua/weber/wbs07.htm> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Рейкін В. Феномен харизматичного лідерства: домінанти та дискусійні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-62> (дата звернення: 01.05.2025).
13. Могильна, Л. М. Роль лідера в управлінні персоналом. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 27-28 квіт. 2023 р. Херсон : ХНТУ, 2023. 549 с. URL : https://kntu.net.ua/ukr/content/download/116375/653041/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B9_%D0%A5%D0%9D%D0%A2%D0%A3_2024.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
14. Stogdill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 1948. P. 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
15. The Trait Theory of Leadership. *Program on Negotiation at Harvard Law School*. 2025. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/the-trait-theory-of-leadership/> (date of access: 01.05.2025).
16. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнесорганізацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. Ред. М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : КНЕУ, 2021. С.31-53. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738378/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf (дата звернення: 01.05.2025).

17. Kruse K. Futurecaster: The New Leadership Model For A BANI World. *Forbes*. 2025 URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/10/futurecaster-the-new-leadership-model-for-a-bani-world/> (date of access: 01.05.2025).
18. Varis I., Kravchuk O., Eldris Y. Leadership in conditions of instability: an innovative model for enhancing organizational resilience. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01) (date of access: 01.05.2025).
19. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризисний менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123> (дата звернення: 01.05.2025).
20. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (дата звернення: 01.05.2025).
21. Lindberg C. Leadership Origins. E-book. Published by Carl Lindberg, 2021. 116 p.
22. Raziq M. et al. Leadership styles, knowledge sharing (attitudes and behaviors) and project success: insights from theory of reasoned action and social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2023-0575> (date of access: 02.05.2025).
23. Farhan W. Et al. Leaders' behavioral approach in the digital era: task vs relationship. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2022-0145> (date of access: 02.05.2025).
24. Döring M., Pihl-Thingvad S., Vogel R. Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs. *Public Management Review*. 2024. P. 1–26. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631> (date of access: 02.05.2025).
25. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2024. 512 с.
26. Basinskaya I., Radyuk O., Nekhviadovich I. Situational and interactionist leadership theories. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12*.

- Психологічні науки*. 2020. No. 11. P. 5–23. URL: [https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11\(56\).01](https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11(56).01) (date of access: 02.05.2025).
27. Tagscherer F., Carbon C.-C. The role of transformational leadership in navigating digital servitization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 4, no. 2. P. 100098. URL: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100098> (date of access: 02.05.2025).
 28. Ayaz F., Ali N., Taimur Khan D. M. A comparative analysis of transformational and transactional leadership styles in maximizing productivity and reducing burnout with sustainability. *Social Sciences Spectrum*. 2025. Vol. 4, no. 1. P. 244–261. URL: <https://doi.org/10.71085/sss.04.01.217> (date of access: 02.05.2025).
 29. Kartikasari R., Suyoso A. L. A., Agustina T. S. Literature Review of Transformational Leadership: A Study of Effective Leadership Strategy. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2025. Vol. 5, no. 1. P. 169–176. URL: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.744> (date of access: 02.05.2025).
 30. Близнюк Т., Близнюк О. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. No. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-42> (date of access: 02.05.2025).
 31. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, no. 2. P. 117–134. URL: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002> (date of access: 02.05.2025).
 32. Каховська О. В. Роль етичного лідерства у забезпеченні конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-10> (дата звернення: 05.05.2025).
 33. Sott M. K., Bender M. S. The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*. 2025. Vol. 5, no. 1. P. 2. URL: <https://doi.org/10.3390/merits5010002> (date of access: 05.05.2025).
 34. D. Hu et al. The 100 Most-Cited Research Publications on Servant Leadership: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, no. 3. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440231194220> (date of access: 05.05.2025).

35. Скібська К., Козир Р. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес інформ.* 2024. Т. 6. С. 332–339 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339> (дата звернення: 16.08.2025).
36. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
37. T. Mahoutchian et al. Powering human impact with technology. *Deloitte Insights*. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/human-capital-and-productivity.html?Utm_source=chatgpt.com (date of access: 08.05.2025).
38. Zheng W. et al. What Makes an Inclusive Leader? *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/09/what-makes-an-inclusive-leader> (date of access: 08.05.2025).
39. 15 Important Differences To Know Between Leadership And Management. *Forbes*. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/12/16/15-important-differences-to-know-between-leadership-and-management> (date of access: 05.05.2025).
40. Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка* 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.5> (дата звернення: 05.05.2025).
41. Кредісов А., Панченко Є. Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 501 с.
42. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203> (дата звернення: 05.05.2025).
43. Brodnitz D. The Most In-Demand Skills of 2024. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills> (date of access: 06.05.2025).
44. State of the Global Workplace. Gallup. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

45. Global Leadership Forecast. DDI. 2025. URL: <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025> (date of access: 06.05.2025).
46. Wolor C. W. et al. Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychology Research*. 2022. Vol. 10, no. 4. URL: <https://doi.org/10.52965/001c.57551> (date of access: 06.05.2025).
47. Gutterman A. Leadership Roles and Activities. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4473799> (date of access: 06.05.2025).
48. Gutterman A. Definitions and Conceptions of Leadership. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4465181> (date of access: 06.05.2025).
49. Obaid S., Ahmad S. F., Mumtaz F. Ability-Motivation-Opportunity Framework. An Analysis of Interrelated Effects of HRM Practice and Leadership Style on Organizational Outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management*. 2022. Vol. 13, no. 1. P. 1–26. URL: <https://doi.org/10.4018/ijabim.309105> (date of access: 09.05.2025).
50. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 06.05.2025).
51. Kopchak Y., Matveyev M., Motorniuk U. Features of the influence of different leadership styles on enterprise management. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2024. Vol. 74, no. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7> (date of access: 02.05.2025).
52. Lopushniak H. et al. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 88–110. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08) (date of access: 09.05.2025).
53. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ : Кінцевий Бенефіціар, 2024. 320 с.
54. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

55. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021.192 с.
56. Accountable Leadership: Definition and 10 Ways To Become One. Indeed. 2024. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/accountable-leadership>.
57. How leaders communicate with employees sets the tone for a respectful workplace culture. *Mizzou Magazine*. 2023 URL: <https://showme.missouri.edu/2023/how-leaders-communicate-with-employees-sets-the-tone-for-a-respectful-workplace-culture/> (date of access: 06.05.2025)
58. The Ultimate List of Employer Brand Statistics. LinkedIn Talent Solutions. 2016. URL:https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf(date of access: 05.05.2025)
59. Vdovichen A. et al. Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. *International Journal of Organizational Leadership*. 2023. Vol. 12, First Special Issue 2023. P. 37–65. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60364> (date of access: 08.05.2025).
60. Vlasenko T., Stepanenko S. Leadership and motivation of an entrepreneur in modern conditions. *Black Sea Economic Studies*. 2023. No. 79. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10> (date of access: 06.05.2025).
61. H. S. Lopushniak et al. Analysis of the motivational profile of personnel directed at achieving sustainable development of the enterprise. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1415, no. 1. P. 012056. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012056> (date of access: 09.05.2025).
62. Gerard R. A. Lead With Purpose: Reignite Passion and Engagement for Professionals in Crisis. Altona : One Printers Way, 2024. 246 p.
63. Chala N. et al. Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 2. P.

536–550. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44) (date of access: 09.05.2025).

64. Danylenko. O., et al. Soft and Hard Skills for the Development of Young IT Specialists: Actual Challenges in the Conditions of Martial Law in Ukraine. In: Faur. Information Technology for Education, Science, and Technics. 2024. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 222. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5_21

65. The Role of Leadership in Performance Management. Performancemanagement.io. 2023 URL: <https://performancemanagement.io/insight/the-role-of-leadership-in-performance-management> (date of access: 06.05.2025).

66. Employees With a Positive Employee Experience are 68% Less Likely to Consider Leaving. SHRM. 2024. URL: <https://www.shrm.org/about/press-room/employees-with-a-positive-employee-experience-are-68--less-likel> (date of access: 06.05.2025).

67. Guo K. The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885515> (date of access: 09.05.2025).

68. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. P. E20356. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> (date of access: 06.05.2025).

69. Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Zaets A. I. Emotional Intelligence in the Staff Management: Development and Approaches to Understanding. *Business Inform*. 2019. Vol. 3, no. 494. P. 385–393. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393> (date of access: 08.05.2025).

70. Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. В. Глінка. 6-те вид. Київ : Наш Формат, 2023. 288 с.

71. Wooden J. The EQ ROI: How Emotionally Intelligent Leadership Drives Engagement And Employee Well-Being. *Forbes*. 2024 URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/07/03/the-eq-roi-how->

emotionally-intelligent-leadership-drives-engagement-and-employee-well-being/ (date of access: 08.05.2025).

72. Gentry W. A., Weber T. J., Sadri G. Empathy in the Workplace A Tool for Effective Leadership. 2007 URL: <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/empathyintheworkplace.pdf>.

73. Chala N., et al competencies of Personnel in Economy 4.0: Challenges and Solutions /. Journal of Optimization in Industrial Engineering, 2021. Vol. 14. PP. 71-77. URL: <https://www.doi.org/10.22094/joie.2020.677818>

74. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40> (дата звернення: 07.05.2025).

75. Płonka J. Leadership Redefined: Why Technical Experts Are the Best Leaders. *Medium*. URL: <https://medium.com/userverse/leadership-redefined-why-technical-experts-are-the-best-leaders-542645ca82b1> (date of access: 06.05.2025).

76. Singla A. et al. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. *Mckinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (date of access: 07.05.2025).

77. Spillane J. P. Distributed Leadership. *The Educational Forum*. 2005. Vol. 69, no. 2. P. 143–150. URL: <https://doi.org/10.1080/00131720508984678> (date of access: 02.05.2025).

78. Why distributed leadership is the future of management. MIT Sloan. 2022. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-distributed-leadership-future-management> (date of access: 02.05.2025).

79. Research report. Leveraging Coaching and Mentoring to Create More Effective Leaders. 2023. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/sponsored/2023/01/leveraging-coaching-and-mentoring-to-create-more-effective-leaders> (date of access: 08.05.2025).

80. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Львів. КНЕУ, 2021. 210 с.

81. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 484–489.
82. Вонберг Т. В., Смалійчук Г.В., Василик А.В., Білик О.М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 423–431. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>
83. Das B. K., et al. Leadership development through 360-degree multi-rater feedback—An experience sharing of need, approach, roll-out, and the impact. *Environment and Social Psychology*. 2023. Vol. 9, no. 2. URL: <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.2000> (date of access: 09.05.2025).
84. K.K Bajaj et al. 360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance. *Journal of Propulsion Technology*. 2023. Vol. 44, no. 4. P. 1938–1945. URL: <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1153> (date of access: 09.05.2025).
85. Carter S. R. Et al. Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire when used in early-career pharmacists with provisional registration. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2024.10.004> (date of access: 09.05.2025).
86. Batista-Foguet J. M., Esteve M., van Witteloostuijn A. Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, no. 7. P. E0254329. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329> (date of access: 09.05.2025).
87. Maxwell J. C. The 5 Levels of Leadership (10th Anniversary Edition): Proven Steps to Maximize Your Potential. 10th ed. Hachette : Little, Brown Book Group. 2021. 304 p.
88. Stop wasting your most precious resource: Middle managers. *Mckinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/stop%20wasting%20your%20most%20precious%20resource%20middle%20managers/stop-wasting-your-most-precious-resource-middle-managers-v2.pdf> (date of access: 09.05.2025).

89. Savkín A. How to Measure Leadership Effectiveness: Examples of KPIs. *BSC Designer*. 2021 URL: <https://bscdesigner.com/leadership-effectiveness.htm> (date of access: 09.05.2025).
90. 2025 Edelman Trust Barometer. Global Report. *Edelman*. URL: <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer> (date of access: 09.05.2025).
91. Zak P. J.. The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*. 2023. URL : <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>
92. Argyropoulou E., Spyridakis A. Tools Detecting and/or Measuring Ethical Leadership: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership*. 2022. Vol. 11, no. 2. P. 141–163. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60624> (date of access: 09.05.2025).
93. World's Most Ethical Companies®. *Capgemini*. URL: <https://www.capgemini.com/pl-pl/o-nas/kim-jestesmy/wartosci-etyka/worlds-most-ethical-companies/> (date of access: 04.08.2025).
94. Capgemini Engineering Ukraine. *Capgemini Engineering Ukraine*. URL: <https://capgemini-engineering.com.ua/> (date of access: 04.08.2025).
95. Altran Technologies : Altran acquires Lohika, a software engineering services firm. *GlobeNewswire News Room*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2016/07/20/1630191/0/en/ALTRAN-TECHNOLOGIES-Altran-acquires-Lohika-a-software-engineering-services-firm.html> (date of access: 04.08.2025).
96. Success of Capgemini's tender offer for Altran: Capgemini now holds 98% of Altran's share capital. *Capgemini*. URL: <https://www.capgemini.com/news/press-releases/success-of-capgeminis-tender-offer-for-altran-capgemini-now-holds-98-of-altrans-share-capital/> (date of access: 04.08.2025).
97. 45571380 ТОВ КАПДЖЕМІНАЙ УКРАЇНА. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/45571380> (дата звернення: 04.08.2025).
98. Capgemini Engineering стала резидентом Дія City і планує наймати фахівців на гіг-контракти. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/capgemini-goes-to-diia-city/>
99. «ШІ не зменшує зарплати, але змінює роботу». Managing Director Capgemini в Україні про війну, джунів і плани. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/vlad-shimov-capgemini/>

100. Our Vision and Mission. *Capgemini*. URL: <https://www.capgemini.com/en/insights/research-library/our-vision-and-mission/> (date of access: 04.08.2025).
101. Capgemini Engineering. *DOU*. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/lohika-systems/> (date of access: 04.08.2025).
102. 2024 Integrated Annual Report. *Capgemini*. URL: <https://investors.capgemini.com/en/annual-reports/?fiscal-year=2024> (date of access: 04.08.2025).
103. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 04.08.2025).
104. Wrobel E. Financial results. *Capgemini Investors EN*. URL: <https://investors.capgemini.com/en/financial-results/?fiscal-year=2025> (date of access: 04.08.2025).
105. Підсумки року на IT-ринку праці: +31% вакансій, продуктове IT зростає, але не без скорочень. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/> (date of access: 04.08.2025).
106. Рекордна кількість вакансій в IT – прогнози для України на 2025 рік. *IT Ukraine Asosiation*. URL: <https://itukraine.org.ua/rekordna-kilkist-vakansij-v-it-prognozi-dlya-ukrayini-na-2025-rik/> (date of access: 04.08.2025).
107. Портрет айтівця 2024. Як змінилося українське IT за 10 років *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>
108. Bradshaw R. 25 Surprising Leadership Statistics To Take Note Of. 2025. *Apollo Technical LLC*. URL: <https://www.apollotechnical.com/leadership-statistics/> (date of access: 04.08.2025).
109. All Industries (Global), January 2025. *Culture Amp*. URL: <https://www.cultureamp.com/science/insights/all-industries-global> (date of access: 04.08.2025)
110. Toolkit: Developing Organizational Leaders. *SHRM*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/organizational-leadership-development> (date of access: 10.08.2025).

111. Cecchi-Dimeglio P. 6 Ways to Make Performance Reviews More Fair. *Harvard Business Review*. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/07/6-ways-to-make-performance-reviews-more-fair> (date of access: 10.08.2025).
112. Wood M. How Leniency Bias Impacts Performance Reviews (and What To Do To Avoid It). *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/leniency-bias/> (date of access: 10.08.2025).
113. Maurer R. Succession Planning: Set Your Organization Up for Success. *SHRM*. 2024. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/succession-planning--set-your-organization-up-for-success> (date of access: 10.08.2025).
114. Dennison K. The Importance Of Succession Planning, Now More Than Ever. *Forbes*. 2024 URL: <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2024/06/25/the-importance-of-succession-planning-now-more-than-ever/> (date of access: 10.08.2025).
115. The 9 Box Grid for Talent Management. *AIHR*. 2023. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_Nine_Box_Grid_Guide_and_Template.pdf (date of access: 10.08.2025).
116. Leinwand P., Mani M. M., Sheppard B. Reinventing Your Leadership Team. *Harvard Business Review*. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/01/reinventing-your-leadership-team> (date of access: 10.08.2025).
117. Anderson B. Overcoming 5 Barriers to Internal Leadership *IIDM | The International Institute of Directors & Managers*. URL: https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/leadership_talent/id80704-overcoming-5-barriers-to-internal-leadership-development.html (date of access: 10.08.2025).
118. Heine A. The Importance of Career Pathing: A Definitive Guide. *Indeed*. 2025. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-career-pathing> (date of access: 10.08.2025).
119. Lombard N., Tay C.M. 33 Employee Recognition Ideas To Motivate Your Workforce. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-recognition-ideas/> (date of access: 10.08.2025).

120. Pitonyak J., DeSimone R. How to Engage Frontline Managers. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/395210/engage-frontline-managers.aspx> (date of access: 10.08.2025).
121. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 64–71. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>
122. How Leadership Development Can Improve Better Retention Rates. *Horton International*. URL: <https://hortoninternational.com/how-leadership-development-can-improve-retention-rates/#:~:text=Leadership%20has%20a%20profound%20effect,of%20support,%20direction%20or%20opportunities> (date of access: 10.08.2025).
123. Jeong, S., Stawiski, S., Bukin, S., Champion, H. (2022). Stemming the great resignation through leadership development. *Center for Creative Leadership*. DOI: <https://doi.org/10.35613/ccl.2022.2051>
124. Chopra-McGowan A. Effective Employee Development Starts with Managers. *Harvard Business Review*. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/03/effective-employee-development-starts-with-managers> (date of access: 10.08.2025).
125. Sytch M. Influencing Without Authority: The Currency of Collaboration. *Michigan Ross*. 2025. URL <https://michiganross.umich.edu/programs/executive-education/insights/influencing-without-authority-currency-collaboration> (date of access: 10.08.2025).
126. The 70-20-10 Rule for Leadership Development. *Center for Creative Leadership*. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/> (date of access: 10.08.2025).
127. Simon P. et al. The State of Organizations 2023 Report. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (date of access: 10.08.2025).
128. 20 Tips For Creating Company Culture With Internal Communications. *Forbes*. 2024.

URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/07/17/20-tips-for-creating-company-culture-with-internal-communications/> (дата звернення: 10.08.2025).

129. Thomas M. 4 Ways Leaders Can Protect Their Time and Empower Their Teams. *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/07/4-ways-leaders-can-protect-their-time-and-empower-their-teams> (date of access: 10.08.2025).

130. State of the Global Workplace 2023 Report Gallup. URL: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2023/10/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf> (date of access: 10.08.2025)

131. Band Roberts M., Gonzalez M. Combining Mentoring and Coaching to Support Aspiring Leaders' Development: Participants' Voices *Education Resources Information Center*. 2023. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1398264.pdf> (date of access: 10.08.2025)

132. Aboumoussa L., Pfister J. Leadership Development in the Age of Artificial Intelligence. *Harvard Kennedy School*. 2024. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/Final_AWP_244.pdf (date of access: 10.08.2025)

133. Mentoring at Work: How (and Why) to Implement It in Your Organization. *Center for Creative Leadership* 2025. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/mentoring-at-work-how-and-why-to-make-it-work-for-your-organization/> (date of access: 10.08.2025)

134. Employee Recognition Can Go a Long Way–But It Has to Be Done Right. *SHRM*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/employee-recognition-can-go-long-way-but-has-to-be-done-right> (date of access: 10.08.2025).

135. Як зменшити вартість підбору персоналу в ІТ-компанії *ITExpert*. URL: <https://itexpert.work/uk/zanadto-dorogi-kandydaty-yak-znyzyty-cost-per-hire/> (дата звернення: 10.08.2025).

136. Essential Elements of Employee Retention *Lynchburg Regional SHRM*. 2017. URL: <https://lrshrm.shrm.org/blog/2017/10/essential-elements-employee-retention> (date of access: 10.08.2025).

137. McFeely S., Wigert B. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. *Gallup* 2019. URL: <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx> (date of access: 10.08.2025).
138. HR Insights Report 2025. Global Leadership Forecast. *DDI*. 2025. URL: <https://media.ddiworld.com/research/ddi-hr-insights-report-2025.pdf>. (date of access: 10.08.2025).
139. Tatel C., Wigert B. 42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx> (date of access: 10.08.2025).
140. Зарплати. *DOU*. URL: <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-12&group=1&position=all> (date of access: 10.08.2025).
141. Krug, J.A. Executive Turnover in Acquired Firms: An Analysis of Resource-Based Theory and the Upper Echelons Perspective. *Journal of Management & Governance* 7, 117–143 (2003). <https://doi.org/10.1023/A:1023607012229>
142. Geelen T. Haida J. Succession. *American Economic Association*. 2025. URL: <https://www.aeaweb.org/conference/2025/program/paper/DnTNG5iN> (date of access: 10.08.2025).
143. The Cost of NOT Having a Succession Plan. *SuccessionHR* 2025. URL: <https://www.successionhr.com/resources-blog/the-cost-of-not-having-a-succession-plan> (date of access: 10.08.2025).
144. The Impact of Succession Planning Software on Employee Engagement and Retention. *Vorecol* URL: <https://blogs.vorecol.com/blog-the-impact-of-succession-planning-software-on-employee-engagement-and-retention-172406> (date of access: 10.08.2025).
145. Improving Employee Retention: A Guide to Upskilling Frontline Managers. *Gallup*. 2023 URL: <https://www.gallup.com/workplace/395210/engage-frontline-managers.aspx> (date of access: 10.08.2025).
146. Why Your Mentoring Program Should Be Mandatory. *Harvard Business Review*. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/09/why-your-mentoring-program-should-be-mandatory> (date of access: 10.08.2025).

147. 2025 Global Culture Report *O.C. Tanner Institute*. 2025. URL: https://res.cloudinary.com/oct-corp/image/private/s--rEq7l1W_--/website/octanner-global-culture-report-2025.pdf (date of access: 10.08.2025).
148. Jafferri T. Understanding the Economic Value of eNPS: A Key to Employee Engagement and Profitability. *Happily.ai*. URL: <https://happily.ai/blog/understanding-the-economic-value-of-enps-a-key-to-employee-engagement-and-profitability/> (date of access: 10.08.2025).
149. Towers-Clark C. Employee Engagement Vs Profitability. *Forbes*. 2023 URL: <https://www.forbes.com/sites/charlestowersclark/2023/05/23/employee-engagement-vs-profitabilityhave-we-been-looking-for-the-wrong-patterns/> (date of access: 10.08.2025)
150. Verduyn M. 7 Individual Development Plan Examples Plus Ready-To-Use Templates. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/individual-development-plan-examples/> (date of access: 10.08.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Текст експертного інтерв'ю з HR Директором ТОВ «Капджемінай Україна»

Дата інтерв'ю: 25.09.2025

Форма: напівструктуроване інтерв'ю

Інтерв'юювана особа: HR Director (за згодою без зазначення ПІБ)

Формат подання: *Питання -Відповідь*

1. Як у вашій компанії визначають лідерство? Яке значення має ця категорія у стратегічному баченні Capgemini?

Ми в «Капджемінай Україна» дуже чітко розуміємо, що лідерство це не лише про управління чи посаду, а більше про стиль мислення, вплив і дії. Лідерство в Capgemini загалом це поведінкова модель, яка проявляється у здатності впливати, надихати, адаптуватися до змін і створювати цінність. Це відповідь на виклики сучасного світу: технологічні зрушення, зміни в очікуваннях клієнтів, потреби працівників у довірі, розвитку та інклюзії.

2. Чи є в Capgemini формалізоване бачення лідерства ? Як воно комунікується в локальному офісі?

Так, візія лідерства представлена в глобальному Capgemini у вигляді 5 вимірів, які сформовані виходячи з цінностей компанії, її місії а також нашого стратегічного посилу «Get the future you want». Лідерські виміри- це наче компас, який допомагає кожному співробітнику, незалежно від грейду, розвивати себе як лідера. І це не просто красиві слова, ці виміри інтегровані в наші оцінки, навчання, кар'єрні треки. Основний підхід – лідерство це для всіх, навіть якщо ти не менеджер. Важливо зазначити, що жоден з цих вимірів не вважається основним, вони всі важливі. Кожен лідер має сильні сторони, в нашому розумінні виміри. Ми дотримуємося позиції, що немає ідеального стилю лідерства. Але варто знати де ти найсильніший, а над чим можна ще працювати, з огляду на інші компетентності,

які є стратегічно важливими для компанії. До того ж в різних департаментах різні виміри можуть мати більше значення ніж у інших.

3. *Які якості або компетентності вважаються ключовими для лідера у вашому корпоративному контексті?*

Кожен вимір має свої ключові компетентності. Доприкладу, Performance Driver це про результативність. Це ті лідери, які не просто досягають цілей, а роблять це разом з командою, ефективно, з фокусом на якість та зростання як працівників так і компанії. Aligned Entrepreneur це про підприємницьке мислення: вміння мислити стратегічно, бачити можливості, приймати рішення, навіть коли немає повної інформації та брати на себе відповідальність за них. Client Value Creator це про взаємодію з клієнтом, для інженера це замовник, для HR - люди компанії. Відповідно основна навичка тут вміння слухати, чути та доносити свої ідеї і відповідно створювати цінність, для своїх клієнтів.

Talent Magnet це, мабуть, мій улюблений. Це про те, як ми розвиваємо інших, як будуємо інклюзивне середовище, де кожен може розкритися. Головна навичка тут емоційний інтелект та готовність постійно вчитися і навчати інших через ефективний зворотній зв'язок. Future Shaper це про майбутнє, про те, як ми формуємо завтрашній день. Так як ми технологічна компанія, наші лідери мають бути інноваторами та небоятися йти на ризик і експериментувати.

4. *Чи є в компанії програми розвитку лідерських компетентностей?*

Так, на сьогодні в Україні запущено 4 основні напрямки розвитку лідерських компетентностей: Перше це лідерська самооцінка у вигляді короткого тесту, які підсвічують поточний рівень навичок у кожному вимірі. Друге – це лідерський кампус, де зібрано навчальні матеріали по кожному виміру, які можна вивчати самостійно у зручний час, згідно самооцінки. Третє сфокусовані глобальні навчання для грейдів C і D. Ці навчання відбуваються у гібридному форматі та тривають приблизно 4 місяці. Спочатку працівник опрацьовує теоритичні матеріали, а потім обговорює їх з своєю групою. Четверте це навчання для нашого топ-менеджменту. Ці програми є довгостроковими, часто більше ніж пів року з великим фокусом на персональне менторство та коучинг.

5. *Наскільки лідерські програми та підходи є глобальними, а наскільки адаптованими до українського контексту?*

Cargemini дотримується принципу: "глобальна рамка, локальна адаптація". Загалом усі програми розроблені та впроваджені глобально і доступні для працівників в Україні. Але якщо ми бачимо, що десь варто додати локального контексту, ми можемо в рамках глобального бачення додати локалізовані навчання.

6. *Як ви оцінюєте ефективність цих програм та які виклики бачите?*

Варто зазначити, що Cargemini як глобальна організація має велику кількість обов'язкових тренінгів, щоб забезпечувати комплаєнс та відповідати вимогам клієнтів. Окрім цього середовище в якому працюють та живуть наші працівники суттєво впливають на рівень проходження навчань. Деякі проєкти мають інтенсивну динаміку та значне навантаження. Тому на мою думку, мотивація до навчань з лідерства не є високою.

Найперша програма була впроваджена у 2022 році для C і D грейдів, та була розширена на E і F грейд. На разі 100% піпл менеджерів її пройшли. Але ми досі стикаємося з викликами, зокрема у відсутності мотивації піпл менеджерів користуватися вивченими практиками. Стратегічною метою є досягнення 100% охоплення програмами розвитку всіх працівників грейдів C–F.

Разом з тим ми розуміємо, що високе навантаження, стреси, війна та волонтерство збільшують ризики вигорання серед людей у лідерських ролях. В умовах війни компанія активно підтримує персонал та реалізує програми ментального здоров'я, але це однозначно відображається на рівні залученості працівників до саморозвитку.

7. *Які формати використовуються для розвитку лідерів у Cargemini Україна (навчання, менторство, зворотний зв'язок тощо)?*

У нас є багато курсів та тренінгів на базі внутрішньої технологічної платформи, так званого корпоративного університету. Проте, ми свідомі того, що найкращий підхід до розвитку лідерів це зворотній зв'язок та модель 70/20/10, де 70% це практичне застосування навичок. На разі найефективнішою роллю де

працівники можуть вдосконалювати лідерські компетентності це піпл-менеджмент.

8. Поділіться особливостями концепції піпл-менеджменту?

Піпл-менеджер - це основна особа в компанії, яка відповідає за кар'єрне зростання працівника. Їхнє завдання формувати для працівника цілі на рік, надавати зворотній зв'язок та оцінювати навички для майбутнього просування по кар'єрі та підтримувати на цьому шляху. Проте ми розуміємо, що для технічних спеціалістів менеджмент та лідерство можуть бути менш цікавими ніж поглиблення технічної експертизи. Окрім того, на сьогодні глобальна HR-стратегія передбачає, що піпл-менеджер це саме не посада, а лідерська роль, яку працівники, починаючи з грейда С, виконують разом зі своїми професійними обов'язками. Це іноді викликає негативну реакцію у працівників, які вважають що додаткове навантаження повинно бути компенсовано.

9. Які критерії або інструменти оцінки ефективності лідера використовуються у вашій компанії?

Як я уже говорила, спочатку працівники проходять самооцінку. Також оцінка розвитку лідерських навичок є однею з основних частин оцінки перформансу, що відбувається щороку. Також ми активно використовуємо 360-градусів ревію для топ-менеджерів (грейд Е і F).

10. Наскільки лідерський розвиток прив'язаний до кар'єрного зростання?

Сертифікація в програмах для відповідних грейдів є обов'язковою умовою для переходу на наступний грейд, або ж посаду. Також лідерські навички є однею з основних частин оцінки щорічного перформансу. У нашій системі оцінки перформансу ми оцінюємо не лише "що" людина зробила, а й "як". Наприклад, якщо ти досяг цілей, але не розвивав команду це сигнал. Ми хочемо, щоб лідери були цілісними: і результат, і поведінка мають значення. Тому оцінюється, як рівень розвиток професійних навичок так і рівень розвитку лідерських навичок.

11. Очевидно, що оцінка лідерських компетентностей в такому варіанті є критично важливою для компанії. Хто і як оцінює лідерські навички під час оцінки перформансу?

Це обов'язок піпл-менеджерів. Оцінка відбувається загалом на основі рівня розвитку навичок у моделі лідерської компетентності. Ми не маємо чітких оцінок в цифрах, оскільки у нашому розумінні судження про прояв лідерства це не наука вирахування математичного числа.

12. У цьому контексті, чи змінюється портрет “ідеального лідера” у вашій компанії? Якщо так, то як?

Я не вважаю, що змінюється. Навіть до формалізованої візії, ми завжди орієнтувалися на навички, які вона репрезентує. Але іноді глобальні підходи не завжди відображають локальні виклики, зокрема роботу в умовах війни. Проте я б сказала, що найбільший крок уперед зараз – це офіційна комунікація про стратегію розвитку лідерства, поява платформ для навчання та відповідно зв'язок з іншими HR-процесами. Але ми ще лише на початку цього шляху.

13. Враховуючи локальний контекст чи є щось, що може бути перевагою української організації в розвитку лідерства?

Однозначно. На сьогодні ми уже маємо працівників, які повернулися в компанію після військової служби. Повернення військовослужбовців до цивільного життя створює нові виміри для лідерства, зокрема у сферах служіння, відповідальності та рішучості.

ДОДАТОК Б

Експертний опитувальник: «Рівень розвитку лідерських компетентностей серед працівників ТОВ "Капджемінай Україна»

Інструкція:

Шановні учасники!

Просимо вас пройти опитування, метою якого є визначення рівня прояву ключових компетентностей у працівників грейда С і D в компанії, а також виявлення тих компетентностей, які, на вашу думку, є найбільш характерними для працівників.

Опитування складається з двох блоків:

Блок 1: Оцінювання компетентностей за шкалою Лайкерта

У цьому блоці вам потрібно оцінити рівень прояву кожної компетентності серед працівників компанії за п'ятибальною шкалою, де:

1– дуже низький рівень

2– низький рівень

3– середній рівень

4– високий рівень

5– дуже високий рівень

Будь ласка, оцінюйте кожну компетентність окремо, виходячи з вашого досвіду взаємодії з колегами.

Блок 2: Ранжування компетентностей

У цьому блоці вам потрібно проставити ранг біля кожної компетентності від 1 до 6, де **Ранг 1** - компетентність, що проявляється **найсильніше**. **Ранг 6** - компетентність, що проявляється **найменше**. Зверніть увагу, що кожне рангове значення має бути використано **лише один раз** **Не допускається** присвоєння однакових рангів різним компетентностям .

Опитування АНОНІМНЕ. Дякую за вашу співпрацю.

Блок 1. Оцінювання компетентностей за шкалою Лайкерта

1. Довіра у взаємодії

Здатність формувати довірливі, відкриті стосунки з колегами

1— дуже низький рівень

2— низький рівень

3— середній рівень

4— високий рівень

5— дуже високий рівень

2. Емоційний інтелект

Здатність розуміти і керувати власними емоціями, а також враховувати емоційний стан інших

1— дуже низький рівень

2— низький рівень

3— середній рівень

4— високий рівень

5— дуже високий рівень

3. Розвиток колег

Вміння конструктивно надавати та отримувати фідбек з метою розвитку, підтримка зростання колег

1— дуже низький рівень

2— низький рівень

3— середній рівень

4— високий рівень

5— дуже високий рівень

4. Відповідальне прийняття рішень

Схильність брати на себе відповідальність за свої дії та результати, ухвалювати зважені рішення

1— дуже низький рівень

2— низький рівень

3— середній рівень

4— високий рівень

5— дуже високий рівень

5. Орієнтація на результат

Орієнтація на досягнення цілей, ефективне використання ресурсів

1— дуже низький рівень

2— низький рівень

3— середній рівень

4— високий рівень

5— дуже високий рівень

6. Лідерський вплив

Здатність надихати, формувати бачення та вести за собою

1— дуже низький рівень

2— низький рівень

3— середній рівень

4— високий рівень

5— дуже високий рівень

Блок 2. Ранжування компетентностей

7. Довіра у взаємодії

Здатність формувати довірливі, відкриті стосунки з колегами

1 2 3 4 5 6

8. Емоційний інтелект

Здатність розуміти і керувати власними емоціями, а також враховувати емоційний стан інших

1 2 3 4 5 6

9. Розвиток колег

Вміння конструктивно надавати та отримувати фідбек з метою розвитку, підтримка зростання колег

1 2 3 4 5 6

10. Відповідальне прийняття рішень

Схильність брати на себе відповідальність за свої дії та результати, ухвалювати зважені рішення

1 2 3 4 5 6

11. Орієнтація на результат

Орієнтація на досягнення цілей, ефективне використання ресурсів

1 2 3 4 5 6

12. Лідерський вплив

Здатність надихати, формувати бачення та вести за собою

1 2 3 4 5 6

Таблиця Б.1 - Результати оцінювання компетентностей за шкалою Лайкерта

Компетентність	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Довіра у взаємодії	5	5	5	5	4	5	4	5	5
Емоційний інтелект	5	4	5	5	4	4	5	4	5
Розвиток колег	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Відповідальне прийняття рішень	5	5	5	4	5	4	5	5	4
Орієнтація на результат	5	4	5	4	4	5	4	4	4
Лідерський вплив	5	4	4	5	4	4	4	4	4

Джерело: результати опитувальника

Таблиця Б.2 – Результати Блоку 2 опитника ранжування компетентностей

Компетентність	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Довіра у взаємодії	1	1	4	1	1	3	2	1	1
Емоційний інтелект	5	4	6	6	4	6	5	5	5
Розвиток колег	2	3	3	5	2	5	6	3	4
Відповідальне прийняття рішень	4	6	2	2	3	2	1	4	2
Орієнтація на результат	3	5	1	3	5	1	3	2	3
Лідерський вплив	6	2	5	4	6	4	4	6	6

Джерело: результати опитувальника

ДОДАТОК В

Методика розрахунку коефіцієнта конкордації Кендела

Для оцінки узгодженості думок респондентів щодо ранжування компетентностей було використано коефіцієнт конкордації Кендела (W). Цей статистичний показник дозволяє визначити ступінь згоди між кількома експертами (респондентами), які здійснюють ранжування одного й того самого набору об'єктів (у даному випадку компетентностей).

$$W = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)}$$

Рисунок В.1 - Формула розрахунку коефіцієнта конкордації Кендела

На рис. В.1 :

W – коефіцієнт конкордації Кендела;

m – кількість респондентів (експертів);

n – кількість ранжованих об'єктів (компетентностей);

S – сума квадратів відхилень сум рангів кожного об'єкта від середнього значення.

$$S = \sum_{i=1}^n (R_i - \overline{R})^2$$

Рисунок В.2. – Формула розрахунку суми квадратів відхилень сум рангів кожного об'єкта від середнього значення

На рис. В.2 :

- R_i – сума рангів для i -го об'єкта;
- $\overline{R} = \frac{m(n+1)}{2}$ – середнє значення суми рангів.

Інтерпретація коефіцієнта W :

$W=1$ – повна узгодженість між респондентами;

$W=0$ – повна відсутність узгодженості;

$0 < W < 1$ – часткова узгодженість, ступінь якої залежить від значення коефіцієнта.

Статистична значущість:

Для перевірки статистичної значущості коефіцієнта конкордації використовується критерій хі-квадрат:

$$\chi^2 = m \times (n-1) \times W$$

Це значення порівнюється з критичним значенням χ^2 з таблиці розподілу хі-квадрат при відповідному рівні значущості (наприклад, $\alpha=0.05$) та $n-1$ ступенями свободи.

Використовуючи дані табл. Б.2. розрахуємо коефіцієнт конкордації. Для початку порахуємо суму рангів для кожного об'єкта та

$$R_1 = 1+1+4+1+1+3+2+1+1=15$$

$$R_2 = 5+4+6+6+4+6+5+5+5 = 46$$

$$R_3 = 2+3+3+5+2+5+6+3+4 = 33$$

$$R_4 = 4+6+2+2+3+2+1+4+2 = 26$$

$$R_5 = 3+5+1+3+5+1+3+2+3 = 26$$

$$R_6 = 6+2+5+4+6+4+4+6+6 = 43$$

Далі розрахуємо середнє значення суми рангів

$$\bar{R} = 9 \times (6+1) / 2 = 31,5$$

Переходимо до обчислення суми квадратів відхилень сум рангів кожного об'єкта від середнього значення.

$$S = (15 - 31,5)^2 + (46 - 31,5)^2 + (33 - 31,5)^2 + (26 - 31,5)^2 + (26 - 31,5)^2 + (43 - 31,5)^2 = 667,5$$

Розрахуємо коефіцієнт конкордації Кендела

$$W = \frac{12 \times 667,5}{9^2(6^3 - 6)} = 0,47$$

Перевіримо статистичну значущість коефіцієнту конкордації.

$$\chi^2 = 9 \times (6-1) \times 0,47 = 21,15$$

Враховуючи, ступінь свободи (df) 5, при $\alpha=0,05$, $\chi_{кр}=11,07$. Отже результат є статистично значущим.

ДОДАТОК Д

Опитувальник «Мотивація та бар'єри до розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна» »

Інструкція:

Шановні учасники!

Просимо вас пройти анонімне опитування, метою якого є визначення мотиваційних факторів та бар'єрів до розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна».

Опитування містить чотири блоки запитань. Перший блок містить запитання інформаційного характеру. Твердження у другому блоці необхідно оцінити за шкалою від 1 до 5 де 1-Зовсім не згоден, а 5-повністю згоден. У третьому блоці наведені запитання двох типів: з можливістю обрати усі варіанти, які на вашу думку підходять, та з необхідністю обрати лише 1(одну) найбільш релеванту для вас відповідь.

Блок 1.

- 1) Вкажіть вашу стать
 - Жінка
 - Чоловік
 - Не бажаю розголошувати
- 2) Скільки років ви працюєте в компанії?
 - Від 1-го до 3-х років
 - Від 3-х до 5-ти років
 - Більше 5-ти років

Блок 2. Оцінювання внутрішньої і зовнішньої мотивації до лідерства

- 1) Я відчуваю внутрішню мотивацію брати на себе лідерську роль у команді
 - 1- Зовсім не згоден

- 2- Скоріше не згоден
3- Важко відповісти
4- Скоріше згоден
5- Повністю згоден
- 2) Я прагну впливати на рішення в команді та несу відповідальність за результат
- 1- Зовсім не згоден
2- Скоріше не згоден
3- Важко відповісти
4- Скоріше згоден
5- Повністю згоден
- 3) У нашій компанії лідерські компетентності працівників є важливими та очікуваними
- 1- Зовсім не згоден
2- Скоріше не згоден
3- Важко відповісти
4- Скоріше згоден
5- Повністю згоден

Блок 3. Загальне визначення мотиваційних факторів і бар'єрів до розвитку лідерства

- 1) Що з наведеного мотивує вас розвивати лідерські компетентності?*(Оберіть усі варіанти, що підходять)*
- Особистий розвиток і самореалізація
 - Визнання з боку колег/керівництва
 - Можливість кар'єрного зростання
 - Бажання впливати на процеси в компанії
 - Матеріальна вигода
- 2) Який з наведених мотиваційних факторів є ключовим для вас?*(Оберіть один варіант)*

- Особистий розвиток і самореалізація
- Визнання з боку колег/керівництва
- Можливість кар'єрного зростання
- Бажання впливати на процеси в компанії
- Матеріальна вигода

3) Які з наведених факторів є для вас важливими у рішенні долучитися до навчальних програм розвитку лідерства в компанії? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

- Інтерес до роботи на лідерських посадах
- Підтримка з боку керівництва
- Контент навчальної програми
- Очікування кар'єрного зростання
- Наявність часу для навчання

4) Який з факторів є для вас ключовим у рішенні долучитися до навчальних програм розвитку лідерства в компанії? *(Оберіть один варіант)*

- Інтерес до роботи на лідерських посадах
- Підтримка з боку керівництва
- Контент навчальної програми
- Очікування кар'єрного зростання
- Наявність часу для навчання

5) Які з наведених факторів стримують вас від розвитку лідерських компетентностей? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

- Відсутність чіткого розуміння, навіщо це потрібно
- Недостатність знань про програми розвитку лідерських компетентностей в компанії
- Відсутність підтримки керівництва

- Інші пріоритети у навчанні
 - Брак часу
- 6) Який з наведених факторів є ключовим бар'єром до розвитку лідерства для вас? *(Оберіть один варіант)*
- Відсутність чіткого розуміння, навіщо це потрібно
 - Недостатність знань про програми розвитку лідерських компетентностей в компанії
 - Відсутність підтримки керівництва
 - Інші пріоритети у навчанні
 - Брак часу
- 7) Що з наведеного могло б посилити вашу мотивацію до розвитку лідерських компетентностей? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*
- Програми індивідуального менторства/коучингу
 - Чіткий взаємозв'язок з кар'єрним зростанням
 - Внутрішнє визнання досягнень
 - Локальна підтримка під час проходження глобальних навчань
 - Наявність змоги застосувати знання на практиці
- 8) Який з наведених факторів є ключовим у посиленні вашої мотивації до розвитку лідерських компетентностей? *(Оберіть один варіант)*
- Програми індивідуального менторства/коучингу
 - Чіткий взаємозв'язок з кар'єрним зростанням
 - Внутрішнє визнання досягнень
 - Локальна підтримка під час проходження глобальних навчань
 - Наявність змоги застосувати знання на практиці

Результати опитувальника наведено у таб. Д.1.

Таблиця Д.1 – Результати опитувальника «Мотивація та бар'єри до розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінат Україна» »

Запитання	Результат, осіб	Результат, %
Блок 1		
<i>1. Вкажіть вашу стать</i>	40	
Жінка	13	32,5%
Чоловік	27	67,5%
Не бажаю розголошувати	0	0%
<i>2. Скільки років Ви працюєте в компанії?</i>		
Від 1-го до 3-х років	3	7,5%
Від 3-х до 5-ти років	16	40%
Більше 5 років	21	52,5%
Блок 2		
<i>1. Я відчуваю внутрішню мотивацію брати на себе лідерську роль у команді</i>		
Повністю згоден	23	57,5%
Скоріше згоден	13	32,5%
Важко відповісти	4	10%
Скоріше не згоден	0	0%
Повністю не згоден	0	0%
<i>2. Я прагну впливати на рішення в команді та нести відповідальність за результат</i>		
Повністю згоден	25	62,5%
Скоріше згоден	11	27,5%
Важко відповісти	2	0,5%
Скоріше не згоден	2	0,5%
Повністю не згоден	0	0%
<i>3. У компанії лідерські компетенції працівників є важливими та очікуваними</i>		
Повністю згоден	19	47,5%
Скоріше згоден	13	32,5%
Важко сказати	6	15%
Скоріше не згоден	2	5%
Повністю не згоден	0	0%
Блок 3		

Продовження таблиці Д.1

1	2	3
<i>1. Що з наведеного мотивує вас розвивати лідерські компетенції? (Оберіть усі варіанти, що підходять)</i>		
Особистий розвиток і самореалізація	39	97.5%
Визнання з боку колег/керівництва	24	60%
Можливість кар'єрного зростання	40	100%
Бажання впливати на процеси в компанії	26	65%
Матеріальна вигода	35	87%
<i>2. Який з наведених мотиваційних факторів є ключовим для вас? (Оберіть один варіант)</i>		#
Особистий розвиток і самореалізація	16	40%
Визнання з боку колег/керівництва	8	20%
Можливість кар'єрного зростання	8	20%
Бажання впливати на процеси в компанії	5	12.5%
Матеріальна вигода	3	7.5%
<i>3. Які з наведених факторів є важливими для вас у рішенні долучитися до навчальних програм розвитку лідерства в компанії? (Оберіть усі, що підходять)</i>		
Інтерес до роботи на лідерських посадах	24	60%
Підтримка з боку керівництва	21	52.5%
Контент навчальної програми	24	60%
Очікування кар'єрного зростання	27	67.5%
Наявність часу для навчання	19	47.5%
<i>4. Який з факторів є для вас ключовим у рішенні долучитися до навчальних програм розвитку лідерства в компанії? (Оберіть один варіант)</i>		
Інтерес до роботи на лідерських посадах	11	27.5%
Підтримка з боку керівництва	3	7.5%
Контент навчальної програми	5	12.5%
Очікування кар'єрного зростання	8	20%
Наявність часу для навчання	13	32.5%

Продовження таблиці Д.1

1	2	3
<i>5. Які з наведених факторів стримують вас від розвитку лідерських компетенцій? (Оберіть усі, що підходять)</i>		
Відсутність чіткого розуміння, навіщо це потрібно	8	20%
Недостатність знань про програми розвитку лідерських компетенцій в компанії	5	12.5%
Відсутність підтримки керівництва	11	27.5%
Інші пріоритети у навчанні	16	40%
Брак часу	29	72.5%
Інше	5	12.5%
<i>6. Який з наведених факторів є ключовим бар'єром до розвитку лідерства для вас? (Оберіть один варіант)</i>		
Відсутність чіткого розуміння, навіщо це потрібно	8	20%
Недостатність знань про програми розвитку лідерських компетенцій в компанії	3	7.5%
Відсутність підтримки керівництва	5	12.5%
Інші пріоритети у навчанні	8	20%
Брак часу	16	40%
<i>7. Що з наведеного могло б посилити вашу мотивацію до розвитку лідерських компетенцій? (Оберіть усі варіанти, що підходять)</i>		
Програми індивідуального менторства/коучингу	21	52.5%
Чіткий взаємозв'язок з кар'єрним зростанням	32	80%
Внутрішнє визнання досягнень	19	47.5%
Локальна підтримка під час проходження глобальних навчань	11	27.5%
Наявність змоги застосовувати знання на практиці	29	72.5%
<i>8. Який з наведених факторів є ключовим у посиленні вашої мотивації до розвитку лідерських компетенцій? (Оберіть один варіант)</i>		

Продовження таблиці Д.1

1	2	3
Програми індивідуального менторства/коучингу	15	37.5%
Чіткий взаємозв'язок з кар'єрним зростанням	18	45%
Внутрішнє визнання досягнень	3	7.5%
Наявність змоги застосовувати знання на практиці	3	7.5%
Локальна підтримка під час проходження глобальних навчань	1	2.5%

ДОДАТОК Ж

Інструкція та шкала оцінювання лідерських компетенцій

Мета – надати піпл-менеджерам єдині стандарти оцінювання лідерських компетентностей, описаних у моделі лідерства «ТОВ Капджемінат Україна», та підвищити об'єктивність щорічної оцінки перформенсу.

Принципи оцінювання

Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою:

- 1 компетентність не проявляється або проявляється дуже рідко
- 2 проявляється епізодично, з помітними прогалинами
- 3 проявляється стабільно на належному рівні
- 4 проявляється вище середнього, з окремими прикладами високої майстерності
- 5 проявляється системно на високому рівні та є прикладом для інших

Кожна компетентність має поведінкові індикатори для кожного рівня. Піпл-менеджер повинен наводити приклади спостережуваної поведінки під час оцінювання.

Деталізована шкала за ключовими компетентностями моделі лідерства

Довіра у взаємодії (Client Value Creation)

Очікувана поведінка: ефективне комунікування та вибудовування довіри, розуміння потреб клієнта, проактивне вирішення задач.

Інноваційність (Future Shaper)

Очікувана поведінка: ініціативність, готовність ризикувати, впровадження нових підходів.

Емоційний інтелект (Talent Magnet)

Очікувана поведінка: коучинг, підтримка кар'єри, створення позитивної командної динаміки.

Розвиток колег (Performance Driver)

Очікувана поведінка: цілеспрямованість, орієнтація на результат.

Лідерський вплив (Aligned Entrepreneur)

Очікувана поведінка: стратегічне мислення, прийняття рішень, вміння брати на себе відповідальність.

Таблиця Ж.1 – Поведінкові індикатори для оцінки ключових компетентностей

Бал	Індикатори
<i>Довіра у взаємодії (Client Value Creation)</i>	
1	Не виконує обіцянки; уникає спілкування; нехтує інтересами клієнта.
2	Виконує завдання, але рідко ініціює діалог; не завжди інформує про зміни.
3	Своєчасно інформує команду та клієнта; дотримується домовленостей; визнає помилки.
4	Активно підтримує відкрите спілкування; пропонує рішення, що враховують інтереси клієнта.
5	Є прикладом етичності та проактивності; впроваджує системні практики формування довіри.
<i>Інноваційність (Future Shaper)</i>	
1	Уникає нових ідей; працює лише за стандартними процедурами.
2	Іноді пропонує нові підходи, але рідко реалізує їх.
3	Пропонує та впроваджує нові рішення у межах своєї відповідальності.
4	Активно ініціює зміни; аргументовано відстоює інноваційні ідеї.
5	Є драйвером інновацій; створює умови для впровадження нових підходів у масштабах команди/організації.
<i>Емоційний інтелект (Talent Magnet)</i>	
1	Ігнорує емоційний стан колег; не надає підтримки.
2	Реагує на емоції колег, але без системного підходу.
3	Підтримує позитивну атмосферу; надає конструктивний зворотний зв'язок.

Продовження таблиці Ж.1

4	Використовує коучингові техніки; активно допомагає розвитку членів команди.
5	Є наставником і взірцем емоційного лідерства; формує сильну командну культуру.
<i>Розвиток колег (Performance Driver)</i>	
1	Не встановлює цілей або не контролює їх досягнення.
2	Ставить цілі, але не завжди забезпечує їх виконання.
3	Встановлює чіткі цілі; відстежує прогрес та підтримує команду у їх досягненні.
4	Мотивує команду до амбітних результатів; швидко усуває перешкоди.
5	Системно забезпечує досягнення високих результатів; розвиває культуру високої продуктивності.
<i>Лідерський вплив (Aligned Entrepreneur)</i>	
1	Уникає прийняття рішень; не бере відповідальності.
2	Приймає рішення лише за інструкціями; рідко впливає на інших.
3	Приймає обґрунтовані рішення; впливає на команду власним прикладом.
4	Формує стратегічне бачення; надихає команду на спільну мету.
5	Є лідером змін; впливає на стратегію компанії та розвиток культури.

Джерело: сформовано автором самостійно на основі аналізу компанії та джерел [79, 55]

ДОДАТОК К

Шаблон індивідуального плану розвитку на основі результатів оцінки 360°

Мета – допомогти менеджеру сфокусуватися на ключових зонах розвитку, визначених у результаті оцінки 360°, та спланувати конкретні дії для підвищення рівня лідерських компетенцій

Таблиця К.1 – Приклад індивідуального плану розвитку лідерських компетентностей

Загальна інформація						
ПІБ менеджера						
Посада						
Підрозділ						
Дата складання плану розвитку						
Період дії плану (місяці)						
Наставник / Коуч						
Підсумки оцінки 360°						
Компетенція	Середній бал (загальний)	Бал від керівника	Бал від колег	Бал від підлеглих	Рівень (низький/середній/високий)	Коментарі / Приклади
Довіра у взаємодії						
Інноваційність						
Емоційний інтелект						
Розвиток колег						

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6	7				
Лідерський вплив										
Пріоритетні зони розвитку(визначаються на основі найнижчих балів або стратегічних цілей компанії)										
Компетенція	Поточний рівень	Бажаний рівень	Причина вибору (чому ця компетенція пріоритетна)							
План розвитку за компетенціями										
<i>Приклади дій:</i> <i>Участь у тренінгу / курсі (вказати назву)</i> <i>Робота з коучем / наставником (кількість сесій)</i> <i>Виконання проєктного завдання з акцентом на розвиток конкретної компетенції</i> <i>Самоосвіта (книги, вебінари, кейс-стаді)</i> <i>Залучення у внутрішні ініціативи (наприклад, ведення воркшопу)</i>										
Компетенція	Ціль розвитку (SMART)	Конкретні дії		Ресурси / Підтримка	Термін виконання	Очікуваний результат				
Показники успіху та контроль виконання										
<i>Методи вимірювання: повторна оцінка 360°, результати щорічної оцінки пероформенсу, відгуки наставника, виконання цілей</i>										
Компетенція	Критерії успіху	Метод вимірювання	Дата перевірки	Прогрес						
Підписи			Дата							
Підпис менеджера										
Підпис наставника										

Джерело: сформовано автором самостійно на основі джерела [150]

ДОДАТОК Л

Критерії оцінки готовності потенційних наступників на керівні ролі

Оцінка готовності працівника до переходу на керівну посаду ґрунтується на багатофакторному аналізі, який охоплює компетентнісний рівень, мотиваційний профіль, результати поточної діяльності та потенціал до розвитку. Нижче подано орієнтовні критерії (таб. К.1), які можуть бути використані HR-підрозділом для формування профілів наступників у системі планування наступництва

Таблиця Л.1.- Загальна модель критеріїв оцінки готовності наступника в ТОВ «Капджемінай Україна»

Категорія	Критерій	Опис	Шкала
1. Поточна ефективність	Результативність у поточній ролі	Досягнення бізнес-цілей, показники щорічної оцінки перформенсу, реалізація цілей індивідуального плану розвитку	1–5
	Компетентність у функціональній сфері	Технічна/профільна експертиза для майбутньої ролі	1–5
2. Лідерський потенціал	Ефективність у ролі піпл-менеджера / менторська активність	Прояви наставництва, підтримка команди, оцінки 360°	1–5
	Ключові лідерські компетенції	Довіра у взаємодії, емоційний інтелект, інноваційність, розвиток колег, лідерський вплив	1–5

3. Готовність до змін	Адаптивність / відкритість до нового	Здатність працювати в умовах невизначеності, зміни контекстів	1–5
	Вміння працювати міжфункціонально	Досвід взаємодії з іншими відділами / проектами	1–5
4. Мотиваційна готовність	Прагнення до розвитку та кар'єрного зростання	Висловлене бажання рухатись у керівну роль, проактивність	1–5
	Залученість / лояльність до компанії	Показники eNPS, історія залучення, участь у ініціативах	1–5
5. Організаційна відповідність	Ціннісна відповідність культурі компанії	Поведінкові прояви у відповідності до корпоративних цінностей та етики	1–5
5. Організаційна відповідність	Потенціал до масштабування впливу	Здатність мислити стратегічно, делегувати, вести за собою	1–5

Джерело: складено автором самостійно на основі аналізу компанії та джерел [113, 114]

Інтерпретація результаті оцінки наведеної в таб. К.1 проводиться за шкалою від 1 (низький рівень прояву) до 5 (високий рівень відповідності). Рекомендовано здійснювати оцінку у форматі спільного калібрування між HR-партнером та керівником працівника. Результати мають фіксуватись у HRIS-системі з можливістю відстеження динаміки розвитку. На основі сумарного балу та якісних коментарів формується профіль готовності, який класифікується за наступною матрицею:

- 1) *Готовий до просування.* Має повний набір компетенцій, стабільні результати, мотивацію і потенціал для переходу впродовж 6 місяців
- 2) *Потребує розвитку.* Має базову готовність, але потребує розвитку окремих навичок чи досвіду. Очікувана готовність 1-2 роки
- 3) *Має потенціал.* Має високу динаміку росту, потенціал лідерства, але поки не готовий до просування. Очікувана готовність 2-3 роки

4) *Не рекомендується.* Низька ефективність, відсутність мотивації до керівної ролі або значний розрив у компетенціях

За результатами успішно проведеного оцінювання можна сформувати список потенційних наступників за прикладом наведеним у таб.К.2

Таблиця Л.2.-Приклад списку працівників для планування наступництва у ТОВ «Капджемінай Україна»

ПІБ	Поточна посада	Цільова посада	Сумарна оцінка	Категорія готовності	Очікувана готовність	Рекомендації
Іваненко І.І.	Менеджер Інженірингову напрямку 1	Директор Інженірингову напрямку 1	38/50	Потребує розвитку	1-2 роки	Посилити лідерські компетенції, пройти курс з коучингу

ДОДАТОК М

Розрахунок орієнтовної вартості імплементації запропонованих заходів щодо посилення розвитку лідерства в ТОВ «Капджемінай Україна»

Розрахунок орієнтовної вартості імплементації запропонованих заходів дозволяє визначити посильність витрат для компанії та ROI від впровадження. Розпочнемо з розрахунку імплементації чітких критерії оцінки, розширення 360-градусну оцінку на працівників грейду С-D та розробку індивідуальних планів розвитку та планування наступництва. Оскільки в компанії уже функцінує HR-система, що підтримує 360-градусну оцінку то більшість витрат припадає на імплементацію додаткового функціоналу та людський ресурс (робота HR, робота піпл-менеджера, координація, аналіз, зворотній зв'язок тощо). Розглянемо детальний розрахунок нижче, беручи за основу кількість працівників на грейді С-D, та кількість піпл менеджерів серед них, станом на 2024 рік.

Таблиця М.1 – Розрахунок вартості впровадження комплексної системи оцінки і розвитку лідерства та планування наступництва в ТОВ “Капджемінай Україна”

Завдання	Людино-години	Ставка (грн/год)	Вартість
Розробка матеріалів та технічного завдання HR-департаментом	40	500	20000
Налаштування в HRIS технічним спеціалістом	40	1000	40 000
Комунікація та супровід HR департаменту	10	500	5 000
Запуск пілотної версії, яка включатиме лише працівників грейду D (75 осіб)			
Збір результатів та попередня аналітика даних щорічного ревію перформенсу HR-спеціалістом	75	500	37 500

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4
Збір результатів та попередня аналітика даних щорічного рев'ю перформенсу HR-спеціалістом	75	500	37 500
Збір результатів та попередня аналітика даних 360-градусного рев'ю HR-спеціалістом	75	500	37 500
Підготовка піпл-менеджерів до фідбек сесії та розробки ППР	1	500	500
Проведення фідбек-сесій для усіх працівників на грейді C-D (75 працівників × 0.5 год)	37.5	100 0	37 500
Розробка ППР для усіх працівників на грейді C-D (75 осіб × 1 год)	75 год	100 0	75 000
Загальна вартість			253 000
Запуск другої фази яка включатиме усіх піпл-менеджерів компанії (200 осіб)			
Збір результатів та попередня аналітика даних щорічного рев'ю перформенсу HR-спеціалістом	200	500	100 000
Збір результатів та попередня аналітика даних 360-градусного рев'ю HR-спеціалістом	200	500	100 000
Підготовка піпл-менеджерів до фідбек сесії та розробки ППР	2	500	1 000
Проведення фідбек-сесій для усіх піпл-менеджерів (200 працівників × 0.5 год)	200	100 0	200 000
Розробка ППР для усіх піпл-менеджерів (200 осіб × 1 год)	200 год	100 0	100 000

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4
Загальна вартість			566 000
Повноцінний запуск, який включатиме усіх працівників на грейді С-D (560 осіб)			
Збір результатів та попередня аналітика даних щорічного рев'ю перформенсу HR-спеціалістом	56 0	500	280 000
Збір результатів та попередня аналітика даних 360-градусного рев'ю HR-спеціалістом	56 0	500	280 000
Підготовка піпл-менеджерів до фідбек сесії та розробки ППР	6	500	3 000
Проведення фідбек-сесій для усіх працівників на грейді С-D (560 працівників × 0.5 год)	28 0	100 0	280 000
Розробка ППР для усіх працівників на грейді С-D (200 осіб × 1 год)	56 0	100 0	560 000
Загальна вартість			1 468 000
Вартість впровадження системи планування наступництва			
HR-аналітика: визначення критичних посад і ризиків HR-директором	10	100 0	10 000
Розробка критеріїв оцінки готовності наступників фахівцем з управління талантами	10	600	6 000
Аналіз оцінки кандидатів фахівцем з управління талантами фахівцем з управління талантам	40	600	24 000

Продовження таблиці М.1

Аналіз потенційних зон розвитку фахівцем з управління талантам	4 0	600	24 000
Консультації HR-директора з піпл-менеджером потенційного наступника	2 0	200 0	40 000
Розробка індивідуальних планів розвитку для потенційних наступників піпл-менеджером	2 0	100 0	20 000
Візуалізація матриць наступництва та презентація для керівництва HR-директором	5	100 0	5 000
Загальна вартість			129 000

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків, джерела 140 та табл. 2.4

На основі даних в табл. М.1 та табл. 2.2. можемо зробити висновок, що вартістість реалізації повноцінного проєкту становить менше 1,5 млн. грн., що враховуючи доходи, компанія може понести подані витрати. Оскільки піпл-менеджер відповідає за розвиток своїх піддлеглих вартість фідбек-сесій та розробки індивідуальних планів розвитку є вищим, аніж якби це робив HR-спеціаліст, проте, враховуючи поточну організаційну структуру та довгострокову ефективність прямої взаємодії, вважаємо ці витрати доцільними. Окрім цього запуск проєкту фазами дозволить оцінити ефективність опісля кожного етапу, та при потребі відмінити повноцінний запуск.

Розрахуємо вартість навчальних та менторських ініціатив, комунікаційної стратегії та впровадження програми матеріального і нематеріального визнання. Дані таб. М.2. свідчать, що найбільшою за обсягом сумою витрат може стати впровадження програми матеріального визнання. Якщо організація вирішить дотримуватися глобальної стратегії описаної в розділі 2 та відмовитися від даної опції, витрати буду мінімальні і цілком посильні для компанії.

Таблиця М.2 – Розрахунок вартості імплементації заходів для посилення розвитку лідерства у ТОВ «Капджемінай Україна»

Стаття витрат	Людино-години	Ставка/Вартість	Сума
Комунікаційна стратегія щодо пріоритетності розвитку лідерства			
Підготовка меседжів, презентацій	20	1000	20 000
Дизайн презентації	2	500	1000
Підготовка і публікація 10 текстів	15	500	7500
Проведення внутрішніх комунікацій	5	1000	5000
<i>Загалом</i>			33 500
Цільове навчання піпл-менеджерів з розвитку персоналу			
Розробка навчальної програми (методичка, матеріали, вправи)	20	600 грн	12 000
Проведення 3 фасилітованих сесій по 90 хв	фіксовано	8000	24 000
Проведення 2 рефлексивних онлайн-сесій по 60 хв	фіксовано	5 000 грн	10 000
Координація, реєстрація, нагадування, супровід (HR – 15 год × 600 грн)	15	600	9 000
Оцінка ефективності (вхідна та вихідна анкета, обробка, аналіз результатів)	10	600 грн	6 000
<i>Загалом</i>			61 000

Продовження таблиці М.2

1	2	3	4
Модульна менторська програма			
Підготовка програми (методичка, план зустрічей, гайди для менторів)	20	600	12 000
Тренінг для менторів (1 сесія × 10 осіб)	фіксовано	10000	10 000
Координація та адміністрування програми (3 міс. × 15 год/міс)	45	600	27 000
Платформа/чат для асинхронної підтримки (налаштування, модерація)	Фіксовано	1 000	5 000
Запис 5 відео-історій (з монтажем)	Фіксовано	3000	15 000
<i>Загалом</i>			69 000
Програма нематеріального визнання			
Дизайн/виробництво дипломів (5 штук)	Фіксовано	400	2000
Подарунки (5 штук)	Фіксовано	1000	5000
Організація визнання на загальних зборах	Фіксовано		5 000
Комунікація, внутрішні статті	Фіксовано		3 000
<i>Загалом</i>			15 000
Програма матеріального визнання			
Премії(5 менеджерів)		20000	100 000
HR-аналітика	40	600	24000
Комунікація	5	1000	5000
<i>Загалом</i>			129 000
Сума усіх витрат			307 500

Джерело: розроблено автором на основі самостійних розрахунків та джерела 140.

Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU		кафедра соціоекономіки та управління персоналом		
Заголовок				
Розвиток лідерства в управлінні персоналом				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Кузик		Щетініна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документа
19496	152319	1/16/2026	---	333119974

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		8
Інтервали		0
Мікропробіли		21
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		3

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копія тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копія тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Розвиток лідерства в управлінні персоналом.docx 1/26/2023 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра соціоекономіки та управління персоналом)	17 0.09 %

*Кузик Л.А.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: Щетініна Л.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*

ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Майбутнє кожної організації залежить від здатності її лідерів відповідати викликам, поставленим сучасними технологічними інноваціями. Генеративний штучний інтелект на ринку трохи більше двох років, проте останні дослідження показують, що ШІ докорінно змінює робоче середовище – покращує продуктивність та ефективність працівників, зменшуючи час виконання задач втричі. Більше 60% опитаних бачать безпосередній вплив на збільшення прибутковості організацій, які використовують ШІ. [1] У контексті глобалізованого світу, де технологічні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, штучний інтелект (ШІ) стає новим викликом для лідерів. Він змушує їх адаптуватися до нових реалій, в яких ШІ може виконувати не лише аналітичні завдання, але й брати на себе ролі, що раніше вважались виключно людськими.

У епоху штучного інтелекту (ШІ) роль лідерів трансформується з управління людьми на управління системами і процесами, що інтегрують ШІ. Поширення ШІ вимагає від лідерів нові навички та підходи до управління, зокрема розуміння того, як поєднати людський та штучний інтелект для досягнення найкращих результатів. Для того, щоб ефективно навігувати в робочому середовищі в еру ШІ лідерам критично необхідне розуміння нових технологій, їх потенціалу та впливу на бізнес та управління персоналом. Саме тому вкрай важливою є готовність лідерів навчатися та перенавчатися, щоб встигати за швидким розвитком ШІ. Знання ШІ дозволить лідерам ефективно

управляти змінами, адаптуватися до нових технологій та впроваджувати їх у своїх командах та організаціях. [2]

Для ефективної інтеграції ІІІ в організаціях лідери мають перестати його боятися, адже не зважаючи на те, що працівники вбачають позитиви в прийнятті управлінських рішень ІІІ, люди все ще хочуть, щоб ними керували такі ж люди. [3] Лідерам варто усвідомити та прийняти усі позитиви, які вони отримають від використання ІІІ. Це і покращення комунікацій, і ефективніша колаборація, і усунення особистих упереджень у прийнятті рішень, наприклад, щодо ідентифікації потенціалу працівників та плануванні їх кар'єри. ІІІ допоможе лідерам зосередитися на стратегічному мисленні та інноваціях, мінімізуючи час, витрачений на рутинні завдання. А також відкриє можливості для персоналізованого розвитку особистих лідерських навичок, адаптуючи навчання до індивідуальних потреб кожного лідера. [5]

Важливість ІІІ для підвищення продуктивності та ефективності як лідера так і працівників є безперечною, однак вона супроводжується занепокоєннями щодо етичних стандартів, конфіденційності, безпеки даних. Забезпечення етичного та справедливого використання технологій вимагає від лідерів обізнаності про пов'язані із ІІІ етичні дилеми, інклюзивність та соціальну відповідальність. Ефективне управління ризиками, пов'язаними з безпекою даних та конфіденційністю, стає ключовим аспектом лідерства в епоху ІІІ, де лідери мають гарантувати захист інформації та відповідність використання даних вимогам законодавства та корпоративним політикам. [4]

Важливо зазначити, що управління командами в епоху ІІІ вимагає від лідерів підвищеної уваги до мотивації, координації та розвитку співробітників, особливо в умовах, де ІІІ інтегрований у повсякденні процеси та виконує рутинні та аналітичні завдання. Водночас лідерам необхідно забезпечити прозорість в процесах прийняття рішень, що включають ІІІ, щоб підтримувати довіру до технологій та власних рішень серед працівників.

Разом з тим, лідерам необхідно зберігати баланс між використанням ІІІ та людськими судженнями, щоб уникнути надмірної залежності від технологій. Технології, хоч і які іноваційні, не можуть повністю замінити людське співчуття та інтуїцію. Важливість емоційного зв'язку між лідером та командою не може бути знецінена в еру ІІІ, адже саме емоційна складова сприяє згуртованості та мотивації персоналу. Лідер, здатний враховувати емоційні потреби своїх підлеглих, може ефективніше керувати змінами та кризовими ситуаціями. Такий підхід допомагає підтримувати моральний дух та лояльність в команді, забезпечуючи більш стійкі та позитивні робочі відносини. Адже попри усі позитиви, які привносить в управління персоналом ІІІ, це не завжди допомогатиме лідерам ставати більш досконалішими. Використання ІІІ,

зменшуючи персональний контакт між лідером та його послідовниками, може іноді навіть поглибити проблеми лідерства. [8]

У період невизначеності та стрімких змін лідери не можуть дозволити собі чекати на ідеальні умови для прийняття рішень. Роль лідера полягає у здатності збалансувати короткострокові бізнес-результати та довгострокову цінність для працівників. Deloitte визначає це як “рівняння людської продуктивності”, де ефективність організацій залежить від поєднання людських і бізнес-цілей. Лідерство, яке орієнтоване виключно на фінансові показники або ж тільки на добробут працівників, не є повноцінним. Справжнє лідерство в епоху ШІ — це прийняття рішень, що одночасно враховують інновації, добробут, стабільність і розвиток. У цьому контексті важливо розвивати навички якісного прийняття рішень в умовах неоднозначності, що включає оцінку ризиків, роботу з вірними даними та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. [11]

Отже, в еру ШІ лідерам варто відкрито приймати зміни, які він приносить і використовувати його позитивні аспекти в лідерстві. Водночас варто бути уважними щодо ризиків та етичних дилем. Вочевидь, ШІ є ефективним інструментом, але використовуючи його на практиці, варто пам'ятати слова Пітера Друкера «Менеджмент – це мистецтво робити речі правильно. Лідерство – це мистецтво робити правильні речі»

Список використаних джерел:

1. Freshworks Inc. *Global AI Workplace report*. 2024. URL : <https://surli.li/cgmdjg>
2. Odilov S. *AI Leadership: Why AI Is Every Leader's Responsibility*. 2024. URL : <https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2024/07/14/ai-leadership-why-ai-is-every-leaders-responsibility/>
3. Hougard R., Carter J., Stenbridge R. *The Best Leaders Can't Be Replaced by AI* Harvard Business publishing. 2024. URL : <https://hbr.org/2024/01/the-best-leaders-cant-be-replaced-by-ai>
4. Uddin, A. *The Era of AI: Upholding Ethical Leadership*. *Open Journal of Leadership*. 2023. v.12, P. 400-417. doi: 10.4236/ojl.2023.124019.
5. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N.
6. *Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence*, *Procedia Computer Science*. 2024. V.235. P. 2101-2111. URL : <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.
7. Тимошенко. В. (2024). *Лідерство в умовах суспільних трансформацій*. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>

8. Мушинський, О. (2024). *Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі*. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
9. Лаурітцен П. *Мистецтво лідерства в епоху штучного інтелекту*. 2023. URL : <https://www.management.com.ua/ld/ld038.html>
10. Deloitte. *Global Human Capital Trends*. 2025. URL : <https://surli.cc/havrlq>

ЛІДЕРСТВО ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: СЕКРЕТИ СИНЕРГІЇ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ

Сучасна економіка характеризується високою динамікою, глобальною конкуренцією та цифровою трансформацією. У таких умовах VUCA/BANI-світу ключовим чинником стійкості організацій стає лідерство, яке поєднує стратегічне бачення, емоційний інтелект та здатність до управління змінами [1]. Особливої ваги ці питання набувають для ІТ-галузі України, яка в умовах війни та післявоєнної відбудови виступає драйвером інноваційного розвитку та важливим чинником інтеграції у світову економіку.

Дослідження науковців вказують на дефіцит лідерських компетенцій серед чинних менеджерів та низьку пріоритетність розвитку лідерства в управлінні персоналом в Україні, що особливо важливо враховувати в Україні, з огляду на відтік кадрів через війну. Так згідно дослідження Щетиніної Л. та ін., серед трендів управління персоналу лідерство в Україні на сьогодні займає останню позицію [2]. Даниленко О. та ін. доповнює, що серед ІТ-спеціалістів характерною проблемою є дефіцит мотивації до розвитку [3]. Це свідчить про необхідність подальших досліджень механізмів формування та розвитку лідерства в організаційному контексті.

У науковій літературі лідерство визначається як процес впливу, що ґрунтується на взаємодії та формуванні довіри, мотивації й бачення спільного майбутнього. На відміну від менеджменту, спрямованого переважно на контроль і підтримання стабільності, лідерство орієнтоване на інновації, зміни та розвиток людського потенціалу [4]. Для ІТ-компаній, де команди часто є мультикультурними та працюють у гнучких і віддалених форматах, сучасний лідер має володіти не лише технічною обізнаністю, адже ефективне лідерство неможливе без сформованого комплексу компетенцій. Лопушняк Г. визначає лідерські компетенції як здібності, які дозволяють лідеру організовувати інших для досягнення спільних цілей [5].

Проте зі зміною організаційного середовища, змінюються і вимоги до компетенцій. Науковці та практики визначають різноманіття підходів до їх класифікації, акцентуючи увагу то на особистісних рисах, мотиваційних установках чи міжособистісних навичках, то на знаннях і управлінських умінь. Ми ж вважаємо доцільним комплексний підхід до розвитку лідерських компетенцій. Кошеленко К. досліджуючи лідерство в умовах війни, підкреслює, що сучасний лідер має поєднувати стратегічне мислення із турботою про благополуччя команди, а рішучість в рішеннях з емпатією [6, с. 71–81]. Це сприяє збереженню довіри, згуртованості та психологічної стійкості колективу навіть у найскладніших обставинах. З огляду на це пропонуємо до розгляду інтеграційну модель (рис. 1), що систематизує чотири ключові групи компетенцій лідера, релевантних для ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів для ІТ-компаній в Україні.



Рис. 1. Категорії компетенцій та приклади навичок ефективного лідера

Джерело: узагальнено автором на основі [1,4-12]

Узагальнення чотирьох груп лідерських компетенцій на рис. 1. дозволяє комплексно охопити як особистісні якості, так і професійні навички. Важливо підкреслити, що стратегічність охоплює всі складові цієї моделі. Когнітивно-аналітична компетенція забезпечує здатність аналізувати і бачити перспективу, соціально-комунікативна транслювати бачення команди, особистісно-мотиваційна підтримувати внутрішню цілісність і стійкість, а організаційно-діялісна приймати рішення та реалізовувати стратегічні цілі через ефективну координацію дій. Таким чином, лідер не лише формує напрям розвитку організації, а й забезпечує його реалізацію через ефективну взаємодію з командою, стаючи стратегічно невід'ємною складовою успіху бізнесу.

Проте в IT-компаніях процес розвитку лідерства стикається з особливими викликами. Багато лідерів є колишніми технічними спеціалістами. Для них часто розвиток лідерських компетенцій сприймається як додаткове навантаження, а не як можливість зростання, що зумовлює низьку мотивацію. Окрім цього типовою перешкодою є дефіцит часу оскільки інтенсивне проєктне навантаження ускладнює можливість виділення додаткових годин на навчання. Багато працівників перевантажені роботою і вказують на відсутність змоги відволіктися на програми розвитку лідерства. Зі сторони керівників ситуація подібна: за даними досліджень, основною перешкодою є те, що лідери помі своїми численними обов'язками не мають часу навчати себе й інших [13].

Розвиток лідерських компетенцій традиційно базувався на навчанні, наставництві та практичному досвіді. Проте, паралельно із зміною підходів до визначення і розвитку лідерських компетенцій значного поширення набувають технології штучного інтелекту, що дедалі активніше інтегруються у сферу управління персоналом. Зараз ШІ дає змогу автоматизувати рутинні процеси, глибоко аналізувати великі масиви даних та будувати персоналізовані траєкторії розвитку співробітників, що безумовно змінює підходи і до розвитку лідерства. З'являються нові інструменти, що дають змогу зробити процес розвитку лідерства процес більш системним, точним і персоналізованим і при цьому менш часозатратним. Враховуючи культурне середовище, IT-компаній, де працівники є відкриті до технологічних змін і інновацій, це може стати фактором зміни гри (gamechanger).

Потенціал ШІ у розвитку лідерства проявляється у наступних напрямках:

1. **Індивідуалізовані траєкторії розвитку.** Завдяки алгоритмам прогнозування ШІ може аналізувати дані про попередні досягнення, стиль роботи, сильні й слабкі сторони співробітника та формувати персоналізовані плани розвитку. Це дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, а й скоротити витрати часу, спрямовуючи ресурси на ті компетенції, які реально потребують удосконалення.
2. **Оцінювання та розвиток лідерських компетенцій.** Технології обробки природної мови та аналізу поведінкових патернів можуть використовуватися для глибокого аналізу результатів 360-градусної оцінки. Це дає змогу швидше виявляти прогалини у навичках і формувати адресні програми розвитку.
3. **Віртуальні ментори й коучинг.** Застосування чат-ботів і віртуальних коучів на базі ШІ забезпечує доступ до наставництва «на вимогу». Такі системи можуть пропонувати рекомендації щодо управління конфліктами, розвитку команди чи прийняття рішень у реальному часі. Хоча вони не замінюють людського наставника, але здатні масштабувати процес коучингу для великої кількості працівників одночасно.

4. **Аналіз командної динаміки.** Використання ІІІ в аналітиці комунікацій (наприклад, корпоративних чатів чи поштових мереж) дає змогу відстежувати рівень залученості, виявляти неформальних лідерів та потенційні конфліктні зони. Це допомагає керівникам своєчасно коригувати управлінські стратегії й підвищувати ефективність командної взаємодії.

5. **Прогнозування кар'єрних траєкторій і планування наступництва.** Алгоритми здатні моделювати кар'єрний розвиток співробітників, визначати ймовірність готовності до управлінських ролей, що значно підсилює процес планування наступництва. У поєднанні з традиційними методами це дає змогу компаніям формувати більш надійний кадровий резерв.

6. **Сценарне моделювання та підтримка рішень.** Використання інструментів ІІІ у стратегічному управлінні дозволяє прогнозувати наслідки тих чи інших управлінських рішень. Наприклад, система може показати, як вплине на команду зміна стилю керівництва чи введення нових практик розвитку. Це створює передумови для ухвалення рішень, заснованих на даних, а не лише на інтуїції лідера.

Таким чином, штучний інтелект виступає партнером лідера, який допомагає систематизувати розвиток, зменшити вплив суб'єктивних упереджень та надати новий рівень аналітики. У поєднанні людського та технологічного вимірів виникає ефект синергії. Лідерство забезпечує емоційну складову управління, такі як формування довіри, трансляцію цінностей компанії і розвитку працівників, тоді як штучний інтелект підсилює управлінський вплив завдяки точності прогнозів, швидкості обробки інформації та масштабованості процесів. Це створює нову гібридну модель управління, у якій людиноцентричний підхід і технологічні інновації взаємодоповнюють одне одного, забезпечуючи більш високий рівень ефективності розвитку персоналу.

Попри значний потенціал штучного інтелекту у сфері управління персоналом, його використання супроводжується низкою викликів і ризиків, які потребують усвідомлення та системного регулювання. По-перше, актуальною є проблема етичності та прозорості алгоритмів [20-22]. Рішення, які ґрунтуються на даних, можуть містити упередження, закладені в навчальні вибірки, що створює ризик дискримінації за ознаками статі, віку чи культурного походження. Це ставить питання довіри до систем і потребує розробки механізмів аудиту алгоритмів та етичних кодексів їх використання.

По-друге, існує ризик зниження ролі людського чинника у лідерстві [23]. Надмірна автоматизація процесів оцінювання та розвитку може призвести до втрати «людського виміру» управління, де ключовими залишаються емпатія, харизма та здатність надихати. Якщо ІІІ стане основним інструментом у прийнятті рішень, є небезпека підміни живого лідерства технократичними моделями, які не здатні формувати довіру. По-третє, важливим викликом є захист даних і конфіденційність [22]. Використання великих масивів персональної інформації для HR-аналітики створює потенційні ризики витоків чи несанкціонованого використання даних співробітників. Це підвищує необхідність дотримання міжнародних стандартів кібербезпеки та розробки внутрішніх політик захисту інформації.

Окремо варто відмітити ймовірне виникнення залежності від технологій і «чорні скриньки» алгоритмів [24, 25]. У багатьох випадках результати, які видає система, не мають зрозумілого пояснення для користувача (так званий «black box problem»). Це знижує рівень довіри до ІІІ серед керівників і співробітників та ускладнює інтеграцію таких рішень у практику управління.

Отже, розвиток лідерства в ІТ-компаніях України постає одним із ключових чинників їхньої стійкості та конкурентоспроможності у VUCA- та BANI-середовищі. Очевидно, що впровадження штучного інтелекту у розвиток лідерства потребує зваженого підходу, що поєднує технологічні переваги з етичними, правовими та соціальними аспектами. Проте важко не погодитися, що синергія лідерства та штучного інтелекту відкриває нові горизонти для розвитку персоналу ІТ-компаній. В ситуації, коли лідери залишаються ключовими носіями цінностей, стратегічного бачення й довіри, тоді як ІІІ стає засобом масштабування, персоналізації та аналітичної підтримки з'являється простір для впровадження іновативних рішень для розвитку організації. Проте важливо пам'ятати, ІІІ має розглядатися не як альтернатива людському лідерству, а як його стратегічний партнер. Саме у взаємодії людини та технології криється потенціал формування гнучкої та ефективної системи розвитку персоналу, здатної забезпечити інтеграцію українських ІТ-компаній у глобальний цифровий простір.

Список літературних джерел:

1. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнесорганізацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. Ред. М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : KHEU, 2021. С.31-53. URL:

https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738378/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

2. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393> (date of access: 30.09.2025).

3. Danylenko, O., et al. Soft and Hard Skills for the Development of Young IT Specialists: Actual Challenges in the Conditions of Martial Law in Ukraine. In: Faure, E., et al. *Information Technology for Education, Science, and Technics. ITEST 2024. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 222. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5_21 (date of access: 30.09.2025).

4. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. E-book. SAGE Publications, Inc., 2021. 600 p

5. Lopushniak H. et al. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 88–110. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08) (date of access: 30.09.2025)

6. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ : Кінцевий Бенефіціар, 2024. 320 с.

7. Нестуля О.О. Нестуля С.І., Кононець Н.В.. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : колективна монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.

8. Нежинська О.О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2025. 263 с

9. Kruse K. Futurecater: The New Leadership Model For A BANI World. *Forbes*. 2025 URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/10/futurecater-the-new-leadership-model-for-a-bani-world/> (date of access: 30.09.2025).

10. Varic I.O., Кравчук О.І. Ельдріс Ю.Ф. Лідерство в умовах лідерство в умовах нестабільності: інноваційна табільності: інноваційна модель для підвищення дель для підвищення стійкості організацій. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Т. 14, № 2. С. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrtp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.14(2).2024.01) (date of access: 30.09.2025).

11. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123> (дата звернення: 30.09.2025).

12. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (дата звернення: 30.09.2025).

13. Anderson B. Overcoming 5 Barriers to Internal Leadership *IIDM | The International Institute of Directors & Managers*. URL: https://www.iidmglobal.com/expert-talk/expert-talk-categories/managing-people/leadership_talent/id80704-overcoming-5-barriers-to-internal-leadership-development.html (date of access: 30.09.2025)

14. Singla A. et al. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (date of access: 30.09.2025).

15. 2024 Talent Trends Artificial Intelligence in HR. *SHRM*. 2024 URL: <https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/2024-Talent-Trends-Survey-Artificial-Intelligence-Findings.pdf> (date of access: 30.09.2025)

16. Succeeding in the Digital Age Why AI-First Leadership Is Essential. *Harvard Business Impact*. 2025 URL: <https://www.harvardbusiness.org/insight/succeeding-in-the-digital-age-why-ai-first-leadership-is-essential/> (date of access: 30.09.2025)

17. Aboumoussa L., Pfister J. Leadership Development in the Age of Artificial Intelligence. *Harvard Kennedy School*. 2024. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/Final_AWP_244.pdf (date of access: 30.09.2025)

18. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence / M. Madanchian et al. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101–2111. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199> (date of access: 30.09.2025).

19. State of Generative AI in the Enterprise. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/az/en/issues/generative-ai/state-of-generative-ai-in-enterprise.html> (date of access: 30.09.2025).

20. Responsible AI: Building trust, shaping policy. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/podcasts/pulse-series/responsible-ai.html> (date of access: 30.09.2025).

21. Duogiao T., Ferdinand S. AI in Human Resource Management: Balancing Innovation and Human-Centric Strategies. *International Journal of Research*. 2025. Vol. 12, no. 4. P. 702–708. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15346034> (date of access: 30.09.2025).

22. Ethics guidelines for trustworthy AI *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (date of access: 30.09.2025).

23. AI And Leadership Development: Navigating Benefits And Challenges. *Forbes*. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/10/23/ai-and-leadership-development-navigating-benefits-and-challenges> (date of access: 30.09.2025).

24. AI and Bias. *Harvard Business Review* -URL: <https://hbr.org/insight-center/ai-and-bias> (date of access: 30.09.2025).

25. Bathaee Y. The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation. *Harvard Journal of Law & Technology* Vol. 31, No 2. 2018 URL: <https://jolt.law.harvard.edu/assets/articlePDFs/v31/The-Artificial-Intelligence-Black-Box-and-the-Failure-of-Intent-and-Causation-Yavar-Bathaee.pdf> (date of access: 30.09.2025).