

Остап О. Тимків\*

## РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У КЕРІВНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

*Метою дослідження є оцінка того, як виклики війни й швидка цифровізація змінили вимоги до лідерських компетенцій керівників ІТ-компаній України і які інструменти розвитку лідерства є найбільш ефективними для підтримки трансформацій. Методологія дослідження базувалася на системному й порівняльному підходах, методах аналізу й синтезу. Проведено огляд наукових праць, кейсів українських компаній (SoftServe, Luxoft, Kyivstar) і порівняльний аналіз із міжнародними практиками лідерського розвитку. Встановлено, що попри уповільнення експорту в 2022–2025 рр., галузь зберегла ключові позиції у структурі економіки, наростила попит на фахівців у сферах штучного інтелекту й кібербезпеки. Визначено головні виклики для керівників: управління розподіленими командами, підтримка продуктивності й мотивації на відстані, необхідність швидкого впровадження гнучких методів управління. Виявлено, що найбільш затребуваними є емоційний інтелект, навички кризового менеджменту й комунікації, здатність формувати спільне бачення змін. Показано, що трансформаційне лідерство й розвиток «soft skills» мають вирішальне значення для успішності змін. Зібрано дані про використання інструментів — тренінгів, коучингу, менторства, бізнес-симуляцій, які суттєво підвищують готовність керівників до управління змінами. Порівняльний аналіз показав, що українські ІТ-компанії загалом рухаються в одному руслі з міжнародними практиками розвитку лідерства, проте роблять це менш системно й часто фрагментарно. Особливо бракує розгорнутих програм ротацій, індивідуалізованих траєкторій розвитку й чіткої інтеграції навчання в бізнес-стратегію. Доцільним виглядає впровадження рішень, які вже довели ефективність у глобальних компаніях: регулярних 360°-оцінок із подальшими планами розвитку, створення культури коучингу й менторства, а також використання цифрових платформ, що персоналізують навчальні маршрути. Практична користь отриманих результатів полягає у можливості для HR-команд і топ-менеджменту ІТ-галузі вибудовувати власні програми лідерського розвитку, поєднуючи очне й дистанційне навчання, коучинг і симуляційні методики.*

*Ключові слова:* лідерські компетенції, ІТ-компанії, управління трансформаціями, розвиток персоналу, кризовий менеджмент, коучинг, менторство, емоційний інтелект.

*Табл. 3. Літ. 20.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-291-20-33

Ostap O. Tymkiv

## DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCES IN IT COMPANY MANAGERS FOR EFFECTIVE TRANSFORMATION MANAGEMENT

*The purpose of the study is to assess how the challenges of war and rapid digitalization have changed the requirements for leadership competencies of leaders of Ukrainian IT companies and what leadership development tools are most effective for supporting transformations. The research methodology was based on systemic and comparative approaches, methods of analysis and synthesis. A review of scientific papers, cases of Ukrainian companies (SoftServe, Luxoft, Kyivstar) and a comparative analysis with international leadership development practices were conducted. The results of the study reflect the implementation of three key tasks. It was established that despite the slowdown in exports in 2022–2025, the industry has retained key positions in the structure of the*

\* Western Ukrainian National University. Ukraine.

*economy, increasing demand for specialists in the fields of artificial intelligence and cybersecurity. The main challenges for leaders were identified: managing distributed teams, supporting productivity and motivation at a distance, and the need for rapid implementation of flexible management methods. It was found that the most in demand are emotional intelligence, crisis management and communication skills, and the ability to form a shared vision of change. It was shown that transformational leadership and the development of "soft skills" are crucial for the success of change. Data was collected on the use of tools - training, executive coaching, mentoring, business simulations, which significantly increase the readiness of managers to manage change. A comparative analysis showed that Ukrainian IT companies generally move in the same direction as international leadership development practices, but do so less systematically and often fragmentarily. There is a particular lack of comprehensive rotation programs, individualized development trajectories, and clear integration of training into business strategy. It seems advisable to implement solutions that have already proven effective in global companies: regular 360° assessments with further development plans, creating a culture of coaching and mentoring, as well as the use of digital platforms that personalize learning routes. The practical benefit of the results obtained lies in the opportunity for HR teams and top management in the IT industry to build their own leadership development programs, combining face-to-face and distance learning, coaching and simulation methods.*

**Keywords:** leadership competencies, IT companies, transformation management, personnel development, crisis management, coaching, mentoring, emotional intelligence.

**Peer-reviewed, approved and placed:** 04.09.2025

**Постановка проблеми.** Сьогодні темпи цифрових і організаційних змін вимагають від бізнесу постійної адаптації, а отже, і сильного лідерства. Дослідження свідчать, що близько 70% трансформаційних ініціатив у компаніях зазнають невдачі, і причина найчастіше не в технологіях, а в людському факторі — браку лідерського бачення й узгодженості дій [1]. Українська ІТ-галузь, одна з ключових сфер економіки, стрімко розвивається навіть у складні воєнні часи. Галузь стала другою за обсягом експорту послуг (42% всіх сервісних експортних доходів у 2023 році) [2], забезпечивши близько 5% ВВП країни й демонструючи стійкість перед викликами війни. Отже, для збереження цієї динаміки і конкурентоспроможності керівникам ІТ-компаній необхідно постійно вдосконалювати свої лідерські компетенції, адже від них залежить успіх організаційних змін і інновацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні дослідження підтверджують, що трансформаційні процеси в українській ІТ-галузі під впливом війни та глобальної цифровізації потребують нового типу лідерства. Так, авторка Н. І. Компанець [3] показала, що воєнний стан стимулював більш швидке впровадження віддалених форматів роботи й гнучких бізнес-моделей. Схожі висновки поділяють інші автори В. О. Торічний, Д. В. Ткачук, Ю. М. Кузь [4], які підкреслюють потребу у розвитку емоційного інтелекту й здатності керувати розподіленими командами. Паралельно відбувається переосмислення іміджевих стратегій лідерства. Так, О. Матвієнко [5] наголошує, що сучасний лідер має поєднувати традиційний авторитет із відкритою цифровою комунікацією. Цю тенденцію підтримують міжнародні огляди: L. Cortellazzo, E. Bruni, R. Zampieri [6] вказують, що цифровізація підсилює роль візійності й гнучкості, а Б. Rocha та ін. [7] акцентують на розвитку інноваційності й культури безперервного навчання.

Особливого значення набуває стиль лідерства в кризових умовах. J. Hodges, B. Howieson [8] довели, що ефективними є керівники, здатні будувати довіру й мотивувати персонал до змін, а N. Gaan, S. Malik, V. Dagar [9] емпірично підтвердили позитивний вплив резонансного лідерства на залучення віддалених команд під час криз, що на пряму корелює з українськими реаліями.

Окремий блок досліджень прогнозує майбутнє розвитку лідерства. N. Van Quaquebeke, F. H. Gerpott [10] відзначають, що впровадження штучного інтелекту змінить парадигму управління, зробивши його більш data-driven та автоматизованим. На цьому тлі автори M. Buriak, O. Makovoz [11] пропонують agile-підхід до управління змінами, який дає змогу зберігати конкурентоспроможність українських ІТ-компаній, створюючи цінність навіть у конфліктних умовах.

Узагальнено, ці публікації вказують на те, що успішний керівник сучасної ІТ-компанії повинен одночасно бути агентом змін, візіонером, комунікатором і наставником, здатним інтегрувати цифрові технології, підтримувати психологічну безпеку команд і швидко адаптуватися до турбулентності середовища.

Попри наявність досліджень, присвячених розвитку управлінських компетенцій, цілісний аналіз саме лідерських компетенцій керівників українських ІТ-компаній у контексті безперервних організаційних і культурних змін фактично відсутній. Більшість наукових праць зосереджуються на технічних, економічних чи ринкових характеристиках ІТ-галузі, залишаючи поза увагою системний підхід до розвитку лідерів як ключового чинника успішності трансформацій. Таким чином, дане дослідження вперше пропонує комплексний огляд моделей, інструментів та практичних кейсів розвитку лідерства в ІТ-компаніях України, поєднуючи теоретичний аналіз і порівняння з міжнародними практиками.

**Мета дослідження** – проаналізувати підходи до розвитку лідерських компетенцій у керівників українських ІТ-компаній для ефективного управління трансформаціями. Для досягнення мети визначено такі завдання: (1) діагностувати сучасний стан ІТ-галузі України і окреслити виклики для лідерів в умовах цифрових, організаційних і культурних трансформацій; (2) дослідити підходи і моделі розвитку лідерських компетенцій українських ІТ-менеджерів, включно з оглядом моделей лідерства; (3) виконати порівняльний аналіз практик розвитку лідерства в українських ІТ-компаніях і провідних міжнародних компаніях, визначивши, які з міжнародних підходів доцільно адаптувати в Україні.

**Основні результати дослідження.** Українська ІТ-індустрія за останнє десятиліття перетворилася на потужний сектор із глобальним значенням. Ще до недавніх потрясінь галузь генерувала понад 6 млрд. долл. експортного виторгу та налічувала понад 200 тисяч фахівців [11]. Попри початок повномасштабної війни у 2022 році, галузь проявила надзвичайну стійкість: за даними опитування Асоціації IT Ukraine, 80% ІТ-компаній продовжують працювати, а 70% планують наймати нових спеціалістів у найближчий рік [11]. Це стало можливим завдяки гнучкості бізнесів: компанії швидко

перебудували операційні процеси, перейшли на віддалену або гібридну роботу, диверсифікували ринки й впровадили agile-підходи до управління проектами [11]. Таким чином, вже сьогодні українські ІТ-організації фактично перебувають у режимі постійної трансформації — технологічної, організаційної та культурної. Тож доцільно далі їх розглянути (табл. 1).

**Таблиця 1. Ключові типи трансформацій в ІТ-галузі України та їх управлінські виклики, побудовано автором на основі [1; 2; 11]**

| № | Тип трансформації           | Аналітичний опис і управлінські вимоги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Цифрові трансформації       | Україна впевнено рухається шляхом цифровізації: сотні державних послуг переведено в онлайн, додатком «Дія» користуються 20 млн українців [11]. В ІТ-компаніях це означає постійну появу нових технологій, інструментів і методологій розробки. Лідери мають бути готові впроваджувати інновації й адаптувати команди до стрімких технологічних змін, часто паралельно навчаючись разом з підлеглими. За оцінками експертів, культура організацій і готовність людей приймати зміни важать більше, ніж самі технології. Тому керівники повинні розвивати компетенції управління змінами, вміти донести командам цінність нововведень і долати природний опір новаціям. Здатність гнучко мислити і швидко перебудовувати процеси є однією з ключових умов успіху цифрових ініціатив.                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | Організаційні трансформації | Війна й глобальні зміни змусили українські ІТ-компанії переглянути традиційні організаційні моделі. Багато команд перейшли на віддалену роботу й розподілилися по різних містах і країнах. Це вимагає від лідерів нових навичок — управління розподіленими (глобальними) командами, підтримання продуктивності й мотивації на відстані, ефективної комунікації в умовах невизначеності. Компанії впроваджують більш гнучкі структури, проектне й продуктове управління замість жорсткої ієрархії. Популярними стають agile і cross-functional команди. У таких умовах керівникам важливо опанувувати навички фасилітації, делегування повноважень, координації міжфункціональної співпраці. Вони мають бути не стільки «босами», скільки лідерами-координаторами, які об'єднують людей навколо спільних цілей. Водночас швидке зростання деяких ІТ-бізнесів ставить виклик розвитку внутрішніх талантів: потрібні менеджери, здатні вести проекти більшого масштабу, керувати більшими підрозділами |
| 3 | Культурні трансформації     | Сучасне бізнес-середовище — це середовище постійної турбулентності. Після 24 лютого 2022 року багато українських компаній усвідомили, що від керівників очікується не лише виконання бізнес-планів, а й роль джерела стабільності й підтримки для співробітників. На перший план вийшли такі аспекти, як психологічна безпека команд, емпатія і довіра у взаєминах. Лідери мусять працювати над емоційним інтелектом — здатністю розуміти власні і чужі емоції та керувати ними. Саме емоційний інтелект допомагає успішно навчати команди, справлятися зі стресом, давати зворотний зв'язок і ефективно співпрацювати. Поступово змінюється й стиль керівництва: від авторитарного або суто адміністративного до більш відкритого, сервісного підходу.                                                                                                                                                                                                                                             |

Отже, перелічені трансформації висувають до керівників нові вимоги. Гнучкість і адаптивність, вміння управляти людьми й змінами були названі респондентами серед топ-3 управлінських навичок, що матимуть найбільший попит в наступні 3–5 років [12]. Інші необхідні компетенції охоплюють стратегічне й системне мислення, креативність, вміння приймати рішення в умовах невизначеності – для управління організацією; лідерство, емоційний інтелект, управління глобальними командами й навички налагодження взаємин – для управління людьми; цифрову грамотність, стійкість до стресу, здатність навчатися, усвідомленість – для самоменеджменту керівника. Часто лінійні менеджери визнають, що їм бракує саме «soft skills» – умінь ефективно керувати персоналом, надихати команду, бути лідером, а не просто адміністратором [12]. Відтак постає питання: як розвивати такі лідерські компетенції у керівників українських ІТ-компаній? Наступним кроком розглянемо існуючі підходи та інструменти.

Важливо розуміти, що розвиток лідерства – багатогранний процес, що поєднує опанування теоретичних моделей лідерства з використанням практичних інструментів навчання. В українській ІТ-галузі поступово формується культура цілеспрямованого лідерського розвитку: 95% опитаних HR і керівників вважають розвиток менеджерів актуальним для свого бізнесу [12]. Компанії інвестують у внутрішні навчальні програми, залучають коучів і менторів, співпрацюють із бізнес-школами. Нижче розглянемо ключові моделі лідерства, які лягають в основу таких програм, та основні інструменти розвитку компетенцій з реальними прикладами їх застосування.

Серед теоретичних основ, на які спираються сучасні програми розвитку лідерів, одне з центральних місць посідає концепція емоційного інтелекту (далі – EQ). Популяризована дослідженнями Деніела Гоулмана, вона виходить з того, що успішний лідер – це не лише людина з високим IQ чи глибокою технічною експертизою, а насамперед той, хто вміє усвідомлювати власні емоції, розуміти почуття інших і будувати ефективну взаємодію. Емоційний інтелект включає навички самосвідомості, саморегуляції, емпатії, мотивації й соціальних навичок [13]. В українських ІТ-компаніях ця модель набуває все більшого поширення – приміром, в програмі лідерського розвитку Київстар у фокусі опинилися такі аспекти, як емпатія, турбота про емоційну безпеку, довіра, особливо в контексті воєнних потрясінь [14].

Ще одна ключова концепція – трансформаційне лідерство. Це стиль, за якого лідер надихає людей приймати амбітні цілі і змінюватися, веде команду через зміни силою спільного бачення та власного прикладу. Термін було введено Джеймсом МакГрегором Бернсом, а розвинено Бернардом Бассом; він охоплює 4 «І» трансформаційного лідерства: індивідуальний підхід (Individualized Consideration) – увага до потреб кожного співробітника і підтримка їх розвитку; надихаюча мотивація (Inspirational Motivation) – формування привабливого бачення майбутнього, що надихає перевершувати очікування; ідеалізований вплив (Idealized Influence) – особистий приклад лідера, його харизма та етична поведінка, які викликають довіру; інтелектуальна стимуляція (Intellectual Stimulation) – заохочення творчості, інновацій, критичного мислення у команди [15]. Трансформаційні лідери

фокусуються не тільки на виконанні поточних завдань, а й на зміні культури та системи цінностей організації так, щоб співробітники добровільно прагнули більшого заради спільної мети. Дослідження підтверджують, що трансформаційний стиль позитивно впливає на мотивацію і ефективність праці: він спонукає працівників працювати не заради винагороди, а заради спільного бачення і вищої мети, перевершуючи базові вимоги [15].

Обидві згадані моделі – емоційний інтелект і трансформаційне лідерство тісно пов'язані. Трансформаційний лідер, як правило, має високий рівень EQ, адже для натхнення інших потрібні емпатія, уміння спілкуватися, підтримувати й розвивати людей. Тому сучасні програми розвитку керівників приділяють значну увагу «soft skills» і лідерському стилю: лідерів навчають активному слуханню, ефективній комунікації, коучинговому підходу в управлінні, управлінню змінами, розвитку команди тощо.

Розвиток лідерських компетенцій здійснюється різними методами, і найкращий ефект дає їх поєднання. Згідно з опитуванням АРТ і Європейської асоціації ПО, найефективнішими форматами навчання керівників респонденти назвали коучинг і наставництво (77% опитаних), змішане навчання – поєднання онлайн і офлайн форм (53%), а також розбір кейсів (39%) [12]. Це – оцінка ефективності, тоді як фактичне використання цих методів наразі нижче: наприклад, коучинг/наставництво застосовують в майже 55% організацій, кейс-методи – в близько 26% [12]. Натомість онлайн навчання дуже поширене, але його корисність менеджери оцінюють нижче від рівня впровадження, ймовірно, через не завжди актуальний чи зручний контент [12]. Це сигнал для компаній переглянути підхід до e-learning: наповнювати онлайн-курси матеріалами, які реально відповідають стратегічним цілям бізнесу і потребам лідерів. Також звертає на себе увагу високий інтерес до симуляцій (ділових ігор) і peer-to-peer навчання – взаємного навчання колег: учасники опитування високо оцінили такі формати, хоча поки що вони мало практикуються.

Щоб показати, як ці інструменти реалізуються на практиці, розглянемо кейси кількох українських ІТ-компаній і конкретні програми, які вони запровадили для розвитку лідерства (табл. 2).

**Таблиця 2. Практичні кейси відомих українських ІТ-компаній і їх програми для розвитку лідерства, систематизовано автором на основі [14; 16; 17]**

| № | Компанія | Запроваджені програми лідерства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Luxoft   | Великий аутсорсер із тисячами співробітників ще з 2012 року системно розвиває менеджерів через внутрішні академії лідерства. У компанії працює близько 13 тис. співробітників, з них 1,8 тис. - менеджери (тобто один керує в середньому вісьмома людьми). Щороку Luxoft отримує більш ніж 400 запитів на навчання і відкриває понад 30 груп навчання лідерів [16]. Наразі діють три програми розвитку лідерства: Leadership Academy, PPM University та Project Management Academy. Перша (для тимлідів) працює з 2012 року і випустила вже 1844 осіб, друга - 317 осіб [16]. Leadership Academy складається з двох - Core (базовий) і Advanced. |



Продовження табл. 2

| № | Компанія  | Запроваджені програми лідерства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Luxoft    | На Core можуть потрапити всі нові тімліди або спеціалісти, яких готують до керівної ролі; протягом майже 5,5 місяців вони опановують основи лідерства: як керувати людьми, розвивати команду, комунікувати як лідер, управляти своєю результативністю та змінами в бізнес-комунікації. Після цього учасники мають застосувати знання на практиці, а згодом - перейти до рівня Advanced, де поглиблено вивчають просунуте лідерство, просунуті комунікації і окремий модуль Navigating Troubled Waters про управління командою в кризових ситуаціях [16]. PPM University - наступний щабель для лідерів, які прагнуть розширити коло обов'язків (наприклад, навчитися найму команди, фінансового управління, прийняття складних кадрових рішень). Програма також має Core і Advanced модулі (разом 8 місяців навчання) і охоплює теми: надання зворотного зв'язку, інтеграція новачків, мотивація та розвиток співробітників, основи звільнення тощо. Project Management Academy готує фахівців до ролі проектних менеджерів - три модулі (Agile, тестування знань, практичний проект); програму нещодавно розширили в часі, щоб учасники встигали освоїти матеріал [16]. Важливо, що Luxoft не лише навчає, а й оцінює прогрес: перед і після кожного курсу проводять оцінювання керівників методом 360 градусів, де підлеглі, колеги й керівники дають анонімний фідбек менеджеру. |
| 2 | SoftServe | Одна з найбільших ІТ-компаній України (головний офіс у США, але значна частина розробників - в Україні) розвиває лідерів через корпоративний університет SoftServe University. Програми охоплюють різні рівні: від лідів команд контролю якості (QC Lead) і проектних менеджерів до директорів delivery, віцепрезидентів, менеджерів з продажу, фінансових та HR-лідерів [17]. Тобто, для кожного етапу кар'єри – свої навчальні маршрути і «лідерські ліфти». Особливо примітною є програма Delivery Directors Learning Program (DDLDP) – курс для розвитку директорів з delivery (тих, хто керує великими проектами й програмами). Ця програма триває 6 місяців і складається з шести модулів, що охоплюють розвиток персоналу, фінансовий менеджмент, вихід на нові ринки, комунікацію з клієнтами та інші важливі навички для директорів [17]. Ефективність DDLP підтверджується тим, що вже 51% директорів Delivery у SoftServe – випускники цієї програми [17]. Компанія вимірює і визнає успіх своїх L&D ініціатив: SoftServe двічі поспіль (2021 і 2022 рр.) отримувала нагороди Brandon Hall Excellence Awards за видатні результати в розвитку лідерства – зокрема, золото у номінації «Кращий прогрес у коучингу та наставництві» (2021) та срібло за програму DDLP для старших менеджерів (2022) [17].                                                                  |
| 3 | Kyivstar  | Найбільший телеком-оператор України – хоча і не чисто ІТ-компанія, але цікавий приклад адаптації лідерського розвитку під сучасні виклики. Після початку війни компанія сфокусувалася на підтримці співробітників і переосмисленні ролі керівників. У 2024 році запущено програму «Тризуб лідерських компетенцій», яка стала новим стандартом лідерства всередині компанії [14]. Через фокус-групи та аналіз потреб визначили три головні якості, необхідні лідерам сьогодні: (1) ефективне управління – уміння забезпечувати результативність бізнес-процесів навіть у турбулентні часи;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Звкінчення табл. 2.

| № | Компанія | Запроваджені програми лідерства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Kyivstar | (2) впливова комунікація – здатність переконувати, надихати, будувати довіру через спілкування; (3) хоробрість і рішучість – сміливість брати відповідальність, приймати непрості рішення і відстоювати цінності[14]. Ці три напрямки і дали назву «Тризубу». Програма розрахована на керівників усіх рівнів, має формат blended learning: теорія і практика. Складається з трьох модулів (за кожною з компетенцій), де учасники працюють з реальними кейсами та практичними творчими завданнями, набуваючи досвіду для щоденної роботи [14]. Особливу увагу приділили питанню емоційного інтелекту і підтримки людей: Київстар впровадив окремі політики підтримки співробітників, що служать (програма «4.5.0. Нарешті вдома» для допомоги мобілізованим та їхнім родинам), і навчав лінійних менеджерів правильній комунікації з ветеранами, ставлячи повагу і людяність за обов'язковий стандарт поведінки керівника [14]. |

Варто зазначити, українські ІТ-компанії поступово впроваджують багато з тих практик, які зарекомендували себе в глобальних корпораціях. Водночас існують і певні відмінності в підходах, масштабах та акцентах розвитку лідерства. Проведемо порівняльний аналіз (табл. 3), щоб виявити спільні риси й унікальні особливості українського досвіду у порівнянні з провідними міжнародними компаніями, а також визначити, що з глобальних практик варто адаптувати під український контекст.

**Таблиця 3. Підходи до розвитку лідерства: порівняння українських і міжнародних ІТ-компаній, систематизовано автором на основі [1; 14; 16; 18-20]**

| № | Аспект                                  | Українські ІТ-компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Провідні міжнародні компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Стратегічний пріоритет розвитку лідерів | Останніми роками усвідомлення важливості лідерства різко зросло. У великих ІТ-компаніях (Luxoft, SoftServe, EPAM тощо) діють формальні програми розвитку, керівництво виділяє бюджети на L&D, адже конкуренція за таланти потребує сильних менеджерів. Проте у частини компаній (особливо дрібні аутсорсери чи продуктові стартапи) системність може бути нижчою через обмежені ресурси або фокус на технічних навичках | У глобальних корпораціях розвиток лідерства - складова стратегії. Барато хто має власні «університети» (Deloitte University, McKinsey Leadership Academy тощо) [18]. Є розуміння, що інвестиції в лідерів прямо впливають на бізнес-результати, тому бюджети суттєві. Ринок лідерського навчання глобально оцінюється у мільярди доларів, і він зростає, бо компанії відчувають дефіцит лідерів нового типу |
| 2 | Структура й масштаб програм             | У розвинених українських ІТ-компаніях впроваджено багаторівневі програми під потреби різних позицій: наприклад, Luxoft має окремі курси для тімлідів, програм-менеджерів, проєкт-менеджерів;                                                                                                                                                                                                                            | Провідні міжнародні гравці реалізують масштабні програми з охопленням тисяч менеджерів по всьому світу. Наприклад, Cisco має цілісну систему програм для різних рівнів - від New Manager Assimilation для новопризначених менеджерів до Global Leader Program для топів, яка включає ротації в різних                                                                                                       |



Продовження табл. 2

| № | Аспект                      | Українські IT-компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Провідні міжнародні компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Структура й масштаб програм | SoftServe – для лідів, директорів, VP тощо. Кількість учасників відносно невелика (групи по 15–30 осіб), але за роки назбируються сотні випускників. Часто комбінуються внутрішнє і зовнішнє навчання: залучають українські бізнес-школи (LvBS, Києво-Могилянська бізнес-школа) чи онлайн-платформи. Малий і середній бізнес більше опирається на зовнішні тренінги чи курси                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Global Leader Program для топів, яка включає ротації в різних країнах, симуляції бізнес-рішень і навіть соціальні проєкти (лідери працюють над ініціативами в неприбуткових організаціях для розвитку глобального мислення) [19]. Microsoft запровадила корпоративну культуру growth mindset і очікує від кожного менеджера дотримання моделі «Model–Coach–Care» (будь прикладом, розвивай людей, піклуйся) – це підкріплено навчальними модулями і оцінкою лідерської поведінки на всіх рівнях [19]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3 | Зміст і фокус навчання      | Українські програми зараз сфокусовані на практичних навичках управління змінами й людьми в умовах невизначеності. Значна увага приділяється емоційному інтелекту, комунікаціям, мотивації команд – як відповіді на виклики війни та турбулентності. Також актуальні теми: стратегічне мислення для переходу від суто технічної ролі до бізнес-лідерства; управління продуктивністю команд; гнучкі методології (Scrum, Kanban) для керівників. Є попит на навички кризового менеджменту та стрес-менеджменту – вміти діяти в екстремальних ситуаціях. Прикметно, що компанії звертаються до тем інклюзивності й різноманіття: зокрема, обговорюють жіноче лідерство (форум Forbes «Вільна» в 2023-24, практики Intellias, Ferrexpro) і інклюзивне лідерство (як у JTI Україна, де проводять воркшопи з DEI-тематики) [20] | У міжнародних програмах поряд зі «стандартним набором» (стратегія, управління людьми, проєктний менеджмент) сильний акцент на глобальні навички: лідерство в мультикультурному середовищі, інклюзія й різноманіття, етичне лідерство. Наприклад, Adobe спеціально запустила програму Leadership Circles для розвитку жінок-лідерів у продажах: річний курс із коучингом та реєр-групами, що вже привів до підвищення 35% учасниць на директорські посади [19]. Провідні компанії також акцентують інноваційність та підприємницьке мислення у лідерів – прагнуть, щоб менеджери були агентами змін (change agents). Boston Consulting Group (BCG), наприклад, у своїх тренінгах використовує методологію «design for adoption» важливих, інтегруючи нові моделі поведінки прямо в робочі рутини керівників і фокусуючись на кількох навичках, що трансформують компанію |
| 4 | Методи навчання             | В Україні поширені традиційні тренінги та кейс-стаді, але стрімко набирають популярність коучинг і наставництво – багато компаній бачать у цьому високу ефективність і намагаються запровадити коучинговий стиль лідерства. Однак на практиці, як вже згадано, тільки приблизно 55% організацій реально використовують коучинг/менторство, тобто є потенціал для розширення [12].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Міжнародні компанії широко впроваджують experience-based learning – навчання дією: ротації посад, спеціальні проєкти, стажування в різних відділах чи країнах як частина лідерського розвитку. Коучинг або менторство фактично є стандартом: майже кожен молодий менеджер у великих корпораціях має ментора, а топ-менеджери – професійного коуча. Багато компаній створюють спільноти лідерів, де проводяться регулярні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Закінчення табл. 3.

| № | Аспект                           | Українські ІТ-компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Провідні міжнародні компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Методи навчання                  | Також починають застосовувати інтерактивні методи: бізнес-ігри, симуляції (поки радше в рамках разових заходів чи для топ-менеджерів). Онлайн-навчання добре розвинене – українські ІТ-компанії ще до війни звикли до дистанційного навчання, а зараз тим паче. У тренді мікронавчання і змішаний підхід (особливо з міркувань економії часу і безпеки)                                                                                                                                                                                                                                         | обміни досвідом. Технології глибоко інтегровані: використовують симулятори (VR/AR для відпрацювання навичок публічних виступів чи переговорів), аналітику даних для персоналізації навчання, AI-коучинг тощо. Наприклад, у IBM застосовують AI-платформу, що рекомендує менеджерам навчальні активності на основі їх профілю; Deel (HR-платформа) пропонує компаніям готові інструменти для управління talent development [19]                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5 | Культура й менталітет            | Історично менеджмент в Україні формувався під впливом пострадянської культури, де роль керівника була досить авторитарною. Нині відбувається зміна менталітету: молоде покоління лідерів схильне до горизонтальних структур, партнерства в команді. Українські ІТ-лідери дуже цінують технічну експертизу – багато хто виріс із інженерів, тому мають сильні hard skills, але працюють над розвитку soft skills. Позитивним фактором стало випробування кризою: війна згуртувала багатьох менеджерів, навчила їх людяності й стійкості                                                          | У міжнародних компаніях сучасна лідерська культура формувалася десятиліттями. Тут норма – службове лідерство (servant leadership), коли менеджер радше служить команді, аніж командує; відкрите лідерство, що приймає зворотний зв'язок знизу. Західні корпорації культивують «growth mindset» (ідеї Керол Двек про те, що помилки – це уроки, а не привід для покарання) - яскравий приклад Microsoft за Сатї Наделлі, який кардинально змінив культуру компанії до культури навчання і розвитку [19]. Також значну увагу приділяють етичному виміру лідерства, різноманіттю й інклюзивності                                                                                                  |
| 6 | Оцінка ефективності й результати | Українські компанії тільки напрацьовують культуру вимірювання ROI (ефективність інвестицій) від розвитку лідерства. Більші гравці вже відстежують метрики – плинність кадрів серед випускників програм, відсоток внутрішніх кандидатів на вакансії, динаміка оцінок 360°, виконання бізнес-показників командами після навчання. Наприклад, Luxoft фіксує зростання оцінок лідерів за результатами 360-опитування [16]; в опитуванні АРТ 63% українських компаній назвали результати роботи після навчання головним критерієм ефективності L&D (тобто дивляться на покращення показників команд) | У розвинутих компаніях дуже серйозно ставляться до метрик успішності лідерських ініціатив. Приміром, Adobe відслідкувала, що 35% учасниць їх програми для жінок отримали підвищення – вагомий індикатор успішності курсу [19]. У багатьох корпораціях існують цілі KPI по лідерському резерву: яка частка вакансій закривається внутрішніми кандидатами (якщо високий відсоток – програми розвитку ефективні). Також рахують engagement score (залученість) менеджерів і команд до і після навчання, вимірюють продуктивність. Це виправдано: згідно з дослідженнями, компанії з потужними програмами лідерства мають вищу ймовірність успішних трансформацій і кращі фінансові результати [1] |

Отже, провівши порівняння, можна окреслити кілька напрямів, де українським ІТ-компаніям є сенс перейняти досвід міжнародних колег:

1. Системність і довгостроковість програм. Варто розвивати «лідерські траєкторії», тобто чіткі плани розвитку компетенцій для керівників на кожному кар'єрному етапі. Великі глобальні гравці мають безперервні програми від рівня junior manager до executive. В Україні це роблять лише топ-компанії, іншим бажано теж будувати кадровий резерв і наступність. Регулярність навчання (не раз на кілька років, а постійно) створює культуру розвитку.

2. Індивідуалізація через коучинг і менторство. Хоча багато українських компаній уже впроваджують наставництво, масштаб слід розширити. Кожен молодий лідер має отримувати підтримку досвідченого ментора. Для топів — залучати професійних бізнес-коучів. Досвід ІТ-компанії SoftServe показав, що інвестиції в коучинг окупуються нагородами і результатами.

3. Ротації й «stretch-assignments». Міжнародна практика показує ефективність розвитку лідерів через розширення зони відповідальності, тобто тимчасове призначення на інші ролі, управління міжфункційними проектами, стажування за кордоном. Українським ІТ-компаніям варто застосовувати це: наприклад, давати інженерам спробувати себе в ролі тимлідера на невеликому проекті, або відправити менеджера попрацювати у відділ до клієнта. Такі «виходи із зони комфорту» суттєво підвищують компетентність.

4. Упор на культуру зворотного зв'язку і growth mindset. Лідерам потрібно прищеплювати ідеологію постійного навчання й покращення. Тут корисний досвід Microsoft із впровадженням growth mindset: можна внутрішньо популяризувати історії, коли помилки стали уроками, заохочувати менеджерів відкрито визнавати і аналізувати промахи. Варто впроваджувати регулярний фідбек: щоквартальні бесіди «менеджер-лід» про розвиток, опитування команди про стиль керівника тощо. Це допоможе керівникам бути в тонусі і швидко коригувати поведінку.

5. Інклюзивність і різноманіття в лідерстві. На глобальному рівні доведено, що різноманітні команди ефективніші. Українським компаніям варто свідомо розвивати лідерство серед недостатньо представлених груп (наприклад, жінки в ІТ-менеджменті). Практики Adobe чи Intellias з жіночими лідерськими програмами показують хороші результати. Так само — навчати всіх керівників принципам інклюзивного лідерства (цінувати різні точки зору, уникати упереджень).

6. Використання сучасних технологій навчання. Українським L&D командам слід експериментувати з новими інструментами: корпоративними платформами з AI-рекомендаціями навчання, симуляторами, інтерактивними онлайн-курсами. Зараз багато таких рішень доступні (можна співпрацювати з провайдерами, як-от Deel Engage тощо).

Водночас, адаптуючи міжнародні підходи, варто врахувати українську специфіку: ментальність, контекст війни, обмеженість ресурсів у деяких компаніях. Не всі дорогі рішення виправдані — інколи краще простіші формати, але регулярні. Також важливо, щоб ініціативи підтримувалися топ-

менеджментом і відповідали культурі компанії. Як показав приклад Київстар, програма буде успішною, якщо вона вирішує актуальну проблему бізнесу і вписана в цінності компанії, а не просто скопійована «для галочки».

**Висновки.** Таким чином, провівши дослідження, можна зробити висновок, вітчизняні IT-компанії активно розбудовують системи навчання керівників. Акцент робиться на розвитку soft skills через комбіновані методи: тренінги, коучинг, наставництво, практичні проекти. Теоретичні моделі, як-от трансформаційне лідерство та емоційний інтелект, стали ідейним підґрунтям більшості програм — керівників навчають надихати команди спільним баченням і будувати довірливі стосунки. Реальні кейси (Luxoft, SoftServe, Kyivstar) показали ефективність комплексного підходу: багато з компаній вже мають внутрішні академії лідерства, де сотні менеджерів проходять навчання різного рівня, застосовується 360°-оцінка і відстежується прогрес.

Аналіз показав, що українські підходи загалом рухаються в руслі світових тенденцій: все більшої ваги набувають коучинг, наставництво, навчання дією, персоналізований розвиток. Провідні українські IT-компанії вже мало в чому поступаються західним — мають багаторівневі курси, співпрацюють з бізнес-школами, розвивають культуру зворотного зв'язку. Відмінності радше у масштабі та зрілості систем: глобальні корпорації інвестують більші ресурси, охоплюють тисячі лідерів по всьому світу, використовують передові edtech-рішення і десятиліттями шліфують корпоративну культуру лідерства. Українським компаніям ще належить повністю інтегрувати поняття різноманіття та інклюзивності у розвиток лідерів, більш системно вимірювати ROI від навчання, впровадити практики на зразок ротацій і міжнародного обміну досвідом. Водночас, унікальний український контекст — зокрема досвід керування в кризі — може стати прикладом і для іноземних колег (lessons learned у стійкості, адаптивності).

1. Garcia J. Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia. McKinsey & Company. 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>

2. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT — 2023. 2024. <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>

3. Компанець Н. І. Вплив воєнного стану на трансформацію моделей бізнес-поведінки підприємств сфери IT. Академічні візії. 2024. № 27. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1075>

4. Торічний В. О., Ткачук Д. В., Кузь Ю. М. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16>

5. Матвієнко О. Аналіз змін іміджевих стратегій лідерства підприємств в умовах інформаційної економіки: світовий досвід. Управління змінами та інновації. 2024. № 11. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-12>

6. Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R. The role of leadership in a digitalized world: A review. Frontiers in Psychology. 2019. Vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

7. Hodges J., Howieson B. The challenges of leadership in the third sector. European Management Journal. 2017. Vol. 35, Issue 1. P. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>

8. Gaan N., Malik S., Dagar V. Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. European Management Journal. 2024. Vol. 42, Issue 3. P. 316–326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>

9. Van Quaquebeke N., Gerpott F. H. The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2023. Vol. 30, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
10. Rocha B., Gonzalves M. J. A., da Silva A. F., Teixeira S., Silva R. Leadership challenges in the context of University 4.0: A thematic synthesis literature review. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 2022. Vol. 28. P. 214–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10588-021-09345-8>
11. Buriak M., Makovoz O. Agile change management of Ukraine's IT sector's and value creation amidst conflict. *London Journal of Social Sciences*. 2024. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.31039/ljss.2024.7.189>
12. Кот М., Альхімович О. Управління змінами, прокачування лідерства та бачення стратегії – основні компетенції для сучасного керівника. Чи потрібно вкладатися у розвиток менеджерів та які форми навчання обрати? Дослідження. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-neviz-nachenosti-20102023-16810>
13. The Stoplight Approach International Association. Our Why: Emotional Intelligence. The Stoplight Approach. URL: <https://www.thestoplightapproach.org/our-why>
14. Hub.kyivstar. Як формувати новий стандарт лідерства серед працівників: досвід Київстар. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-formuvati-novij-standart-liderstva-sered-pracivnikov-dosvid-kiyivstar>
15. Umassglobal. What Is Transformational Leadership? Understanding the Impact of Inspirational Guidance. URL: <https://www.umassglobal.edu/blog-news/what-is-transformational-leadership>
16. Hurma. Розвиток лідерства в компанії. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/rozvitok-liderstva-v-kompanii/>
17. Businesswire. SoftServe Recognized at the 2022 Brandon Hall Group Excellence in Leadership Development Awards. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20221011006137/en/SoftServe-Recognized-at-the-2022-Brandon-Hall-Group-Excellence-in-Leadership-Development-Awards>
18. Deloitte. Deloitte Academy. 2025. URL: <http://deloitte.com/cy/en/services/deloitte-academy.html>
19. Trisca L. 6 companies with best leadership development programs: How to emulate their success. *Global HR*. 2025. URL: <https://www.deel.com/blog/companies-with-best-leadership-development-programs/>
20. Волошина Н. Інклюзивне лідерство: досвід компанії ЖТІ Україна з розвитку лідерів у компанії. 2024. URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-leadership-at-jti>

1. Garcia, J. (2022). Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>
2. IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT - 2023 <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>
3. Kompanec, N. I. (2024). Vplyv voiennoho stanu na transformatsiiu modelei biznes-povedinky pidpryemstv sfery IT [Impact of martial law on the transformation of business behavior models of IT enterprises]. *Akademichni vizii*, (27). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1075>
4. Torichnyi, V. O., Tkachuk, D. V., & Kuz, Yu. M. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta liderstvo: novi vymohy do kerivnykiv v epokhu tekhnolohii [Digital transformation and leadership: New requirements for managers in the technology era]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, (5). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.16>
5. Matviienko, O. (2024). Analiz zmin imidzhevykh stratehii liderstva pidpryemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky: svitovyi dosvid [Analysis of changes in leadership image strategies of enterprises in the information economy: Global experience]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, (11), 77–83. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-12>
6. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
7. Hodges, J., & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, 35(1), 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>
8. Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2024). Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*, 42(3), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>

9. Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3). <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
10. Rocha, B., Gonzalves, M. J. A., da Silva, A. F., Teixeira, S., & Silva, R. (2022). Leadership challenges in the context of University 4.0: A thematic synthesis literature review. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 28, 214–246. <https://doi.org/10.1007/s10588-021-09345-8>
11. Buriak, M., & Makovoz, O. (2024). Agile change management of Ukraine's IT sector's and value creation amidst conflict. *London Journal of Social Sciences*, (7). <https://doi.org/10.31039/ljss.2024.7.189>
12. Kot, M., & Alkhimovych, O. (2023). Upravlinnia zminamy, prokachuvannya liderstva ta bachennia stratehii – osnovni kompetentsii dlia suchasnoho kerivnyka [Change management, leadership development and vision – key competencies for a modern manager]. *Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-nevznachenosti-20102023-16810>
13. The Stoplight Approach International Association. (n.d.). Our Why: Emotional Intelligence. <https://www.thestoplightapproach.org/our-why>
14. Hub.kyivstar. (2025). Yak formuvaty novyi standart liderstva sered pratsivnykiv: dosvid Kyivstar [How to form a new standard of leadership among employees: Kyivstar case]. <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-formuvaty-noviy-standart-liderstva-sered-pracivnikiv-dosvid-kiyivstar>
15. Umassglobal. (n.d.). What Is Transformational Leadership? Understanding the Impact of Inspirational Guidance. <https://www.umassglobal.edu/blog-news/what-is-transformational-leadership>
16. Hurma. (2020). Rozvytok liderstva v kompanii [Leadership development in the company]. <https://hurma.work/blog/rozvitok-liderstva-v-kompanii/>
17. Businesswire. (2022). SoftServe Recognized at the 2022 Brandon Hall Group Excellence in Leadership Development Awards. <https://www.businesswire.com/news/home/20221011006137/en/SoftServe-Recognized-at-the-2022-Brandon-Hall-Group-Excellence-in-Leadership-Development-Awards>
18. Deloitte. (2025). Deloitte Academy. <http://deloitte.com/cy/en/services/deloitte-academy.html>
19. Trisca, L. (2025). 6 companies with best leadership development programs: How to emulate their success. *Global HR*. <https://www.deel.com/blog/companies-with-best-leadership-development-programs/>
20. Voloshyna, N. (2024). Inkliuzyvne liderstvo: dosvid kompanii JTI Ukraina z rozvytku lideriv u kompanii [Inclusive leadership: JTI Ukraine's experience in developing leaders within the company]. <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-leadership-at-jti>