УДК 159159.9:005.336.1:004
DOI: https://doi.org/10.17721/BPSY.2025.2(22).16

Оксана ПАВЛЮК, д-р філософії, асист.
ORCID ID: 000-0003-1066-1235
e-mail: 2826310po@ukr.net
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Анна РАССОХА, студ.
ORCID ID: 0009-0006-6720-0164
e-mail: annarassoha@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦІВ В ІТ-СФЕРІ

В с т у п . ***Актуальність теми зумовлена високою динамічністю ІТ-сектору, що вимагає від менеджерів унікального синтезу технічної експертизи та емоційного інтелекту. Сутність лідерських компетенцій в ІТ полягає у забезпеченні одночасного досягнення максимальної інноваційності та передбачуваної стабільності продукту. Метою дослідження було теоретично обґрунтувати та дослідити психологічні аспекти розвитку лідерських компетенцій фахівців ІТ-сфери, а також розробити методику та міні-тренінг для їхнього підвищення.***

М е т о д и . ***Емпіричне дослідження проводилося онлайн у жовтні 2025 року. Вибірка становила 80 менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній. Використовувався комплекс психодіагностичних методик: Методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерс, Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема, Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера, Методика "Особистісний семантичний диференціал" Ч. Осгуда, а також Авторський опитувальник "Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця" (ПЛК-ІТ).***

Р е з у л ь т а т и . ***Дослідження виявило домінування середнього (37 %) та низького (36 %) рівнів лідерських компетенцій серед фахівців. Найбільш критичні дефіцити зафіксовано за шкалою "Переговорні навички" (60 % низький рівень) та "Активність" (60 % низький рівень), що відображає пасивність та брак енергії. Кореляційний аналіз підтвердив, що стратегічне мислення тісно пов'язане з комунікативним контролем ($r = 0,649, p ≤ 0,05$) та самоефективністю ($r = 0,742, p ≤ 0,05$). Для усунення виявлених дефіцитів розроблено дводенний тренінг.***

В и с н о в к и . ***Розвиток лідерських компетенцій в ІТ є глибоко психологічним процесом, який вимагає цілеспрямованого впровадження програм, сфокусованих на "м'яких" навичках (емоційний інтелект, толерантність до невизначеності, переговорні навички). Тренінг є одним з ефективних методів для формування цілісного лідерського самоусвідомлення та розвитку емоційної стійкості.***

К л ю ч о в і с л о в а : ***лідерські компетенції, ІТ-фахівці, психологічний тренінг, самоефективність, трансформаційне лідерство, комунікативний контроль.***

Вступ

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасна ІТ-сфера характеризується високою динамічністю, інноваційністю та інтенсивною конкуренцією, що висуває підвищені вимоги до професійної та особистісної підготовки менеджерів. Успішність управління проєктами в цій галузі значною мірою залежить від рівня ролвитку лідерських компетенцій, які забезпечують ефективну комунікацію, прийняття рішень в умовах невизначеності, стресостійкість, а також здатність мотивувати команду та орієнтуватися на досягнення результатів. На відміну від традиційних індустрій, лідерство в ІТ-середовищі вимагає унікального синтезу глибокої технічної культури, виняткового емоційного інтелекту, системного мислення та трансформаційної енергії. Сутність лідерських компетенцій в ІТ полягає в забезпеченні одночасного досягнення максимальної інноваційності та передбачуваної стабільності продукту. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері лідерства, специфіка формування та розвитку лідерських компетенцій саме в ІТ-середовищі залишається недостатньо вивченою, що вимагає розроблення спеціалізованих методик і програм розвитку.

Метою нашої статті є висвітлення результатів дослідження про психологічні аспекти розвитку лідерських компетенцій фахівців ІТ-сфери.

Огляд літератури. Тема лідерства та лідерських якостей та компетенцій особистості вже була предметом уваги дослідників. Різні аспекти лідерства вивчали такі вчені, як Б. Басс, О. Бондарчук, Л. Карамушка, А. Куриця, А. Магетті, Р. Стогділл, та ін. Лідерські якості особистості представників різних вікових груп і професійних спільнот досліджували: Т. Акімова, О. Ануфрієва, Б. Головешко, І. Пустовалов, Н. Семченко, О. Чернишов, Т. Фелькель та ін.); дитячих і юнацьких колективів: Л. Артемова, А. Баранова, М. Гриньова А. Залужний, Я. Коломінський, В. Мороз, М. Ткалич, В. Ягоднікова та ін.; у системі вищої освіти: Р. Зоркін, В. Кислий, М. Кулеша-Лубінець, В. Кротюк, Т. Ляхович, О. Нестуля, О. Новікова, М. Сорока, Я. Примаченко, Ю. Шевченко, К. Яндола та ін.; у майбутніх психологів: Ж. Богдан, Н. Дятленко, В. Кашперський А. Книш, В. Кузьменко, Н. Підбуцької, А. Пільганчук, Ю. Приходько, М. Тесленко, Ю. Чебакова, О. Цільмак та ін.; у майбутніх фахівців агропромислової галузі: Р. Сопівник; у майбутніх лікарів: Л. Казанцева; у майбутніх інженерів: Т. Гура, А. Кочубей; у майбутніх менеджерів Б. Головешко, О. Романовський, О. Левченко, О. Савельєва, Н. Хупащева, Б. Максимчук; у майбутніх економістів: Н. Бабкова-Пилипенко, Г. Чередніченко; у майбутніх юристів: Н. Артикуца; у системі вищої військової освіти: О. Ашихмін, О. Бойко, А. Вітченко, О. Зарічанський, О. Кокун, Л. Кримець, Е. Лук'янчиків, О. Хміляр, В. Чорний та ін.; фундаментальними дослідженнями для сфери ІТ на цю тематику стали роботи: В. Бенніс, Б. Нанус, Н. Тічи та С. Ханді, які розробляли концептуальні засади трансформаційного підходу до лідерства.

Зауважимо, що лідерство у сфері інформаційних технологій формується в умовах високої динамічності, невизначеності та складності професійних завдань, що робить традиційні управлінські підходи недостатніми. Сучасний ІТ-лідер – це не стільки носій формальної влади, скільки агент змін, здатний поєднувати технологічну компетентність, системне мислення та високий

© Павлюк Оксана, Рассоха Анна, 2025

ISSN 1728-3817

рівень емоційного інтелекту. Його вплив ґрунтується на експертності, здатності забезпечити психологічну безпеку й організувати взаємодію, у якій фахівці добровільно реалізують свій інтелектуальний потенціал. Як зазначає В. Воронкова, у сучасному світі інформаційних технологій лідерство набуває особливого значення, оскільки саме в цій сфері темпи змін, рівень невизначеності та складність завдань досягають екстремальних значень. Лідерські компетенції в ІТ вже давно перестали бути простим перенесенням класичних управлінських моделей із традиційного бізнесу (Воронкова, 2005). Тому в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій лідерство в ІТ-сфері трансформується у складну, багатовимірну компетентність, що виходить за межі класичних управлінських підходів. Воно вимагає від лідера високої адаптивності, здатності працювати з невизначеністю, стимулювати інноваційне мислення та підтримувати команду в умовах постійних змін.

За С. Гармаш, сутність лідерських компетенцій в ІТ полягає в забезпеченні одночасного досягнення двох, здавалося б, протилежних цілей: максимальної інноваційності та передбачуваної стабільності продукту, що створюється (Гармаш, 2009). А на думку Ю. Александрова, лідерові притаманна низка особливих характеристик. З-поміж них дослідник виокремлює "високий інтелект, самовпевненість в собі, гострий розум, рішучість, розвинені комунікативні якості, міцні емоційно-вольові якості, вміння переконувати та вести за собою, організаційні якості, вміння зрозуміти психологічні якості інших, вміння сформувати групу, згуртувати її, визначити спільні цілі та задачі" (Александров, 2017). Важливим є погляд В. Карковської, що дії лідера мають здебільшого стратегічне спрямування, але в межах певних встановлених принципів. Лідер визначає "стратегічні напрями та цілі для команди, не обмежуючись при цьому формальними повноваженнями" (Карковська, 2017). О. Білорус виокремлює п'ять ключових компонентів лідерських якостей, які мають бути розвинені у лідера: мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативно -організаційний та особистісний. Особливо важливим є когнітивний компонент, який охоплює здатність лідера оперувати складними абстракціями та швидко синтезувати знання з різних доменів. Це не лише розуміння сучасних архітектур, хмарних технологій, штучного інтелекту чи безпеки, але й вміння бачити систему загалом: як технічні рішення впливають на бізнес-метрики, користувацький досвід і довгострокову підтримуваність продукту. Особливо важлива тут компетенція "технічної емпатії" – здатність зрозуміти, чому певне рішення може бути привабливим для розробника, але катастрофічним для масштабування чи безпеки (Кревська, 2017). Як зазначає Ж. Вірна, в ІТ лідер є насамперед каталізатором інтелектуального капіталу команди. Його основна функція – усувати перешкоди для творчості, забезпечувати осмисленість роботи та підтримувати психологічну безпеку, без якої неможливе ризикування й експериментування, що лежать в основі будь-якої інновації (Вірна, 2017). Важливою умовою є розвиток рефлексії щодо власного впливу на інших. Багато висококласних ІТ-спеціалістів довгий час залишаються "індивідуальними гравцями", оскільки їхня самооцінка ґрунтується виключно на технічній експертизі. Перехід до лідерства починається з моменту, коли людина помічає, як її поведінка, стиль комунікації чи технічні рішення впливають на емоційний стан, мотивацію та продуктивність колег. Цей процес супроводжується когнітивним конфліктом: з одного боку, бажанням зберегти комфортну зону глибокої технічної концентрації, з іншого – усвідомленням, що справжні виклики галузі вирішуються лише спільно (Климчук, 2008). Лідерські компетенції в ІТ можна розглядати як багаторівневу структуру, що охоплює когнітивний (системне бачення та технологічна обізнаність), емоційно-реляційний (мотивація, довіра, конструктивна комунікація), системно-архітектурний (створення гнучких процесів та соціотехнічних структур) і трансформаційний рівні (здатність вести організацію через масштабні зміни). Таке поєднання забезпечує ефективне функціонування команд у середовищі, де вимоги, технології та контексти постійно змінюються. Специфіка лідерства в інформаційних технологіях визначається трьома фундаментальними особливостями цієї сфери: швидкістю технологічної еволюції, високим рівнем невизначеності та унікальною культурою фахівців. Зауважимо, що ІТ-лідерство є інтегративним феноменом, що синтезує технічну експертність, психологічне розуміння людей і стратегічне бачення. Його головна мета полягає не в контролі, а у створенні умов для інновацій, розвитку та сталого функціонування команди й організації у швидкозмінному цифровому середовищі. У сфері ІТ становлення лідерства значною мірою залежить від внутрішньої мотивації, що має переважно інструментальний характер: прагнення впливати на команду зумовлюється бажанням реалізувати складні технічні ідеї та збільшувати цінність продукту. Важливим елементом є розвиток рефлексії щодо власного впливу на інших та усвідомлення того, що складні інженерні виклики можуть бути подолані лише за умов ефективної командної взаємодії. Не менш важливим є формування толерантності до невизначеності та амбівалентності. ІТ-проєкти рідко мають чіткий фінал чи однозначно правильні рішення. Лідер повинен вміти утримувати напругу між різними технічними підходами, між бажанням команди зробити правильно та тиском бізнесу зробити швидко. Ця здатність розвивається через досвід прийняття рішень в умовах недостатньої інформації та подальшої рефлексії щодо їх наслідків. Психологічно зрілий лідер сприймає такі ситуації не як загрозу власній компетентності, а як неминучу частину професії (Городняк, 2008). Суттєве значення має атмосфера психологічної безпеки, яка підтримує ініціативність, готовність до експериментів та відповідальність за прийняті рішення. У таких умовах потенційні лідери поступово розширюють зону відповідальності – через менторство, ініціацію змін, фасилітацію командних процесів. Поступове зростання дає змогу уникнути синдрому самозванця та формує стійкі навички лідерської поведінки. Лідерство в ІТ вимагає здатності розуміти емоційні стани розробників під час критичних релізів, відчувати напругу в розподілених командах, розпізнавати ознаки вигорання чи демотивації, що виникають через технічний борг або нечіткі пріоритети. Без цієї здатності навіть технічно блискучий лідер ризикує втратити довіру команди, оскільки в ІТ довіра будується насамперед на емпатичному розумінні професійних викликів, з якими стикаються колеги (Кормич, 2014). Ключовим чинником є розвиток емоційного інтелекту, що забезпечує здатність розуміти емоційні стани членів команди, запобігати конфліктам, підтримувати мотивацію та зберігати продуктивну атмосферу під тиском дедлайнів чи технічних ризиків. Не менш значущою є толерантність до невизначеності, оскільки робота в ІТ часто передбачає прийняття рішень за умов неповної інформації та необхідність балансувати між ідеальними

технічними рішеннями та практичними бізнес-вимогами. Завершальним етапом розвитку є трансформація професійної ідентичності: від концентрації на власній технічній майстерності – до усвідомлення себе як фахівця, який створює умови для успіху інших. Такий зсув мислення забезпечує перехід від індивідуального внеску до колективної відповідальності та стратегічного бачення.

Методи

Емпіричне дослідження психологічних аспектів розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ проводилося в жовтні 2025 р. в режимі онлайн. Дослідницька вибірка охопила 80 менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній різного рівня управлінського досвіду. Вибірку було обрано з метою виявлення внутрішніх психологічних механізмів, які сприяють або перешкоджають формуванню лідерського потенціалу в умовах швидкозмінного технологічного середовища. Для діагностики рівня розвитку лідерських компетенцій використано комплекс взаємодоповнювальних психодіагностичних методик, які оцінюють ключові компоненти структури лідерських якостей (мотиваційний, емоційно-вольовий, комунікативно-організаційний, особистісний та когнітивний): 1) методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерс (оцінює мотиваційний компонент – прагнення до досягнень, орієнтацію на результат) (Кокун та ін., 2012); 2) шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема (оцінює емоційно-вольовий компонент – впевненість у здатності долати труднощі, саморегуляцію) (Кокун та ін., 2012); 3) тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера (оцінює комунікативно-організаційний компонент – гнучкість і самоконтроль у взаємодіях). (Кокун та ін., 2012); 4) методика "Особистісний семантичний диференціал" Ч. Осгуда (оцінює особистісний компонент – емоційно-смислове ставлення до власного "Я") (Кокун та ін., 2012); 5) авторський опитувальник "Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця/ПЛК-ІТ" (інтегративна методика, що оцінює стратегічне мислення, залученість у розвиток продукту та переговорні навички).

Результати

Опис результатів дослідження ми сформували за блоками, а саме:

1. Стан сформованості лідерських компетенцій (за методикою ПЛК-ІТ). Інтегральна оцінка лідерських компетенцій ІТ-фахівців показала, що домінують середній (37 %) та низький (36 %) рівні. Високий рівень досягнутий лише у 27 % учасників. Це свідчить про системну проблему, коли ІТ-сектор ефективно розвиває технічні навички, але активно пригнічує психологічні передумови лідерства. Деталізація за шкалами ПЛК-ІТ: *стратегічне мислення:* середній рівень (40 %), високий і низький рівні розподілені рівномірно (по 30 %). Це вказує на наявність базових навичок аналізу, але з обмеженою глибиною для стратегічного прориву; *залученість у розвиток продукту:* середній рівень домінує (50 %), високий – 30 %, низький – 20 %; *навики ведення переговорів:* виявлено *системну вразливість – 60 % респондентів* показали низький рівень, тоді як високий та середній становили лише по 20 %. Це типово для технічно орієнтованих фахівців, які відчувають значні труднощі у відстоюванні позиції перед стейкхолдерами.

2. Внутрішні мотиваційні ресурси. Мотивація до успіху (Т. Елерс): середній рівень (40 %) та низький рівень (30 %) домінують, що разом становить 70 % вибірки. Дуже високий рівень зафіксовано лише у 10 %. Домінування нижчих показників може свідчити, що хронічний стрес, високі навантаження та нестабільність пріоритетів призводять до вигорання, що послаблює внутрішній драйв до досягнень; *Самоефективність (Шварцер і Єрусалем):* домінують показники нижчої за середню (30 %) та низької (20 %) самоефективності, що разом становить половину вибірки. Високий рівень мають лише 10 %. Це може вказувати на підважування віри у власні сили через інтенсивний тиск, швидкі зміни технологій та високу конкуренцію, посилену хронічним стресом та віддаленою роботою; *самооцінка та активність (осгуд):* за методикою семантичного диференціалу домінують середній та низький рівні за всіма трьома факторами. Найбільш критичні результати зафіксовано за шкалою "Активність" (60 % низький рівень), що відображає пасивність, інертність, прокрастинацію та брак енергії.

3. Взаємозв'язок компетенцій (Кореляційний аналіз Пірсона). Кореляційний аналіз виявив наявність єдиного мотиваційно-особистісного ядра лідерства, тісно пов'язаного із ключовими компетенціями. Найбільш значущі зв'язки включають: *самоефективність та самооцінка лідерської ефективності ("оцінка"):* найвищий кореляційний зв'язок у всій матриці ($r = 0{,}742$, $p \leq 0{,}05$). Висока віра у власні можливості найбільшою мірою пов'язана із суб'єктивною позитивною оцінкою власної лідерської ефективності; *комунікативний контроль та стратегічне мислення:* статистично значущий зв'язок ($r = 0{,}649$, $p \leq 0{,}05$). Особи, які вміють гнучко керувати комунікацією, демонструють вищу здатність до довгострокового планування та системного бачення ситуації; *мотивація до успіху та вольова стійкість ("сила"):* Спостерігається сильний зв'язок ($r = 0{,}621$, $p \leq 0{,}05$), що свідчить, що внутрішнє прагнення до успіху асоціюється з енергійністю та наполегливістю.

З огляду на виявлені дефіцити лідерських компетенцій, зокрема низький рівень переговорних навичок, самоефективності та активності, виникає потреба у спеціально структурованому психологічному тренінгу, орієнтованому на ІТ-фахівців, який було проведено впродовж листопада 2025 р. Згідно з теоретичним обґрунтуванням тренінг – це активний та ефективний метод отримання нової інформації, теоретичних і практичних знань, зі своєчасною та комплексною перевіркою в процесі тренінгової діяльності, застосування отриманих під час роботи умінь та навичок як у навчальній, так і у виробничо-практичній діяльності (Павлюк, 2019). Метою тренінгу було формування цілісного лідерського самоусвідомлення та розвиток ключових психологічних компетенцій, які дають змогу ІТ-фахівцю перейти від ролі висококваліфікованого виконавця до ролі лідера, здатного створювати та утримувати ефективні команди, генерувати бачення продукту й впливати на стратегічний розвиток організації. Тренінг виконує низку важливих функцій, зокрема: мотиваційно-спонукальну (спрямованість мотиваційно-ціннісної сфери на лідерство, заохочення до здобуття знань та досягнення успіхів); розвивальну (гармонійний розвиток лідерських якостей, внутрішньої і зовнішньої свободи); та комунікативно-компенсаторну (формування комунікативних умінь, емпатійної культури, вміння працювати в команді) (Павлюк, 2019). Структуру проведеного тренінгу представлено в табл. 1.

Тренінг "Психологічний тренінг із формування лідерських компетенцій представників сфери ІТ" розрахований на 2 повних дні роботи (з інтервалом 2–4 тижні) у форматі закритої групи. Після завершення тренінгу учасники усвідомили власний лідерський потенціал і перестали протиставляти ролі "бути технічним

спеціалістом" і "бути лідером"; навчилися технікам впливу в горизонтальних та матричних структурах; розвинули якість надання й отримання зворотного зв'язку без руйнування довіри; мають чітке особисте лідерське бачення та план його втілення; демонструють вищий рівень емоційної стійкості в ситуаціях невизначеності та готовність брати на себе лідерську роль навіть за відсутності формальних повноважень.

Таблиця 1

Структура тренінгу

Назва тренінгового заняття	Кількість годин
Заняття 1. «Від експерта до лідера: усвідомлення переходу»	
Відкриття. Атмосфера, правила, ice-breaker	0.5
Вступне коло «Мій лідерський міф»	1
Вправа «Тіньова сторона експертизи»	1
Техніка «Лідер у мені» (візуалізація + архетипи + коло підтримки)	2
Моделювання ситуації «Треба сказати ні стейкхолдеру»	1
Перерва на обід	1
Вправа «Зворотний зв'язок, який не ображає технаря»	1
Підсумкове коло рефлексії	0.5
Домашнє завдання: «Щоденник лідерських дій»	
Заняття 2. «Особисте лідерське бачення»	
Вхід та обмін досвідом + міні-рефлексія	1
Вправа «Мій вплив без посади»	1
Техніка «Карта емоційного поля команди»	1
Рольова гра «Криза спринту»	1.5
Перерва на обід	1
Практика «Лідерське бачення продукту та себе»	1.5
Вправа «Контракт із собою»	0.75
Завершальний ритуал «Коло передачі лідерства»	0.25
Домашнє завдання: виконання контракту (6–12 міс.)	
	Усього 16 годин

Дискусія і висновки

Проведене дослідження підтверджує, що розвиток лідерських компетенцій фахівців IT-сфери є глибоко психологічним процесом, який вимагає створення середовища, де технічна експертиза доповнюється усвідомленням власного впливу на інших, емоційною зрілістю, толерантністю до невизначеності та готовністю брати відповідальність за спільний результат. Головні результати дослідження виявили значний дефіцит "м'яких" компетенцій, критичних для лідерства в умовах IT-середовища: *домінування середнього та низького рівнів* мотивації до успіху та самоефективності, що є наслідком хронічного стресу та високих навантажень, які підривають внутрішню віру в себе; *критично низький рівень переговорних навичок* (60 % низький рівень), що свідчить про системну вразливість у комунікативній сфері, типову для технічно орієнтованих фахівців; *низька активність та сила волі* у самосприйнятті (60 % низький рівень активності), що відображає пасивність та інертність, спричинену синдромом професійного вигорання; *виявлення кореляційного ядра*, де саме стратегічне мислення є найбільш чутливим до рівня внутрішньої мотивації та комунікативного контролю ($r = 0{,}649$, $p \leq 0{,}05$). Зазначимо, що лідерські компетенції в IT являють собою унікальний синтез глибокої технічної культури, емоційного інтелекту та трансформаційної енергії. Вони ґрунтуються не на примусі, а на створенні умов, де висококваліфіковані фахівці можуть автономно та ефективно реалізовувати свій потенціал. Висновки дослідження підкреслюють, що поки в українському IT-секторі домінує реактивне управління та страх помилок, лідерські компетенції залишатимуться на низькому чи середньому рівні. Для подолання цієї системної проблеми необхідне впровадження цілеспрямованих психологічних програм. Тренінг, як активний та ефективний метод отримання нової інформації, теоретичних та практичних знань, є одним з релевантних засобів для формування цілісного лідерського самоусвідомлення, розвитку емоційної стійкості та здатності до впливу без формальної влади.

Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на розробку та апробацію інтегративних моделей лідерства в IT, які поєднують емоційний інтелект, психологічну стійкість, трансформаційне та сервісне лідерство з урахуванням особливостей горизонтальних і матричних організаційних структур. Важливим є також аналіз організаційної культури українських IT-компаній як чинника, що або підтримує розвиток лідерського потенціалу, або, навпаки, підсилює реактивне управління та страх помилок.

Внесок авторів: Оксана Павлюк – концептуалізація; методологія; Анна Рассоха – аналіз джерел, підготування огляду літератури і теоретичних засад дослідження; збір емпіричних даних та їх валідація; емпіричне дослідження.

Список використаних джерел

Александров, Ю. В. (2017). Психологічні аспекти лідерства. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій: Матеріали наук. конф.* (с. 152–154). НТУ "ХПІ".

Вірна, Ж. П. (2013). Психологія успішного функціонування фахівця. *Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування людини: культурно-історичний підхід: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 236–238).

Воронкова, В. Г. (Ред.). (2005). *Філософія управління персоналом*. Вид-во ЗДІА.

Гармаш, С. А. (2009). Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності*.

Городняк, І. В. (2008). Вивчення успіху крізь призму досвіду індивіда. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологічні науки*, 13(5).

Карковська, В. Я. (2019). Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 5.

Климчук, В. О. (2008). Феномени розвитку внутрішньої мотивації. *Соціальна психологія*, 6(32).

Кокун, О. М., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., Копаниця, О. В., Гераськенко, М. В., & Ткаченко, В. В. (2012). *Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу*. НДЦ ГП ЗСУ.

Кормич, Л. І. (2014). Гендерний аспект феномену політичного лідерства: теоретичні засади. *Актуальні проблеми політики*, 52.

Кревська, О. О. (2017). Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. *Психологічні перспективи*, 30.

Павлюк, О. Д. (2019). Тренінг як метод розвитку лідерських якостей здобувачів освіти професійно (професійно-технічних) навчальних закладів. *Science Review*, 5(22). https://doi.org/10.31435/rsglobal_sr/30062019/6545

References

Alexandrov, Yu. V. (2017). Psychological aspects of leadership. *Leaders of the XXI Century. Formation of the Personality of a Charismatic Leader Based on Humanitarian Technologies: Proceedings of the Scientific Conference* (pp. 152–154). NTU "KhPI" [in Ukrainian].

Harmash, S. A. (2009). Managerial personality leadership qualities as a key to success. *Management of Innovation Projects and Intellectual Property Objects* [in Ukrainian].

Horodniak, I. V. (2008). Studying success through the prism of individual experience. *Bulletin of Odesa National University. Psychology Series*, 13(5) [in Ukrainian].

Karkovska, V. Ya. (2019). Modern leadership: Features, requirements, problems, and mistakes. *State and Regions. Economics and Entrepreneurship Series*, 5 [in Ukrainian].

Klymchuk, V. O. (2008). Phenomena of internal motivation development. *Social Psychology*, 6(32) [in Ukrainian].

Kokun, O. M., Pishko, I. O., Lozinska, N. S., Kopanytsia, O. V., Herasymenko, M. V., & Tkachenko, V. V. (2012). *Collection of methods for diagnosing leadership qualities of cadets, sergeants, and officers*. NDC HP ZSU [in Ukrainian].

Kormych, L. I. (2014). Gender aspect of the phenomenon of political leadership: Theoretical foundations. *Actual Problems of Politics*, 52 [in Ukrainian].

Krevska, O. O. (2017). Motivational determination of personal professional self-efficacy. *Psychological Perspectives*, 30 [in Ukrainian].

Pavliuk, O. D. (2019). Training as a method of developing leadership qualities of students in vocational (vocational and technical) educational institutions. *Science Review*, 5(22) [in Ukrainian]. https://doi.org/10.31435/rsglobal_sr/30062019/6545

Virna, Zh. P. (2013). Psychology of successful professional functioning. *Cognitive and emotional-behavioral factors of full human functioning: A cultural and historical approach: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference* (pp. 236–238) [in Ukrainian].

Voronkova, V. H. (Ed.). (2005). *Philosophy of human resource management*. ZDIA Publishing House [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 18.10.25
Прорецензовано / Revised: 15.11.25
Схвалено до друку / Accepted: 17.11.25

Oksana PAVLIUK, PhD, Assist.
ORCID ID: 000-0003-1066-1235
e-mail: 2826310po@ukr.net
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Anna RASSOKHA, Student
ORCID ID: 0009-0006-6720-0164
e-mail:annarassoha@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS FOR IT PROFESSIONALS

B a c k g r o u n d . ***The relevance of the topic is determined by the high dynamism of the IT sector, which requires managers to have a unique synthesis of technical expertise and emotional intelligence. The essence of leadership competencies in IT lies in ensuring the simultaneous achievement of maximum innovation and predictable product stability. The study aimed to theoretically substantiate and investigate the psychological aspects of the development of leadership competencies of IT specialists, as well as to develop a methodology and a short training program for their improvement.***

M e t h o d s . ***The empirical study was conducted online in October 2025. The sample consisted of 80 managers and young professionals from IT companies. A set of psychodiagnostic techniques was used: T. Ehlers' technique for diagnosing motivation for success, R. Schwarzer and M. Jerusalem's self-efficacy scale, M. Schneider's communicative control questionnaire test, C. Osguda's semantic differential method, and the author's questionnaire "Profile of IT Specialist Leadership Competencies".***

R e s u l t s . ***The study revealed a predominance of average (37 %) and low (36 %) levels of leadership competencies among specialists. The most critical deficits were recorded on the "Negotiation Skills" scale (60 % low level) and "Activity" (60 % low level), reflecting passivity and lack of energy. Correlation analysis confirmed that strategic thinking is closely related to communicative control ($r = 0.649, p ≤ 0.05$) and self-efficacy ($r = 0.742, p ≤ 0.05$). A two-day training course was developed to address the identified deficits.***

C o n c l u s i o n s . ***The development of leadership competencies in IT is a deeply psychological process that requires the targeted implementation of programs focused on "soft" skills (emotional intelligence, tolerance for uncertainty, negotiation skills). Training is one of the effective methods for forming holistic leadership self-awareness and developing emotional stability.***

K e y w o r d s : ***leadership competencies, IT specialists, psychological training, self-efficacy, transformational leadership, communicative control.***

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.