

## ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СИСТЕМІ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE SYSTEM OF COMPETITIVE STRENGTHS OF HIGH-TECH PERSONNEL

**Герасименко О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Герасименко Г.В.**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Herasymenko Oksana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Personnel Management  
and Labour Economics Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Herasymenko Hanna**

Candidate of Economic Sciences,  
Assistant Lecturer, Personnel Management  
and Labour Economics Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*У статті виокремлено особливості високотехнологічної діяльності як детермінанти формування конкурентоспроможності інтелектуально-креативного персоналу. Здійснено узагальнення інституціональних рамок та наукових підходів у трактуванні сутності високотехнологічної діяльності та конкурентоспроможності. Виокремлено домінуючі вимоги до персоналу високотехнологічної діяльності, які визначають коло його компетентностей. Доведено роль та значення лідерських компетентностей у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу високотехнологічних підприємств. Запропоновано моделі функціональних і поведінкових компетентностей для менеджера ІТ-проектів. Наведено пропозиції щодо формування системи ключових показників ефективності працівників високотехнологічної діяльності як індикаторів реалізованих лідерських компетентностей.*

**Ключові слова:** високотехнологічна діяльність, конкурентоспроможність персоналу, лідерство, компетентності, модель компетентностей.

*В статье выделены особенности высокотехнологичной деятельности как детерминанты формирования конкурентоспособности интеллектуально-креативного персонала. Осуществлено обобщение институциональных рамок и научных подходов в трактовке сущности высокотехнологичной деятельности и конкурентоспособности. Выделены доминирующие требования к персоналу высокотехнологичной деятельности, которые определяют круг его компетенций. Доказана роль и значение лидерских компетенций в обеспечении конкурентоспособности персонала высокотехнологичных предприятий. Предложены модели функциональных и поведенческих компетенций для менеджера ИТ-проектов. Приведены предложения по формированию системы ключевых показателей эффективности работников высокотехнологичной деятельности как индикаторов реализованных лидерских компетенций.*

**Ключевые слова:** высокотехнологичная деятельность, конкурентоспособность персонала, лидерство, компетентности, модель компетентностей.

*The urgency of the research topic is determined by the need to update the concept of management of intellectual and creative personnel in high-tech activities as a strategic resource of the new economy on the platform of competency-based approach. The article deals with the features of high-tech as determinants of the formation of the competitiveness of intellectual and creative personnel. Institutional fundamentals and scientific approaches in the interpretation of the essence of high-tech and competitiveness are generalized. The main controversial issues of identification of high-tech activities are considered. The proposal is made to expand the range of requirements that a high-tech industrial enterprise should meet, adding such a criterion as a significant share of highly skilled workers with the scientific and technical, engineering, technological, and innovative competencies. The dominant requirements for high-tech personnel are distinguished, which determine the range of its competencies and form competitive advantages. The role and importance of leadership competencies in ensuring the competitiveness of high-tech enterprises' personnel are proved. The models of functional and behavioural competencies for IT project manager are proposed, which represents the implementation of competencies of professional activity in the subject area of project management and effective team management. The advantages of the proposed model of functional competencies are determined. The suggestions for forming a system of key performance indicators (KPIs) of high-tech workers as indicators of implemented leadership competencies are presented. The scale for evaluating the effectiveness of the IT project manager is proposed. It is stressed that for the creative workers, formalization of labour processes and work results can affect the limitation of ways to generate creative ideas. It is emphasized on the necessity to increase the significance and relevance of managerial functions in relation to the standardization of various types of work and the planning of a general business process with the allocation of its relatively autonomous components. The possibilities of KPI definition in the conditions of team work and the advantages of using a KPI system in terms of distance employment are outlined.*

**Key words:** high-tech, personnel competitiveness, leadership, competencies, model of competencies.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Економічне піднесення та стійкий розвиток в умовах сьогодення, коли інтенсивно формується інноваційна економіка, безпосередньо залежать від результативності функціонування високотехнологічного сегменту екосистеми. Інноваційний статус високотехнологічних суб'єктів діяльності відіграє роль одного із чинників формування та посилення конкурентоспроможності вітчизняної економіки в національному та міжнародному масштабах.

Очевидним є той факт, що стратегічно важливим фактором розширення масштабів високотехнологічного сегменту економіки стають інтелектуально-креативні працівники як генератори нових знань та інформації. Економіка, що приходить на зміну індустріальній, створює, з одного боку, нові можливості для прояву творчості, креативності, самореалізації, а з другого – висуває нові вимоги до людини праці, а саме її компетентностей.

Отже, серед актуальних наукових завдань, що підлягають вирішенню, слід визнати необхідність оновлення концептології управління інтелектуально-креативним персоналом високотехнологічної діяльності як стратегічним ресурсом нової економіки на платформі компетентнісного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Різновекторні питання управління персоналом під кутом зору конкурентоспроможності висвітлено у працях українських учених – О. Вартанової, Н. Гавкалової, О. Грішнкової, А. Колота, Т. Костишиної, Н. Мартинюк, Д. Мельничука, Г. Назарової, І. Петрової, В. Петюха, В. Савченка, О. Смірнова, М. Семикіної, С. Цимбалюк та інших.

Управлінські аспекти високотехнологічної діяльності як компоненти інноваційного розвитку досліджували вітчизняні та іноземні вчені: Л. Антонюк, Ю. Бажал, О. Бутнік-Сіверський, К. Вергал, В. Геєць, Є. Джур, О. Жилінська, Ю. Зайцев, І. Єгоров, С. Ілляшенко, М. Касс, Л. Лігоненко, О. Ляшенко, Н. Мешко, Л. Нейкова, І. Репіна, М. Рогоза, О. Саліхова, Б. Санто, І. Федулова, Д. Черваньов та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Українські та іноземні вчені сформували вагомий науковий доробок стосовно теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління персоналом у контексті конкурентоспроможності. Проте посилення стратегічної значущості високотехнологічної діяльності в забезпеченні конкурентних переваг національної економіки та недостатня розробленість теоретичних питань управління інтелектуально-креативними працівниками з лідерським потенціалом, наявність прогалин у науково-прикладних аспектах імплементації компетентнісного підходу у практику менеджменту персоналу високотехнологічних підприємств як провідних суб'єктів нової економіки зумовили вибір теми дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Тема статті являє собою симбіоз декількох наукових проблем, центральною серед яких є проблематика лідерських компетентностей, котрі розглядаються як один із чинників конкурентоспроможності персоналу. Контур досліджуваної проблеми формують особливості високотехнологічної діяльності. Авторами статті зроблено спробу розробити конструкцію моделей функціональних і поведінкових компетентностей для менеджера ІТ-проектів, в яких

поєднуються здатності на рівні лідерства здійснювати професійну діяльність у предметній сфері та успішно керувати командною роботою.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Однією із закономірностей структурних перетворень, що відбуваються в сучасних національних економічних системах і формують стратегічні вектори розвитку національних економік, стає збільшення частки високотехнологічних видів діяльності. В ідентифікації таких видів діяльності основним суперечливим питанням залишається принцип визначення рівня технологічності, адже серед підприємств є ті, що продукують високі технології (пряме використання НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи), і ті, що їх споживають або застосовують (непряме використання НДДКР). Крім цього, розподіл може здійснюватися за масштабами внеску (наприклад, витрати на наукові дослідження, кількість учених та інженерів) або за ступенем віддачі (наприклад, кількість патентів). Кожен з цих підходів передбачає використання відповідної системи показників або критеріїв, що характеризують певний аспект досліджуваного об'єкта [2, с. 8].

Погоджуємось з О.Б. Саліховою, яка вважає поняття високотехнологічності амбівалентним, пояснюючи, що, з одного боку, за ним стоять дійсно передові науково-технічні рішення, з іншого – лише щось нове та оригінальне. За її визначенням, «висока технологія» – це систематизовані передові знання на певний момент часу, спрямовані на випуск продуктів чи створення процесу, які є принципово новими (тими, що не мають аналогів) або новими в певній області світових знань, застосування яких дозволить мати монополієне становище на міжнародному ринку або покращити конкурентні позиції того, хто їх розробляє чи застосовує [13, с. 15].

У «Загальнодержавній комплексній програмі розвитку високих наукоємних технологій» високі наукоємні технології визначені як технології, що створюються на підставі результатів наукових досліджень та науково-технічних розробок, забезпечують виготовлення високотехнологічної продукції, сприяють запровадженню високотехнологічного виробництва на підприємствах базових галузей промисловості [8].

Згідно з «Методикою ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств» [10] ознаки високотехнологічного промислового підприємства сформовано за оцінкою реалізації високотехнологічної продукції та загальною оцінкою ефективності виробничо-господарської діяльності. Паралельно з цими аспектами виокремлено рівень кваліфікації працівників, що підтверджує значущість компетентності персоналу в успішному функціонуванні високотехнологічних підприємств. Тракування високотехнологіч-

них послуг ґрунтується на рівні наукоємності (knowledge intensive), який дозволяє визначити коло таких послуг для цілей наукових досліджень. Викладене вище дає підставу для висновку, що ключовою характеристикою високотехнологічності визнаються наукові і технічні знання, які є результатом трудової діяльності інтелектуально-креативних працівників [1].

Акцентуємо увагу на тому факті, що в нормативно-правовій площині та в науковому доробку серед ознак високотехнологічного промислового підприємства в першу чергу виокремлюються такі, що характеризують результат виробництва (зокрема, випуск високотехнологічної, конкурентоспроможної продукції на основі застосування високотехнологічних методів виробництва та шляхом систематичного використання наукових і технічних знань), а також економічний результат (висока додана вартість та висока продуктивність праці). Серед ресурсних характеристик виділяються капітовкладення у дослідження і розробки та інвестиції на техніко-технологічне переозброєння. Водночас стратегічною ресурсною домінантою діяльності підприємств в умовах становлення нової економіки стають людські ресурси. Відтак, вважаємо за необхідне розширити спектр вимог, яким має відповідати високотехнологічне промислове підприємство, додавши такий критерій як значна частка висококваліфікованих працівників з компетентностями науково-технічної, інженерно-технічної, науково-технологічної та інноваційної діяльності.

Найбільш вагомим, на переконання авторів статті, змістовим аспектом високотехнологічної діяльності є творчість, яка суттєво змінює зміст праці та водночас висуває нові вимоги до персоналу. Домінантами серед таких вимог слід визнати здатність працівників до генерування ідей та здійснення на їх основі якісно нових процесів праці, що трансформуються в інновації.

Інформатизація та інтелектуалізація, як тренди нової економіки, актуалізують потребу у висококомпетентних працівниках, конкурентоспроможність яких насамперед формується під впливом лідерських компетентностей. Високий рівень інтелекту, оригінальність та неповторність у професійних рішеннях, альтернативність творчих пропозицій, командний дух синергетично визначають схильність людини до творчої, інноваційної праці. Принципово важливими компетентностями працівників високотехнологічних підприємств стають здатність генерувати нові ідеї, створювати інновації, виробляти інноваційну продукцію, надавати послуги високотехнологічного характеру, застосовувати новітні технології; здатність накопичувати власний людський капітал, навчаючись протягом життя; здатність продуктивно працювати у складі творчих колективів. Прояв креативу стає найважливішим компонентом людського капіталу високотехнологічного підприємства, що створює

передумови для посилення конкурентоспроможності працівників та підприємства.

Зазначимо, що ретроспектива започаткування наукового терміну «конкурентоспроможність персоналу» пов'язується з поширенням теорії конкуренції на людський ресурс, який формує суттєві конкурентні переваги для всіх суб'єктів діяльності. Аналіз наукового доробку дає змогу констатувати: термін «конкурентоспроможність персоналу» почали активно використовувати наприкінці ХХ ст. унаслідок переосмислення ролі та значення людини в економічній системі.

Українське інституціональне середовище врегульовує питання економічної конкуренції, яка визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [11, ст. 1]. З метою розвитку конкуренції на товарних ринках як засобу забезпечення сталого економічного зростання, покращення умов для їх ефективного функціонування, удосконалення механізму державного регулювання таких ринків розроблено Концепцію Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки. В цій Концепції зазначається, що наявність ефективної конкуренції забезпечує встановлення цін на рівні, наближеному до граничних витрат, найбільш повне використання ресурсів, сприяє створенню нових видів продукції, робіт і послуг, розробленню нових способів їх виробництва та розповсюдження [9].

Слід визнати, що термін «конкурентоспроможність персоналу» не набув чіткого, однозначного та беззаперечного трактування і в сучасному науковому середовищі. Найбільш поширеною позицією в цій царині є тлумачення конкурентоспроможності персоналу як сукупності характеристик (якостей) працівника, які мають попит на ринку праці [4; 16] або здатності працівників реалізувати свої можливості, свій потенціал як конкурентні переваги [15]. Заслуговує на увагу широке розуміння конкурентоспроможності персоналу, доповнене по-перше, здатністю працівника в умовах певної ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійно-освітнього рівня, кваліфікації, ділових та особистих якостей порівняно з відповідними характеристиками інших працівників або осіб, які шукають роботу; по-друге, співвідношенням корисного ефекту від споживання трудових послуг робочої сили (доходу, прибутку) та їх ціни, адекватної загальній сумі витрат на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили [14, с. 100].

Загалом кожна з окреслених вище позицій

має право на існування та заслуговує на увагу, проте є всі підстави стверджувати, що наведені погляди не розкривають повною мірою соціально-економічну сутність конкурентоспроможності персоналу високотехнологічної діяльності. Для персоналу високотехнологічної діяльності важливими конкурентними перевагами стають здатності щодо генерування нових ідей, створення інновацій, вироблення інноваційної продукції, надання послуг високотехнологічного характеру, застосування новітніх технологій, володіння якими визначає їхні лідерські компетентності.

Особливе науково-прикладне значення, на переконання авторів статті, мають рекомендації щодо розроблення та застосування управлінського інструментарію формування конкурентоспроможності персоналу, домінантами серед якого, без сумніву, є мотиваційний менеджмент [3] та розвиток персоналу [12].

Критичне узагальнення наявного науково-методичного доробку з проблематики компетентнісного підходу [17–21] дало змогу запропонувати до використання моделі функціональних і поведінкових компетентностей для менеджера ІТ-проектів, який уособлює втілення компетентностей професійної діяльності у предметній сфері проект-менеджменту та ефективного управління командною роботою (табл. 1–2).

Перевагою запропонованої моделі функціональних компетентностей є поєднання за рівнями (від загального розуміння до експертизи) двох блоків компетентностей в частині знань предметної сфери, для вирішення практичних завдань якої створюються відповідні програмні продукти, та технічних знань, які дозволяють формалізувати з використанням певної мови програмування алгоритми вирішуваних професійних завдань. Лідерські професійні компетентності, на нашу думку, відповідають рівням досвіду та експертизи.

У моделі поведінкових компетентностей всі її складові частини, як демонструє табл. 2, розвинені до лідерського рівня.

У межах досліджуваної проблематики особливе наукове значення мають питання формування системи ключових показників ефективності (КПЕ) як індикаторів реалізованих лідерських компетентностей. Робота інтелектуально-креативних працівників вимагає генерування нових ідей, застосування творчих підходів, пошуку нестандартних рішень, а також розроблення інноваційних продуктів, які оптимізовані за термінами, вартістю, якістю наукових та інженерних рішень. Для працівників творчих видів праці формалізація трудових процесів та результатів праці може вплинути на обмеження способів генерування креативних ідей. Практика застосування КПЕ є недоречною в тому разі, якщо підприємство загалом, його структурний підрозділ або окремий працівник зайняті створенням унікальних інноваційних продуктів.



Таблиця 1

## Корпоративна модель функціональних компетентностей менеджера ІТ-проектів

Кваліфікаційний рівень		Знання предметної сфери проект-менеджменту	Технічні знання
1	2	3	4
0	рівень загального розуміння	– Розуміння загальних принципів методологій розробки високотехнологічної продукції (Waterfall, RUP, Spiral Development, Agile)	– Навички роботи в офісних програмах та програмах з управління проектами (Jira, Version one)
1	рівень стартового розвитку	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння етапів життєвих циклів проекту та відмінностей предиктивних, гнучких та змішаних підходів	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння технологій HTML, CSS та методологій написання коду
2		<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння ключових груп процесів проектів: ініціації, планування, виконання, моніторингу та контролю, завершення	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Глибокі знання систем контролю версій Git, github та технологій зборки проектів webpack, gulp
3	рівень розвитку	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Уміння створювати бюджет проекту, планувати розклад проекту, створювати діаграми Ганнта, управляти конфігурацією та об'ємом, створювати план комунікацій з зацікавленими сторонами та карту ризиків, розроблювати декомпозицію проектних завдань	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> Базові знання Computer Science та алгоритміки
4		<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Уміння створювати специфікації та технічні завдання – Базові знання та навички User Experience (UX) – Навички створення та роботи з інтерфейсами програм – Уміння користуватися засобами прототипування продуктів	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння основ Front-end, Backend та Embedded-розробки – Знання основ та патернів об'єктно-орієнтованого програмування
5		<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Навички застосування технік моделювання бізнес-процесів – Початкові навички тестування продукту: уміння створювати та підтримувати тест-плани та тест-кейси – Уміння впроваджувати практики та принципи екстремального програмування (XP)	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння технічних відмінностей та особливостей побудови десктопних, мобільних, web-додатків та Embedded-програм
6	рівень базового досвіду	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння концепції design thinking та застосування її на практиці – Розуміння специфіки та типів контрактів з розробки програмного забезпечення – Уміння командного прогнозування термінів завершення проектів та окремих завдань – Навички організації та впровадження фреймворків масштабованого Scrum'a (Scaled Agile Framework)	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Практичні навички побудови додатків з MVC-моделями, робота з Web API – Навички застосування мови програмування під web-браузери (JavaScript або PHP) уміння працювати з базами даних, знання SQL
7	рівень досвіду	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Знання та уміння використовувати на практиці концепції Customer Development – Уміння прописувати шаблони створення цінності – Уміння розробляти та впроваджувати шаблони бізнес-моделей	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння однієї або більше технологій: C#, NET Framework, ASP.NET, ADO.NET

1	2	3	4
8	рівень досвіду	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Уміння та досвід управління програмою проектів	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння функціонального програмування (Scala, Clojure, Erlang)
9	рівень експертизи	Наявність експертних знань і досвіду (з особливою глибиною) в предметній сфері РМ, а також володіння ними і застосування їх на експертному рівні, що дозволяє управляти портфелем проектів	<i>Додатково до попереднього рівня:</i> – Розуміння принципів Machine learning та Data Science – Розуміння принципів виконання низькорівневих мов програмування (Асемблер, CIL)

*Джерело: авторська розробка*

У такому разі результативність трудової діяльності має визначатись ефектом від отриманого інноваційного продукту.

Однак, зважаючи, що діяльність більшості інтелектуально-креативних працівників є невід'ємною складовою частиною загальних бізнес-процесів, що регламентовані в часі та за вартістю виконання робіт, то результати їхньої роботи доцільно імплементувати в систему цілей і показників функціонування підприємства або окремого структурного підрозділу.

Наведені вище викладки дають змогу для працівників інтелектуально-креативного спрямування визначити такі цілі, як дотримання планових термінів виконання завдань, підвищення якості розробок, збереження клієнтської бази, що дало можливість сформулювати КПЕ. Для керівників проектів важливою компонентою результативності є забезпечення сприятливих умов праці для виконавців проекту, що проявляється у ступені задоволеності працею виконавців проекту (табл. 3).

При цьому посилюється значущість та актуальність управлінських функцій щодо нормування робіт різних типів і планування загального бізнес-процесу з виділенням відносно автономних його складників. Ритмічність має забезпечуватися раціональною організацією трудових процесів та якістю диспетчеризації замовлень.

Розрахунок показника результативності, за яким може коригуватися розмір встановленого за системою грейдів посадового окладу, а також визначатися величина преміальних виплат, автором дисертації пропонується здійснювати за шкалою, яка наведена в табл. 4.

Така шкала визначення показника результативності, на наше глибоке переконання, дозволить спрямувати зусилля менеджера ІТ-проектів, з одного боку, на задоволення потреб клієнтів, а з іншого – на задоволення потреб виконавців проекту. Вона стимулюватиме уникнення відхилень фактичних термінів передачі роботи замовнику від планових, недопущення дефектів у розробках, відсутність рекламацій з боку замовника, оскільки збільшення кількості упущень у роботі на противагу поставленим цілям спричиняє зниження рівня результативності. Окрім цього, потужним стимулом результатив-

ної роботи менеджера ІТ-проектів виступатиме забезпечення сприятливих умов праці для виконавців проекту.

Як у наукових колах, так і у професійному середовищі дискусійним залишається питання щодо визначення КПЕ в умовах командної роботи, коли неможливо виділити індивідуальні результати. Так, робота в межах проектної команди, яка здійснює розроблення інноваційного продукту, складно імплементується в єдиний трудовий процес. Кожен учасник команди виконує відносно автономні функції, проте відокремити результати окремих виконавців і встановити для них цільові значення КПЕ неможливо, оскільки хід проекту передбачає наявність низки ітерацій, в яких спільними зусиллями учасників команди перевіряються зроблені припущення, здійснюються повторні спроби, відсіюються помилкові варіанти, перевіряються альтернативні рішення. Успіх спільної справи значною мірою залежить від такої компетентності виконавців проекту, як здатність до ефективної взаємодії і, найменше, від їхніх індивідуальних результатів. У таких випадках слід встановлювати КПЕ для команди загалом та приймати на їх основі відповідні управлінські рішення.

В умовах дистанційної зайнятості, яка стала поширеною серед фахівців – розробників прикладних програмних продуктів та інших інноваційних рішень, правильно розроблені КПЕ дозволяють звести до мінімуму ризику невчасного або неякісного виконання робіт за замовленням. Зокрема, такими показниками можуть слугувати кількість замовлень, зданих і прийнятих замовником у термін, що узгоджений за розрахунковий період. Плановим результатом є дотримання термінів виконання замовлень та їхня якість. Отже, лідерські компетентності персоналу високотехнологічної діяльності, трансформовані в результати праці, можуть бути виражені через КПЕ, які в порівнянні з іншими сферами діяльності мають низку особливостей.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. В інституціональному просторі та науковому середовищі однією з провідних характеристик високотехно-

Таблиця 2

**Модель поведінкових компетентностей менеджера IT-проектів**

Блоки компетентностей	Комплексні компетентності	Часткові компетентності
Розумовий	Системність мислення	Лідерська здатність працювати з великими обсягами різномірної інформації
		Лідерська здатність вірно структурувати інформацію з різних підстав
		Лідерська здатність сприймати ситуацію цілісно взаємозв'язку з усіма аспектами
	Динамічність мислення	Лідерська здатність швидко переходити від вирішення одного завдання до іншого
		Лідерська здатність швидко вирішувати завдання інтелектуального характеру
	Нестандартність і гнучкість мислення	Лідерська здатність гнучко реагувати на зміну ситуації
		Лідерська здатність до мультиваріативності у вирішенні завдань
		Лідерська здатність знаходити альтернативні рішення
	Організаторський	Орієнтація на конкретний результат
Лідерська здатність досягати поставлену мету в ситуаціях з певними вихідними даними та наявними ресурсами		
Лідерська здатність досягати поставлених цілей та завдань		
Здатність планувати і проектувати		Лідерська здатність розподіляти ресурси та можливості
		Лідерська здатність прогнозувати розвиток ситуації
		Лідерські логічні здатності
Управління групою		Лідерська здатність брати на себе відповідальність за ключові рішення
		Лідерська здатність делегувати повноваження
		Лідерська здатність мотивувати на досягнення поставлених цілей
Комунікативний	Ефективність взаємодії з людьми	Лідерські презентаційні здатності
		Лідерська здатність взаємодіяти з людьми різних позицій, поглядів і думок
		Лідерська здатність досягати своїх цілей у процесі комунікацій
	Гнучкість у спілкуванні	Лідерська здатність застосовувати різні стратегії комунікацій
		Лідерська здатність переводити деструктивні конфлікти у конструктивні
	Здатність до ведення переговорів	Лідерська здатність до підналаштування
		Лідерська здатність слухати, розуміти та сприймати зміст усних та письмових повідомлень
Особистісний	Лояльність до компанії	Лідерська здатність зіставляти свої цілі з цілями компанії
		Лідерська здатність зберігати високу мотивованість до роботи в компанії
	Стресостійкість	Лідерська здатність підтримувати високий темп роботи
		Лідерська здатність забезпечувати інтелектуальну продуктивність тривалий час
		Лідерська здатність управляти власним емоційним станом
	Мотивація до досягнень	Лідерська здатність максимально використовувати особистісний ресурс
		Лідерська здатність досягати найкращих результатів із можливих
		Лідерська здатність до самомотивування
	Готовність до змін	Лідерська здатність використовувати можливості для розвитку компетентностей
		Лідерська здатність до самостійного навчання
	Обґрунтованість та самостійність у прийнятті рішень	Лідерська здатність аргументувати та відстоювати власну позицію
		Лідерська здатність втілювати свої рішення

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

**Показники оцінювання результативності роботи менеджера ІТ-проектів**

Основні цілі	КПЕ	Значущість, %	План	Факт	Результативність, %
1. Забезпечити дотримання планових термінів виконання завдань	Перевищення термінів передавання роботи замовникові, <i>робочих тижнів</i>	20	0		
2. Підвищити якість розробок	Кількість дефектів, <i>од.</i>	20	0		
3. Зберегти клієнтську базу	Незадоволеність замовника результатом (кількість рекламаций), <i>од.</i>	30	0		
4. Забезпечити сприятливі умови праці для виконавців проекту	Задоволеність працею виконавців проекту, %	30	100		
Усього					

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

**Шкала оцінювання результативності роботи менеджера ІТ-проектів**

КПЕ	План	Факт	Результативність, %
1. Перевищення термінів передавання роботи замовникові, <i>робочих тижнів</i> 2. Кількість дефектів, <i>од.</i> 3. Незадоволеність замовника результатом (кількість рекламаций), <i>од.</i>	0	0	100
		1	80
		2	60
		3	40
		4	20
		Понад 4	0
4. Задоволеність працею виконавців проекту, %	100	100	100
		90	80
		80	60
		Менше 80	0

Джерело: авторська розробка

логічності є наукові та технічні знання, які про-  
дукуються інтелектуально-креативним персо-  
налом. Творчість, що стає головним змістовим  
аспектом високотехнологічної діяльності, сут-  
тєво змінює зміст праці та висуває нові вимоги  
до персоналу, домінантами серед яких слід  
визнати високий рівень інтелекту, оригіналь-  
ність та неповторність у професійних рішеннях,  
альтернативність творчих пропозицій, команд-  
ний дух. Особливого значення у формуванні  
конкурентоспроможності персоналу високотех-  
нологічної діяльності, яка є передумовою кон-  
курентоспроможності підприємств, набувають  
здатності щодо генерування нових ідей, ство-  
рення інновацій, виготовлення інноваційної  
продукції, надання послуг високотехнологіч-  
ного характеру, застосування новітніх техноло-  
гій, володіння якими визначає їхній лідерський  
потенціал та компетентності.

Універсальним управлінським інструментом  
запровадження компетентісного підходу у прак-  
тику менеджменту персоналу високотехнологіч-  
ної діяльності нині стають моделі компетентнос-  
тей, які дозволять виокремити рівень лідерства.  
Як індикатори реалізованих лідерських компе-  
тентностей доцільно використовувати ключові  
показники ефективності, в яких враховуються  
результати генерування нових ідей, застосу-  
вання творчих підходів, пошуку нестандартних  
рішень та розроблення інноваційних продуктів,  
оптимізованих за термінами, вартістю, якістю.

У руслі такої проблематики наукових дослі-  
джень актуалізуються питання формування  
та запровадження ефективних механізмів та  
управлінського інструментарію формування  
лідерських компетентностей персоналу високо-  
технологічної діяльності, що визначає перспек-  
тиви подальших розвідок авторів статті.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Герасименко Г.В. Високотехнологічне підприємство як суб'єкт нової економіки: інституціональні ознаки ідентифікації. *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2–3 листопада 2017 р. Київ, 2017. С. 734–739.
2. Джур О.Є. Економіка високотехнологічних підприємств : навчальний посібник. Дніпропетровськ : АРТ-ПРЕС, 2010. 319 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : монографія / О.В. Вартанова та ін. Луганськ : Ноу-лідж, 2011. 175 с.
5. Концепція Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2012 р. № 690-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80> (дата звернення 10.07.2019).
6. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 2. С. 15–28.
7. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23–28.
8. Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій : Закон України від 9 квітня 2004 р. № 1676-IV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1676-15> (дата звернення 08.07.2019).
9. Концепція Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2012 р. № 690-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2012-%D1%80> (дата звернення 10.07.2019).
10. Про затвердження Методики ідентифікації українських високотехнологічних промислових підприємств : Наказ Міністерства промислової політики України від 8 лютого 2008 р. № 80 / Міністерство промислової політики України. URL: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_ee/pg\\_gtwgwd/index.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_ee/pg_gtwgwd/index.htm) (дата звернення 08.07.2019).
11. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 10.07.2019).
12. Савченко В.А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2008. 512 с.
13. Саліхова О.Б. Високі технології : дефініція та оцінка : монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2008. 290 с.
14. Семикіна М.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 94–103.
15. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. Економічна*. 2005. Вип. 97. С. 94–101.
16. Смірнов О.О. Індикатори конкурентоспроможності персоналу та підходи до їх оцінювання. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1.
17. Спенсер-мл. Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе / пер. с англ. Москва : НИРО, 2005. 384 с.
18. Холлифорд С., Уиддет С. Руководство по компетенциям / пер. с англ. Москва : НИРО, 2003. 224 с.
19. Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons. 1982. 308 p.
20. Sanghi S. The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE Publications, Incorporated, 2007. 227 p.
21. Schroder H.M. Managerial Competence: The Key to Excellence. Dubuque, Iowa : Kendall/Hunt, 1989.