

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: типи організаційних структур та проблема їх вибору в
управлінській діяльності.

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-2 спеціальності 073 «Менеджмент»
Шинкарецька Є.Є.

Керівник: к.е.н., доцент, Кахович Ю.О.

Зміст

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ІТ-КОМПАНІЯХ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до класифікації організаційних структур..	6
1.2. Особливості вибору організаційної структури в компаніях ІТ- галузі.....	11
1.3. Взаємозв'язок між організаційною структурою та ефективністю управління.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ SOFTSERVE ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	22
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії SoftServe та її фінансово-економічний стан.....	22
2.2. Тип організаційної структури SoftServe: становлення, ознаки та порівняння з іншими ІТ-компаніями України.....	27
2.3. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційної структури компанії SoftServe.....	33
2.4. Проблеми структурного управління в SoftServe та пропозиції щодо їх удосконалення.....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	53

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.

Скороч ення	Розшифровка (англійською)	Тлумачення українською
CEO	Chief Executive Officer	Генеральний директор
COO/C АО	Chief Operating Officer / Chief Administrative Officer	Операційний директор / Адміністративний директор
CFO	Chief Financial Officer	Фінансовий директор
CPO	Chief Product Officer	Директор з продуктів
CTO	Chief Technology Officer	Технічний директор
CIO	Chief Information Officer	Директор з інформаційних технологій
CSO	Chief Security Officer	Директор з безпеки (інформаційної, корпоративної тощо)
CLO	Chief Legal Officer	Головний юрисконсульт (директор з правових питань)
CHRO	Chief Human Resources Officer	Директор з управління персоналом
CR(TI)O	Chief Research (Technology Innovation) Officer	Директор з досліджень / технологічних інновацій
CVO	Chief Value Officer	Директор із створення цінності (Value Creation)
CCO	Chief Communications Officer	Директор з корпоративних комунікацій
CMO	Chief Marketing Officer	Директор з маркетингу
CKO	Chief Knowledge Officer	Директор з управління знаннями (навчання, внутрішні бази)
CBO	Chief Business Officer	Директор з розвитку бізнесу
GC	General Counsel	Загальний юридичний радник
CS	Customer Success	Відповідальний за успішну взаємодію з клієнтами
PRO	Public Relations Officer	Відповідальний за зв'язки з громадськістю

ВСТУП

Умови та специфіка сучасного бізнес-середовища, характеризуючись високим рівнем конкуренції, постійною цифровою трансформацією та нестабільністю зовнішнього середовища, роблять ефективне управління організаційною структурою підприємства критичним. Це особливо актуально для підприємств ІТ-галузі, природа діяльності яких полягає в швидкоплинності середовища та постійному процесі змін. Отже, на повістку сьогодення висувається питання: який тип організаційної структури дозволяє ІТ-компаніям бути водночас гнучкими, продуктивними та стійкими до викликів?

Вибір структури не є питанням виключно наукової дискусії – вона впливає на бізнес-процеси утворення рішень, роботи з командами, реалізацію проектів, рівень інноваційного потенціалу та конкурентноспроможність. На мій погляд, це питання особливо важливе для сучасного українського ІТ, яке і у останні найважчі роки зростає попри все, навіть в умовах повномасштабної війни, еміграції кадрів, тиску з боку глобальних гравців. Однак з іншого боку, недосвідчені компанії просто копіюють масштабування більш потужних гравців ринку, що не лише не підходить, але й загрожує їм банкрутством. В той же час мають місце й успішні приклади, як от SoftServe, або Intellias, або N-iX, які часто використовують гібридні або нестандартні підходи до структури.

Практична значущість цієї теми полягає в можливості розробити підхід до оптимального вибору структури управління для ІТ-підприємства, з урахуванням специфіки цифрового середовища, людського капіталу, багаторівневих проектів і ролі знань як головного ресурсу.

Об'єктом дослідження є організаційна структура компанії SoftServe.

Предметом дослідження є процеси формування, функціонування та оцінки ефективності організаційної структури SoftServe.

Метою роботи постає оцінка типу, ефективності та проблем організаційної структури компанії SoftServe у контексті її фінансово-

господарського розвитку у 2021–2023 рр. Відповідно до поставленої мети, в роботі *сформульовано такі завдання*: проаналізувати особливості управління в ІТ-секторі з точки зору структурної побудови; надати загальну характеристику компанії SoftServe та оцінити її фінансово-господарські результати діяльності; ідентифікувати тип організаційної структури компанії SoftServe, проаналізувати її еволюцію та порівняти з аналогічними структурами інших провідних ІТ-компаній України; адаптувати та застосувати методичний підхід для комплексної оцінки ефективності організаційної структури SoftServe; визначити наявні структурні проблеми в управлінні SoftServe та оцінити їхній вплив на корпоративну ефективність.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: фінансово-аналітичний метод – застосовувався для оцінки динаміки доходів, чисельності персоналу та напрямів діяльності компанії в п. 2.1; порівняльний аналіз – використовувався для зіставлення організаційної моделі SoftServe з аналогічними структурами компаній Intellias, N-iX, GlobalLogic в п. 2.2; метод експертної оцінки та зваженого індексування – був основою для побудови комплексної оцінки ефективності організаційної структури SoftServe в п. 2.3; нормалізація (міні-макс метод) – застосовувалась для уніфікації оцінок ефективності напрямів структури.

Джерельна база дослідження охоплює праці українських і зарубіжних авторів у сфері менеджменту, аналітику ІТ-ринку, звітність компаній, нормативно-правові акти, а також фахові публікації, присвячені проблемам цифрового управління. Особливу увагу приділено українським джерелам останніх років, що дозволяє краще відобразити актуальну ситуацію в ІТ-сфері.

Таким чином, запропонована тема дослідження не лише є теоретично значущою, але й має пряме прикладне значення для вдосконалення управління українськими ІТ-компаніями в умовах невизначеності, цифровізації та глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ІТ-КОМПАНІЯХ

1.1. Теоретичні підходи до класифікації організаційних структур.

Оргструктура, по суті, становить “архітектуру” будь-якої компанії. Саме вона визначає, як й де розподіляються повноваження, хто і за що відповідає, як відбувається координація між підрозділами. Однак цікаво, що саме розуміння цього поняття також змінювалося разом з еволюцією управління.

Так, у класичній економіці аж до початку ХХ століття лінійні та функціональні структури вважались найбільш раціональними в рамках виробництва серії продукції. Раціоналізацію масового виробництва в лінійні структури провадили А. Файоль, Ф. Тейлор та М. Вебер, які в основу своїх концепцій поклали принципи чіткого поділу праці, ієрархічної системи та дисципліни. У таких моделях структура була «жорсткою» – кожен підрозділ мав свою нішу, а управлінці – визначену вертикаль впливу [1].

Проте в другій половині ХХ століття почалося переосмислення. Поява проектного управління, розвиток сервісних економік, поява ТНК та децентралізація привели до дивізійних і матричних структур. Вони дозволили зберігати управлінський контроль, але водночас передавати частину повноважень на рівень команд або регіональних філій [2]. В ІТ-компаніях такі моделі теж почали використовуватись, але з певними модифікаціями.

Але особливий поштовх до змін дала цифрова економіка. У 2000-х роках стали популярними мережеві, гнучкі, холакратичні структури. Вони передбачають стирання меж між підрозділами, а команди формуються під конкретні задачі. Це радикально новий підхід. І саме він, на мій погляд, найбільше підходить ІТ-компаніям. Тут вертикалей немає, є тільки

горизонталі, але вони збиваються разом у набір команд на основі конкретних завдань. І ще, замість функціональних позицій – ролі, замість керівника – фасилітатор або продакт-менеджер [3].

Наприклад, такі компанії як Spotify або Valve відкрито експериментували з нестандартними підходами. У першому випадку компанія побудувала структуру на основі «скводів» і «трайбів», що працюють автономно, але узгоджено. А в другому – взагалі запроваджено майже повну відсутність менеджменту як такого. Звісно, українські IT-компанії поки що не настільки радикальні, але, наприклад, SoftServe, Genesis, ELEKS – також активно впроваджують гібридні моделі з високим рівнем автономності команд [4].

Наприклад, Spotify, Valve – компанії, які відверто експериментували з нестандартними підходами. У першому випадку структура компанії побудована за принципом *minutiae* – скводів, трайбів, які працюють автономно, але діють узгоджено. В другому – взагалі майже відсутній традиційний менеджмент. Українські IT-компанії поки не стали настільки радикальні, але близько до них: SoftServe, Genesis, ELEKS і тд. також активно впроваджують гібридні моделі з високою автономністю команд.

Тобто, сьогодні ми маємо справу з плюралізмом структур, коли класичні форми переплітаються з новими, цифровими. Вибір конкретного типу вже не диктується лише галузевими стандартами. Він залежить від культури, стратегії, гнучкості, рівня довіри, навіть, від поколінь працівників. І, в тому числі, саме це, на мою думку, і створює проблему вибору: формально структура може бути правильною, але на практиці виявитися неефективною. В IT-сфері така помилка коштує надто дорого, бо втрата швидкості означає втрату конкурентної переваги.

Класифікація всіх організаційних структур завжди викликає ряд проблем. Ґрунтуючись з одного боку на класичних підходах з формальними критеріями такими як централізація, функціоналізація, кількість рівнів управління та інші аспекти. Однак з іншого боку, новітні практики IT-

компаній протистоять традиційним моделям, по суті ігноруючи окремі критерії або змішуючи їх у такий спосіб, який не дає чіткого враження дослідникові, щоб можна було вписати певну структуру у чистий зразок.

Загалом умовні типи структур можна умовно поділити на традиційні, гібридні та адаптивні.

До традиційних структур відносяться ті, які склалися на епосі індустріального виробництва. До неї відноситься лінійна, функціональна, штабна, дивізіональна та матрична структури.

Лінійна структура – кожен підлеглий має одного керівника. Перевага – чіткість. Недолік – слабка гнучкість [5].

Функціональна структура – розподіл за видами діяльності (маркетинг, фінанси, розробка). Часто використовується на початкових етапах розвитку компаній, зокрема й в ІТ-сфері.

Штабна структура – з'являється у більших організаціях: керівник має не лише лінійних, але й аналітичних помічників.

Дивізіональна структура – компанія ділиться за продуктами або ринками (наприклад, відділ розробки для fintech, медичних рішень, e-commerce).

Матрична структура – тут працівник одночасно підпорядковується двом керівникам: функціональному й проектному. У теорії це підвищує ефективність, але на практиці – часто викликає конфлікти [6].

Гібридні структури – це поєднання елементів кількох моделей. Наприклад, у компанії SoftServe функціональні команди співіснують із проектними групами, які діють у рамках клієнтських замовлень [7]. Такий підхід дає змогу зберігати баланс між стабільністю й адаптивністю.

Адаптивні (гнучкі) структури – це те, що в останні роки активно обговорюється в контексті Agile, Scrum, Holacracy. У цих структурах головна одиниця – не відділ, а команда, яка може швидко реорганізовуватися під завдання. У межах цих підходів з'являються такі поняття як:

- кросфункціональні скводи (як у Spotify);
- самоорганізовані команди;
- рольова структура замість посад (особливо актуально для продуктових ІТ-компаній).

Такі структури найкраще підходять для ситуацій високої динаміки та інноваційності. Але вони не завжди сумісні з регламентованими процесами, наприклад, у банківському ІТ або при співпраці з держсектором.

Щоб візуалізувати ці моделі – доцільно побудувати рис. 1.1, яка покаже співвідношення між типами структур та рівнем їх гнучкості/стабільності.



Рис. 1.1. Організаційні структури, ранжовані від жорстких до адаптивних (складено автором за: [1, 2, 3, 4, 5]).

Цікаво, що деякі структури, наприклад, матричні – в ІТ-компаніях викликають суперечки. З одного боку, вони дозволяють узгоджувати технічні й бізнес-завдання. З іншого – у практиці українських ІТ-компаній часто виявляється, що подвійне підпорядкування викликає плутанину, особливо в умовах віддаленої роботи. Тому все більше організацій віддають перевагу гнучким структурам або гібридним формам.

На перший погляд, вибір структури управління може здатися технічним рішенням. Проте на практиці це завжди глибоко стратегічне питання. Воно торкається не тільки організаційної логіки, а й цінностей компанії, стилю керівництва, рівня автономії працівників і навіть бізнес-моделі. Особливо в ІТ-сфері – де рішення приймаються швидко, а процеси змінюються ледь не щотижня.

Першим критерієм, на який звертають увагу менеджери, є тип діяльності компанії. Наприклад, аутсорсингові ІТ-компанії (як SoftServe або N-iX) працюють із великою кількістю проєктів для зовнішніх замовників. Їм важливо мати гнучкі структури, що дозволяють формувати тимчасові команди під клієнтські запити. Натомість продуктові компанії (як Grammarly або MacPaw) часто обирають стабільнішу структурну основу, бо працюють над одним або кількома власними продуктами [7].

Другим чинником є масштаб компанії. Невелика ІТ-фірма з 20 працівників може дозволити собі майже плоску структуру – з мінімальним менеджментом. Але коли йдеться про сотні або тисячі працівників (як у SoftServe, де працює понад 13 тисяч осіб), без чітко визначених структурних рівнів неможливо забезпечити координацію [8].

Третій критерій – культура управління. Є компанії, які роблять ставку на автономію працівників і самоорганізацію команд. Тут краще працює гнучка або навіть холакратична модель. Інші – більш орієнтовані на контроль і стандартизацію, тому тяжіють до класичних ієрархій або матриць.

Не менш важливим є рівень проектності та швидкість змін. Якщо компанія живе у динамічному середовищі, де часто змінюються проєкти, вимоги клієнтів і ринки – структура має бути адаптивною. І навпаки – для стабільних процесів. Наприклад, підтримка банківських систем або довгострокові розробки для держустанов, краще підходять структуровані підрозділи з чіткою ієрархією [9].

Ще один чинник – технологічна зрілість і цифрова інфраструктура компанії. Наприклад, компанії з розвиненим використанням ERP, BI та HRM-систем можуть дозволити собі більшу децентралізацію, бо мають дані та контроль у цифровому вигляді. Це стосується SoftServe, який активно використовує інструменти SAP SuccessFactors, Microsoft Power BI, Atlassian Jira тощо [10].

Узагальнюючи, можна сказати, що в умовах IT-середовища немає універсального рішення. Вибір структури – це завжди компроміс між стабільністю та гнучкістю, між контролем і свободою. І саме тому багато компаній приходять до гібридних моделей, де поєднуються проектний і функціональний підходи, вертикальне та горизонтальне управління.

Це особливо важливо пам'ятати при аналізі конкретної організації, наприклад SoftServe, яка в реальності поєднує кілька структурних підходів – і саме це дозволяє їй бути ефективною в динамічному IT-ринку.

1.2. Особливості вибору організаційної структури в компаніях IT-галузі.

Управління в IT-компаніях є принципово відмінним від більшості традиційних галузей. Наразі відбувається висока інтелектуалізація, а також нестабільне зовнішнє середовище та короткі інноваційні цикли. Це вносить особливі вимоги до організаційної структури. Якщо у виробничому підприємстві ще можна зустріти багаторівневу ієрархію з жорсткою вертикаллю, то у IT така метаструктура дуже швидко втрачає керованість та гальмує проєктний темп.

Насамперед, IT-компанії, зокрема проєктні або ті, які займаються аутсорсингом або розробкою складних ПЗ, працюють не з «потоків матеріалів», а разом із «потоків завдань» — задач, знань, команд. Це означає, що класичні «фінанси – виробництво – логістика» — стають неактуальними. Натомість ключовим стає саме команда розробки або

delivery-команда — та група людей, яка виконує завдання клієнта в рамках певного проєкту. Отже, і логіка управління теж смикнуть. Чи, точніше, вона не переноситься від департаменту до департаменту, а скоріше від проєкту до проєкту.

Крім того, робота в ІТ зазвичай відбувається в умовах високої автономії виконавців. Інженери, QA, аналітики, DevOps-фахівці — це не просто виконавці вказівок, а носії унікальної експертизи. Як результат, структура має дозволяти швидку комунікацію, зворотний зв'язок, можливість ухвалення рішень «на місцях». Це й зумовлює популярність плоских або гнучких структур у таких компаніях.

Ще одна специфіка — проектність як домінуюча форма організації праці. Більшість ІТ-компаній, зокрема українських, таких як SoftServe, Sigma Software, Intellias реалізують десятки або сотні проєктів одночасно, які завжди мають різні тривалість, бюджети та вимоги. Отже, сучасна організаційна структура має дозволяти часом створювати команди, а також сприяти взаємодії проектного менеджера, бізнес-аналітика та технічної команди [11].

Також важливо, що в ІТ-сфері чітко розмежовані ролі не завжди збігаються з посадовими інструкціями. Наприклад, одна й та сама людина може бути техлідом у одному проєкті та рядовим розробником в іншому. Це породжує потребу у гнучкому підході до визначення ролей, що більше характерно для адаптивних або матричних структур.

Нарешті, ключова характеристика лідера ІТ-компаній — висока конкуренція за таланти. Умовно кажучи, структуру часто доводиться «підлаштовувати» не лише під клієнта, а й під команду: щоб утримати розробників, надати їм можливості зростання, розвитку, лідерства. Це також модифікує те, як будуються функціональні лінії, які ролі створюються, які підрозділи формуються, наприклад, центри експертизи, компетентісні юніти тощо [12].

Отже, управлінням ІТ-освіти відрізняється високою динамікою, багаторівневістю, застосуванням проєктної логіки та необхідністю швидкої адаптації, що вимагає тільки таких же властивостей від організаційної структури. Тому універсальні рішення в цьому випадку не діють – структура повинна “працювати на задачу”, а не навпаки.

І хоча український ІТ-сектор опинився у подібній макроекономічній ситуації, організаційні підходи в більшості компаній мають певну розхожість. Ці різниці полягають у бізнес-моделях, рівні професіоналізму учасників ринку, обсязі проєктів, рівнях діджиталізації процесів і специфіці управління засновниками. Нижче я порівнюю декілька найбільших компаній, аби виявити загальні тенденції та унікальні риси побудови структур.

SoftServe – одна з найбільших українських ІТ-компаній, що включає в своєму складі понад 13 тис. працівників. Структура тут умовно гібридна: поєднуються функціональні лінії (напр., R&D, Sales, Delivery) і проєктні групи під клієнтські завдання. Кожна команда має менеджера проєкту, але зберігається координація через функціональних лідерів (напр., Dev Lead, Competence Lead). Це дозволяє компанії бути гнучкою щодо клієнта, але водночас тримати єдині стандарти якості [13].

Genesis – компанія з яскраво вираженою продуктовою моделлю. Вона структурована навколо бізнес-юнітів, де кожен продукт має власну команду з усіма потрібними функціями, а саме: продуктові менеджери, дизайнери, аналітики, розробники, маркетологи. Тут структура ближча до дивізіональної, з високим ступенем незалежності кожного напрямку [14].

Intellias – як і SoftServe, надає послуги розробки ПЗ для зовнішніх клієнтів, тому структура також проєктно-функціональна. Але цікаво, що в Intellias виразно працює модель компетентісних центрів: працівники об’єднуються не лише за проєктами, а й за напрямками експертизи – наприклад, Automotive, Data Science, Cloud Solutions. Це дозволяє будувати кар’єрні траєкторії незалежно від проєктної завантаженості [15].

ELEKS – компанія середнього розміру з чіткою інженерною культурою. Тут структура більше функціональна з елементами Agile. Багато процесів самоорганізовані на рівні команд, але зберігається централізоване стратегічне управління. Особливістю є гнучке поєднання Scrum, Kanban і водоспадних підходів, залежно від специфіки проєкту [16].

SPD Tech (чернігівське коріння, глобальні клієнти) – демонструє максимально горизонтальну модель управління, з великою кількістю кросфункціональних команд. Тут менеджмент більше фасилітує, ніж контролює. Усе тримається на корпоративній культурі відповідальності.

Таким чином, навіть поверхнєве порівняння показує: структура кожної ІТ-компанії є результатом компромісу між гнучкістю, фаховістю та контролем. У когось це структура «навколо продукту», у когось – «навколо клієнта», у третіх – «навколо експертизи».

Для візуалізації доцільно створити рис. 1.2, що відобразить порівняльну логіку структур у провідних ІТ-компаніях України.



Рис. 1.2. Порівняння підходів до побудови організаційних структур в ІТ-компаніях (складено автором за: [13; 14; 15; 16]).

У класичному менеджменті основоположною одиницею структури був окремий відділ чи департамент з певними ієрархічними обов'язками. В деяких реаліях це є слушно, але ж ні в якому разі не для сучасної ІТ-галузі. Фактично на ділі базовою одиницею структури мають стати команди, які

утворюються навколо окремого проєкту чи продукту. І це зовсім не випадкові дані, це вимога часу та галузі у фундації управління.

Так, як виглядає “команда “ у ІТ? Це справді група 5–10 фахівців різного фаху: розробник, тестувальник, аналітик, девопс, часами дизайнер чи продакт-менеджер, які зацікавлені рішенням конкретної задачі. Обов’язково таким колективам притаманні властивості як от: кросс-функціональність, тобто в групі присутні всі професії, які необхідні для створення продукту від початку до кінця [17].

Ще однією ключовою характеристикою ІТ-команди є самоорганізація. Наприклад, у команді SoftServe або Intellias часто жорсткий менеджмент не встановлюється – навпаки, вважається, що учасники роботи розподіляють обов’язки самі, визначають пріоритети та відповідають за результат. При цьому тут мова йде про інший тип культури: менеджер не керує, а підтримує, фасилітує, допомагає зняти бар’єри [18].

Важливо враховувати, що команда в ІТ – це великомірна одиниця, яку можна формувати та припиняти в залежності від етапу проєкту. Як приклад, на етапі discovery досить 2-3 людей, а на фазі розробки вже вдвічі більше. Тобто тут вже мають місце специфічні вимоги до оргструктури, оскільки вона повинна давати можливість швидко перебудовуватися без бюрократії.

Деякі компанії, такі як Genesis або MacPaw, мають команди віднесені до продукту постійно. Тут структура організації побудована на продуктових скводах, які мають повну відповідальність за життєвий цикл сервісу – від гіпотези до релізу. З точки зору організаційної схеми команда функціонує як міні-бізнес-одиниця, що діє майже автономно.

Інша важлива функція команди – акумуляція знань і мікрокультури. Отже, на відміну від департаментів, де інформація часто фрагментується, у командах знання циркулюють швидко. Якщо команда стабільна, вона формує власні підходи до роботи, домовленості, «історію», що підвищує ефективність і згуртованість. Саме через це багато ІТ-компаній роблять

ставку на мінімізацію ротації і зберігання сталих команд, навіть змінюючи сегменти проєктів.

Таким чином, в ІТ-сфері команда виконує роль не просто виконавчої одиниці, а структурного ядра, навколо якого вибудовується управління. Це накладає принципово нові вимоги на організаційну структуру – вона має бути «командоцентричною», з мінімальними бар'єрами між рівнями, швидкою у прийнятті рішень та гнучкою до змін.

1.3. Взаємозв'язок між організаційною структурою та ефективністю управління.

Коли ми говоримо про ефективність управління, ми маємо на увазі, наскільки добре компанія досягає своїх цілей. Однак на практиці це слово набуває іншого значення. Ефективність – це не тільки фінансові результати, але й здатність адаптуватися, приймати рішення, масштабуватися та розвивати людей. Проте головне для компанії, в кінцевому рахунку, лишатися конкурентноспроможною. Тому в цьому аспекті ключову роль відіграє організаційна структура — вона може сприяти цій ефективності або, навпаки, блокувати її.

У сучасному менеджменті ефективність управління часто розглядають через комбінацію трьох груп показників: стратегічна ефективність – здатність реалізувати довгострокові цілі; оперативна ефективність – наскільки швидко та злагоджено працюють процеси; кадрова ефективність – мотивація, утримання й розвиток працівників [20].

У ІТ-компаніях це проявляється особливо яскраво. Якщо структура надто централізована, то час на ухвалення рішень затягується, тим самим гальмуючи проєкти. А якщо надто децентралізована, втрачається контроль, можуть виникнути дублювання функцій або розмивання відповідальності. Тобто структура напряму впливає на ефективність, і цей вплив має вимірюватися не лише фінансами.

Також існують й неформальні аспекти. У гнучкій структурі команда може працювати мобільно, але внаслідок відсутності чіткої ієрархії важко виявити відповідального за затримку або помилку. Або, класична проблема матриці – людина підпорядковується двом керівникам із протилежними очікуваннями. В цілому це прямо вимальовує незадовільний моральний стан команди, якість планування та обсяг простоїв.

Крім того, сучасні ІТ-компанії все більш приділяють уваги ефективності знання та передачі інформації. Якщо структура ускладнює комунікацію між підрозділами, знання втрачаються. Це особливо актуально для масштабних компаній, як SoftServe, у якої десятки офісів і різні часові пояси.

Іншими словами, ефективність управління – це не лише результат, а й процес. І саме структура створює або руйнує умови для цього процесу. Звідси випливає, що вибір типу організаційної структури не може бути механічним: він має враховувати цілі, стиль керівництва, культуру, динаміку ринку, а також – конкретний етап розвитку компанії.

В подальшому буде доцільно розглянути, як саме структура впливає на окремі компоненти ефективності, зокрема – стратегічну адаптивність, швидкість управлінських рішень і розвиток людського капіталу.

Один з найбільш критичних аспектів ефективності управління – здатність компанії до стратегічної адаптації, тобто її гнучкість у відповідь на зміни зовнішнього середовища, появу нових технологій або зміну настроїв клієнтів. У цьому сенсі тип організаційної структури може бути або “пружиною”, яка допомагає внести зміни, або “баластом”, який тормозить процес.

Саме таку роль відіграє централізована ієрархічна модель, оскільки для ухвалення певного рішення потрібно пройти всі рівні узгодження. Це може ефективно працювати в умовах стабільного ринку, але на динамічному ІТ-ринку це є застарілим підходом.

Навпаки, гнучкі, проектно-орієнтовані або командоцентричні структури, характерні для українських ІТ-компаній (SoftServe, Intellias) створюють умови для прийняття рішень на рівні команд. Наприклад, якщо замовник попросить змінити специфікацію, команда може швидко відреагувати без погодження з 5-ма менеджерами. Це економить дні або навіть тижні, що критично в умовах конкуренції [21].

Оперативна ефективність – інша сторона цієї медалі. Вона вимірюється продуктивністю процесів, кількістю внутрішніх затримок, ефективністю взаємодії між функціями – розробка, тестування, дизайн, продажі та ін. Тут організаційна структура впливає на: швидкість ухвалення рішень, коротші ланцюги управління – менше «вузьких місць»; координацію команд, чи є дублювання, чи чітко розмежовані повноваження; ефективність комунікацій, горизонтальні лінії зазвичай ефективніші у гнучких структурах; гнучкість у зміні завдань та пріоритетів.

Інша проблема полягає у тому, що деякі компанії, які мають матричну структуру, мають такий парадокс: з одного боку, ресурси легко доступні – з іншого боку, йдеться про складність координації. Наприклад, зазначений розробник відповідальний і технічному лідеру, і проектному менеджеру. Подвійна відповідальність в зазначеному випадку іноді викликає конфлікти інтересів або зволікання з прийняттям рішень [22].

З іншого боку, така структура, як автономні команди, що практикують зокрема в Genesis, не викликає складностей з прокладанням надто багатих рівнів погодження. Однак вона потребує сильної внутрішньої культури відповідальності, оскільки інакше децентралізація перетворюється на ще більшу організованість.

Тому ефективність – це не тільки організаційні схеми, а й контекст, в якому вони діють. Гнучка структура без культури є неефективною. Але і занадто жорстка структура при динамічному оточенні виступає гарантією провалу. На цьому фоні SoftServe виглядає як показник балансу, гібридна структура компанії дозволяє як дотримуватися стандартів як у Delivery, так

і зберігати автономність проєктних команд, адаптованих під клієнта. Це підвищує як стратегічну, так і операційну стійкість маневреність [23].

У ІТ-секторі співробітники – це не просто “ресурс”, а конкурентна перевага. Усе обертається навколо їхнього рівня компетентності, здатності до творчого мислення, праці в команді, адаптації до нових технологій. Це приводить до того, що кадрова ефективність – один з основних показників успішної діяльності компанії. А от тут на перший план висувається організаційна структура, яка дуже часто залишається недооціненою.

Мотивація. Якщо співробітник бачить свою роль у структурі, то його відчуття важливості позитивно впливає на досягнення загальних цілей команди. Формати гнучких структур, таких як скводи або самоорганізовані команди, дають співробітнику більше можливостей для впливу на процес, авторське бачення результату і його фідбек. Така внутрішня мотивація приводить до того, що людина відчуває себе частиною чогось значущого та фажливого [24].

Навпаки, в класичних ієрархіях або просто надто жорстких матрицях наявність «гвинта» або почуття „гвинтика системи» якраз і викликає вигорання, особливо в сферах, де працюють креативні люди. Наприклад, це може бути стандартною ситуацією у компаніях, де розробники не мають права голосу при ухваленні архітектурних рішень, тобто за таких умов має місце низький рівень залученості.

Ще одна частина цієї структури кар’єрний розвиток. Дуже важливо, як компанія підтримує або обмежує команді чи окремому працівнику професійний ріст. Якщо компанія має чітко побудовані центри експертизи (як в Intellias чи SoftServe), працівники можуть рухатись не лише вгору за посадою, а й по горизонталі – наприклад, ставати експертами в певній технології без переходу в менеджмент.

Також дуже важливої є можливість внутрішньої ротації, програма менторства, виявлення талантів. Наприклад, в SoftServe є SuccessFactors,

який автоматизує цей процес і допомагає привести цілі працівника у відповідність з цілями бізнесу [25].

Утримання персоналу. Тут важливий не тільки розмір зп, а й психологічна безпека, почуття перспективи, право на власний вибір та прозорість. Структура, в якій команда сама вибирає, як знаходити тімліда, організовує робочий процес, позитивно впливає на лояльність. Особливо це стосується покоління Z, яке не хоче терпіти бюрократію [26].

Водночас структура має враховувати ризики перевантаження. У гнучких командах без чіткої вертикалі часто трапляється ситуація, коли відповідальність розмита. Це може призводити до перенавантаження окремих членів команди або конфліктів щодо ролей. Саме тому важливо, щоби організаційна структура поєднувала гнучкість із ролевою визначеністю.

Цікавим є приклад компанії Genesis, де команди працюють як міні-стартапи. Це дозволяє працівникам швидше зростати в межах продукту, але водночас вимагає високого рівня самоорганізації. Тут структура прямо стимулює розвиток: від джуніора – до продакт-менеджера в рамках 1–2 років [27].

Отже, структура – це не просто «організаційна картинка», а реальний механізм впливу на персонал. Від того, наскільки вона враховує людський чинник, залежить не лише рівень плинності кадрів, а й здатність компанії зберігати знання, підтримувати креативність і формувати лояльне середовище.

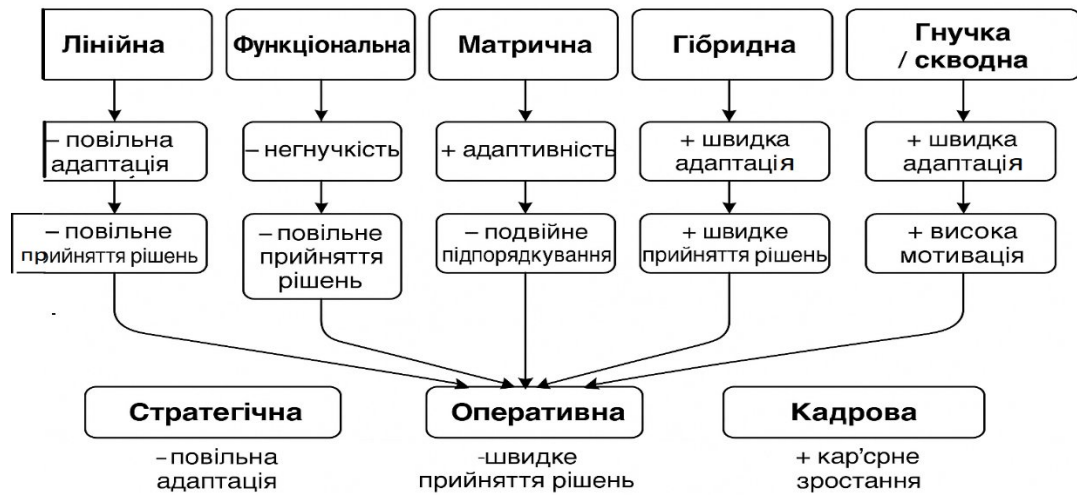


Рис. 1.3. Вплив типу організаційної структури на ефективність управління (складено автором за: [20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27]).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ SOFTSERVE ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії SoftServe та її фінансово-економічний стан.

SoftServe – є однією з лідерів серед українських ІТ-компаній і була заснована у 1993 р. в м.Львів. SoftServe початково була створена як маленька фірма в країні з перехідною економікою, проте уже після першого року існування перетворилася на глобального гравця в сфері ІТ-консалтингу та розробки програмного забезпечення. SoftServe має головні офіси у Львові –Європа та Остін, Техас – США.

Вже у 2023 році компанія є роботодавцем для більш ніж 12 тисяч працівників і має 58 офісів у 14 країнах світу. Серед основних продуктів SoftServe слід відзначити наступні ключові: розробка програмного забезпечення, хмарні обчислення, великі данні, штучний інтелект, Інтернет речей, кібербезпека та багато іншого. До того ж SoftServe активно співпрацює з такими технологічними гігантами, як Amazon Web Services, Google Cloud, Microsoft, Salesforce та іншими.

У 2023 році компанія представила Generative AI Lab, спрямовану на впровадження генеративного штучного інтелекту для покращення бізнес-процесів клієнтів. Ця ініціатива розширює експертизу SoftServe у сфері AI/ML та фокусується на мультимодальних AI-додатках та інноваціях у генеративних моделях.

SoftServe також активно підтримує соціальні ініціативи. З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія через свій благодійний фонд Open Eyes зібрала понад \$11,7 млн для надання гуманітарної допомоги, включаючи закупівлю 72 карет швидкої допомоги та 52 медичних евакуаційних транспортних засобів.

Завдяки своїй стратегії сталого розвитку та інноваційним підходам до бізнесу, SoftServe продовжує зміцнювати свої позиції на глобальному IT-ринку, залишаючись одним із лідерів галузі в Україні та за її межами.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансово-операційної динаміки SoftServe у 2021–2023 роках.*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Δ 2023 до 2021 (%)
Орієнтовний дохід, млн. дол.	450	535	610	35,6%
Кількість працівників	10 000	12 750	13 200	32,0%
Дохід на 1 працівника, дол.	45 000	42 000	46 212	2,7%
Кількість навчальних проєктів	8 000	9 200	10 500	31,3%
Учасники SoftServe University	14 500	18 000	22 000	51,7%
Індекс задоволеності (NPS)	85	84	86	1,2%
Кількість клієнтів	250+	300+	330+	32,0%
Частка клієнтів із США	70%	68%	65%	–7,1 %

*Складено автором за: [32, 33, 34, 42, 43, 44].

Протягом 2021–2023 років компанія SoftServe демонструвала стабільне зростання більшості ключових показників, що дозволяє говорити про добре налагоджену бізнес-модель та високу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Найпоказовішим є зростання загального доходу: від \$450 млн у 2021 році до орієнтовно \$610 млн у 2023-му, тобто майже на 36 % [32]. Цей результат досягнуто на фоні збільшення штату працівників до 13 200 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії, зокрема за межами України.

Цікаво, що попри таке збільшення персоналу, компанії вдалося зберегти і навіть покращити показник доходу на одного працівника – з \$45 тис. до \$46,2 тис., що може свідчити про покращення внутрішньої ефективності (або ж автоматизацію частини процесів). У той же час у 2022

році цей показник тимчасово просідав – до \$42 тис., що, ймовірно, було пов’язано з війною в Україні та перебудовою операційної структури [34].

Ще одним позитивним сигналом є збільшення кількості клієнтів: з 250 до понад 330. Це зростання є важливим не лише з точки зору комерції, а й із погляду ризик-менеджменту: диверсифікація клієнтської бази знижує залежність від окремих контрактів. Разом із цим спостерігається зменшення частки клієнтів із США (з 70 % до 65 %), що вказує на стратегічну експансію на європейські та латиноамериканські ринки [41:0†Звіти].

Внутрішня трансформація компанії також посилюється через навчальні ініціативи. За три роки кількість навчальних рішень зросла на понад 30 %, а кількість учасників освітніх програм – на 52 %. Це підтверджує серйозну ставку компанії на розвиток людського капіталу та культуру постійного навчання.

Таблиця 2.2.

Основні напрями та продукти компанії SoftServe у 2021–2023 рр.*

Продукт / Напрямок	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Динаміка 2023 до 2021
Big Data & AI/ML Solutions	~230 кейсів	~270 кейсів	~300 кейсів	+30 %
Cloud & DevOps Services	Основний напрям	Розширення AWS і Azure	Власні сертифікаційні хаби	Якісне зростання
Healthcare Digital Platforms	12 клієнтів	15+ клієнтів	18+ клієнтів	+50 %
Retail & eCommerce Solutions	Активний ріст	Створення нових шаблонів CX	Впровадження low-code/AI	Інноваційне зростання
FinTech і Banking Solutions	10+ клієнтів	Вихід на Східну Європу	Робота з neobanks	Розширення присутності
Open Eyes Platform (CSR продукт)	MVP-рівень	Масштабування в Україні	Використання на міжнар-х кейсах	+200 %
SoftServe Academy / Learning Hub	8 000 учасників	9 200	10 500+	+31,3 %

*Складено автором за: [42, 43, 44].

Структура продуктових напрямів SoftServe відображає еволюцію компанії від класичного аутсорсера до комплексного технологічного партнера з глибокою експертизою у хмарних, data-driven та галузевих рішеннях. За аналізований період 2021–2023 років компанія не лише розширила свою клієнтську базу, але й суттєво наростила якість та масштаб впроваджень у ключових сегментах.

Значний прорив спостерігається в напрямку Big Data та AI/ML – зростання кількості реалізованих кейсів на 30 % [44]. Це свідчить не лише про попит на інтелектуалізовані продукти, а й про здатність компанії формувати внутрішні експертизи на основі складних рішень. Аналогічно, напрям Cloud & DevOps зберігає позицію флагмана: у 2023 році було відкрито власні сертифікаційні хаби, що дозволило підвищити рівень хмарної компетентності команди [44].

Інтенсивний ріст демонструє вертикаль Healthcare – від 12 до 18 клієнтів за три роки. Тут SoftServe вийшла на новий рівень, просуваючи платформи цифрової взаємодії з пацієнтами, рішення для телемедицини та захисту персональних медичних даних [43]. У сегменті Retail & eCommerce компанія зробила акцент на клієнтському досвіді та low-code-інтеграціях, що особливо затребувано в умовах високої швидкості змін на ринку.

Цікавим кейсом є Open Eyes Platform – з CSR-проекту вона трансформувалась у технологічний продукт із масштабуванням у міжнародному контексті. Це демонструє здатність компанії знаходити інноваційні рішення на стику бізнесу та соціальної відповідальності [44].

Таким чином, продуктовий портфель SoftServe за 2021–2023 роки не просто розширився, а набув рис системної диверсифікації, що є ознакою зрілої організації з гнучкою структурою та стратегічним баченням розвитку.

Таблиця 2.3.

Порівняння ключових показників діяльності SoftServe та конкурентів
станом на 2023 рік.*

Показник	SoftServe	EPAM Systems	Luxoft (DXC)	GlobalLogic (Hitachi)
Річний дохід, млн. дол.	505	4691	2000	2800
Кількість працівників	12000	612	14000	33500
Дохід на 1 працівника, дол.	42000	77000	143000	83600
Основні ринки	США, ЄС, Латинська Америка	США, ЄС, Азія	ЄС, США, Азія	США, ЄС, Індія
Ключові напрями	AI/ML, Cloud, Healthcare	Digital Engineering, AI	Automotive, Finance	Digital Engineering, AI
Тип компанії	Приватна	Публічна (NYSE: EPAM)	Підрозділ DXC Technology	Підрозділ Hitachi

*Складено автором за: [45 – 50].

Отже, взагалі, порівняльна характеристика ключових показників SoftServe та основних конкурентів допомогла краще усвідомити місце компанії в глобальному IT-середовищі. На перший погляд видно: компанія поступається за масштабом EPAM, GlobalLogic та Luxoft, але має цілком конкурентні позиції в частині темпів розвитку, вузької галузевої спеціалізації та географічного охоплення. Дохід на одного працівника в SoftServe є найнижчим серед конкурентів приблизно 42 тис. дол. Можливо, підприємство працює або з відносно молодим клієнтською базою, або стратегічно орієнтується на довгострокові рішення з меншою маржинальністю.

Але одночасно, цей показник є також потенційним резервом. Дивно, але саме тому SoftServe, як приватна компанія, реагує на ринкові випробування значно гнучкіше, ніж публічні компанії Eram або

корпоративні підрозділи GlobalLogic. Це означає, що вона може оперативно пристосовуватись до змін, що по суті можна трактувати як ще одну перевагу. Найбільшою мірою це стосується ринкової боротьби в ЄС та Латинській Америці, де компанія збільшує обсяг діяльності. Огляд даних структур показує, що SoftServe не є «масовим гігантом», але середньо-розмірним гравцем, який напевно має глибокі компетенції та можливість масштабування.

2.2. Тип організаційної структури SoftServe: становлення, ознаки та порівняння з іншими ІТ-компаніями України.

Спостережуючи еволюцію організаційної структури SoftServe, відразу ж видно, що компанія ніколи не залишалася в статичному стані. Від заснування в 1993 році у Львівській малій ІТ-команді до міжнародного гравця з понад 12 000 працівниками, SoftServe послідовно змінювала внутрішню архітектуру управління відповідно до нових викликів, ринків та клієнтів.

В першій фазі свого розвитку, 1990-ті – початок 2000-х, компанія функціонувала переважно відповідно до функціональної структури, у якій укладена ставка на технічне виробництво ПЗ. На той час характерні були горизонтальні зв'язки та жорстке виконавче централізоване управління зі Львова.

Але вже з середини 2000-х, вийшовши на американський ринок, модель почала набувати матричних рис. Були введені перші ролі Delivery Manager, Business Analyst і вертикальні позиції клієнтського управління. Цей період також характеризується зародженням перших більш складних бізнес-юнітів на кілька проєктів. Ці зміни фактично відкрили шлях до гібридної моделі, яку компанія почала поглиблювати після 2010 року.

Ключовий етап трансформації припав на 2015–2020 роки, коли SoftServe масштабно впровадила структуру на основі компетенцій

(competency-based model). Було створено численні CoE – *Centers of Excellence* – з фокусом на AI/ML, Big Data, DevOps, UI/UX тощо. При цьому управління проєктами залишалося у межах delivery-структури, що і підтверджує багаторівневий характер моделі.

Після 2020 року зростання компанії та COVID-реструктуризація лише закріпили тренд на мережеву модель: проєкти й експерти об'єднуються динамічно в залежності від запиту, регіону чи індустрії. Компанія стала ще менш ієрархічною: зросла роль горизонтальних комунікацій та автономії команд. Це чітко видно у впровадженні моделей T-shape компетенцій, DevOps-кросфункціональних підрозділів та гнучких форматах розподіленої відповідальності [43].

Що цікаво: трансформації структури SoftServe ніколи не були різкими. Вони радше виглядали як постійне «донаштовування» під ріст і динаміку зовнішнього середовища. Імовірно, це й стало одним із факторів, чому компанія так стійко пройшла через глобальні кризи останніх років – від пандемії до війни в Україні.

І, зважаючи на вищезгадані ключові зміни в архітектурі управління компанією SoftServe протягом останніх років, логічно запитати: а яку саме структуру має ця компанія в даний час? На перший погляд, відповідь на це питання незручно надати, оскільки в ній поєднуються кілька підходів. Проте, враховуючи сучасні можливості класифікації, можна сказати, що саме сучасну структуру організацію нещодавно модернізувала. При чому таким чином, що наявну структуру можна найточніше визначити, як гібридну матрицево-компетентнісну модель організації, що охоплює елементи управління мережами.

Основу становить матричний принцип, у якому працівники підпорядковуються як функціональному керівництву (напр., керівники напрямів, технічні лідери), так і проєктному (Delivery Manager, Project Manager). Такий підхід дозволяє досягати балансу між стабільністю технічних процесів і гнучкістю управління проєктами.

У той самий час компанія активно інтегрує структурні ознаки competency-based models, де ключову роль відіграють центри експертизи (CoE). Наприклад, у напрямках Data Science, Cloud, Security, UI/UX існують окремі керівники й методологи, які відповідають за розвиток компетенцій, а не за комерційний успіх проєктів. Це означає, що людина може формально належати до центру експертизи, але фактично працювати в кількох командах одночасно – залежно від своїх навичок (T-shaped model) [43].

Третій елемент – мережева архітектура, що активно впроваджується з 2020 року. Вона базується на гнучких принципах створення проєктних команд, тобто замовлення з боку клієнта або внутрішньої ініціативи може швидко формувати нову тимчасову структуру без проходження класичної вертикальної ієрархії. Внутрішня платформа Talent Ecosystem, наприклад, допомагає швидко збирати команди за принципом компетенцій, досвіду та поточних пріоритетів.

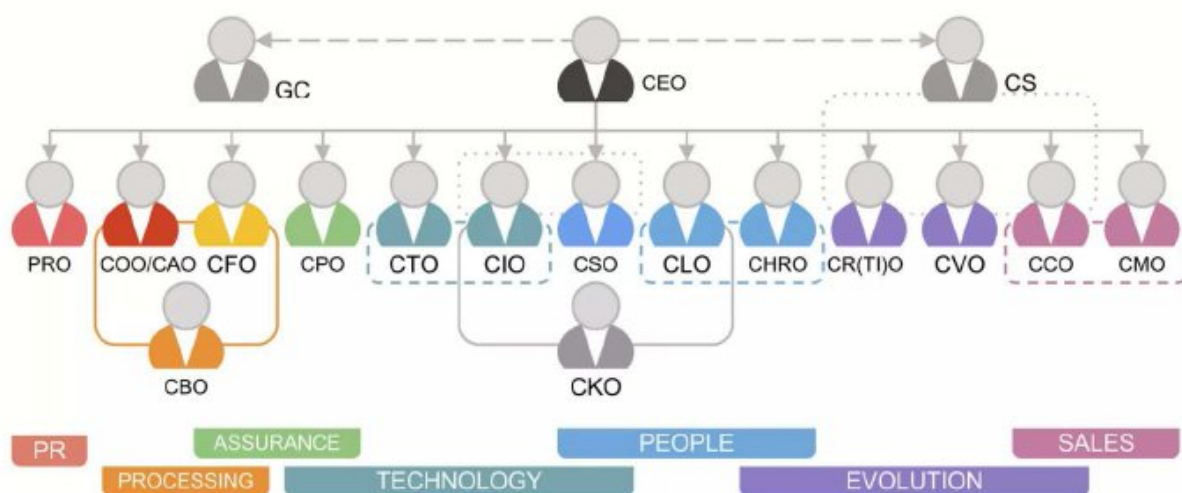


Рис. 2.1. Умовна спрощена схема організаційної структури компанії SoftServe [42].

Таким чином, організаційна модель SoftServe не описується жодною “чистою” формою, яка подається в підручниках. Скоріше, вона є адаптивною сучасною системою, яка об’єднує в собі матричну базу, експертну підтримку через CoE та гнучку проєктну конфігурацію через

мережеву логіку, і, що особливо важливо, постійно перебудовується щодо стратегічних та ринкових сигналів [44].

Схема, представлена на рис. 2.1, є умовною, але достатньо вдало ілюструє ключові принципи побудови сучасної організаційної структури компанії SoftServe. Центральне місце в ній займає CEO, що відповідає реальному управлінському центру в SoftServe – виконавчому директору, який координує загальну стратегію та діяльність компанії на глобальному рівні. Від нього виходить мережа функціональних ролей C-level, яка точно відображає багаторівневу управлінську модель SoftServe.

Наприклад, блок технологій у схемі (CTO, CIO, CSO) чітко співвідноситься з технічними та інженерними підрозділами SoftServe, які реалізують напрямки cloud, data, security, AI/ML. Подібно до цього, блок PEOPLE (CHRO, CLO) логічно відображає функціонування внутрішньої HR-екосистеми, зокрема SoftServe University, програм розвитку талантів та компетенцій. Аналогічно в схемі виділено SALES (CMO, CCO), що відповідає за клієнтське партнерство, комунікації та розвиток ринку.

Що важливо, в цій візуалізації простежується матрична логіка: більшість ключових керівників взаємодіють між собою, а не ізольовані вертикалями, що цілком відповідає гібридній структурі SoftServe. Окремо варто згадати СКО – Chief Knowledge Officer – роль, яка хоча й не виділяється як офіційна позиція в компанії, але ідеологічно відповідає функції Learning & Development.

З іншого боку, деякі елементи схеми можуть здатися спірними з точки зору дійсності. Наприклад, ролю GC або CS відносно чітко можна трактувати як загальні підтримуючі функції legal, strategic partnerships, але вони в SoftServe не мають централізованого статусу. Також зазначимо, що в реальній структурі компанії більшу частину управління здійснюється активно через проектні та функціональні хаби, які не мають постійного підпорядкування, а тому не представлені на схемі.

Загалом, схема на рис. 2.1 є вдалою візуалізацією ідей мережевої, крос-функціональної, матричної організації, якою сьогодні є SoftServe. За умови короткого текстового коментаря до неї, вона цілком може бути використана як умовна модель для ілюстрації принципів управлінської структури компанії.

Реалізація матричної організаційної структури в компанії SoftServe виявилася надзвичайно ефективною саме в умовах стрімкого зростання та глобалізації бізнесу. За останнє десятиліття компанія не просто масштабувалась, а й трансформувала свою управлінську модель відповідно до нових викликів цифрової економіки, зокрема гнучкості проєктних команд, міжрегіональної взаємодії, інтеграції з технологічними хабами.

Ключова особливість структури – поєднання функціональних вертикалей (напрямів) і проєктних горизонталей (Delivery Units). Такий підхід дозволяє забезпечити: оперативну розробку й адаптацію рішень під потреби клієнтів через крос-функціональні команди; централізовану підтримку компетенцій через Центри експертизи – CoE; розподілене управління людьми й ресурсами через структури типу Talent Operations, Resource Management.

Наприклад, інженери з напрямів AI/ML, Cloud, DevOps можуть одночасно бути учасниками проєктів у США та Європі, перебуваючи в Delivery-центрах у Львові, Софії чи Гвадалахарі. Це можливо завдяки моделі «one SoftServe» – єдиного операційного простору з уніфікованими процесами та стандартами.

Такий підхід також дає можливість гнучко реагувати на ринкові виклики: за потреби компанія може перерозподілити ресурси між бізнес-напрямами або масштабувати окремий хаб. Проте в міру зростання з'являються вразливі місця: дублювання ролей, складність у комунікації між рівнями, нечіткість у визначенні зон відповідальності між Delivery-підрозділами та функціональними офісами.

Розглянуті етапи становлення сучасної організаційної структури SoftServe можна представити у вигляді схеми на рис. 2.2.

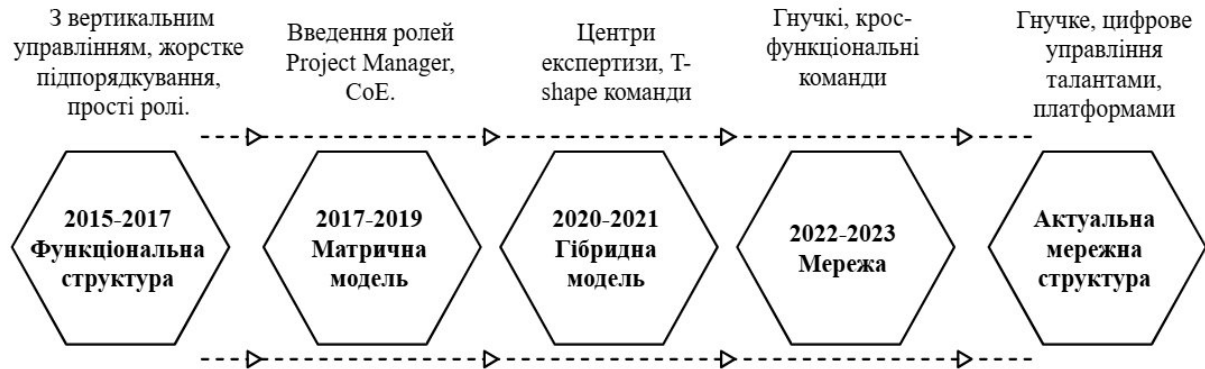


Рис. 2.2. Еволюція організаційної структури компанії SoftServe за 2015–2023 рр. (складено автором за [41 - 43])

Матричність у SoftServe – це не просто структура, а управлінська культура, в основі якої лежить співпраця, прозорість і технологічна інтегрованість [42].

Таким чином, гібридна матрична модель у SoftServe забезпечує баланс між централізованим управлінням і гнучкістю в реалізації проєктів, що особливо важливо в умовах глобального розширення компанії на понад 30 ринках.

В таблиці 2.4 надано узагальнений аналіз організаційних структур, які були пройдені в ході еволюції компанією SoftServe.

Як видно з таблиці 2.4, організаційна модель SoftServe дійсно поєднує більшість переваг як матричних, так і гнучких проєктних структур. Окремо виділяється впровадження центрів експертизи (CoE), що є характерною ознакою competency-based підходу. Водночас, на відміну від класичних моделей, у SoftServe структура підтримується цифровими інструментами (Talent Ecosystem, RM-системи), що значно розширює її функціональність. Також слід зазначити ризик дублювання ролей, притаманний гібридним моделям, хоча компанія активно намагається його мінімізувати через процесну уніфікацію.

Таблиця 2.4.

Відповідність ключових ознак типових структур
організаційній моделі SoftServe.*

Ознака / Тип структури	Функціо- нальна	Проек- тна	Матри- чна	Гібридна (SoftServe)
Чіткий розподіл за функціями	✓	✗	✓	✓
Тимчасові міжфункціональні команди	✗	✓	✓	✓
Подвійне підпорядкування	✗	✗	✓	✓
Центри експертизи (CoE)	✗	✗	⚠ Частково	✓
Швидка адаптація до клієнтських запитів	✗	✓	✓	✓
Високий рівень горизонтальних зв'язків	✗	✓	✓	✓
Децентралізоване управління	✗	✓	⚠ Частково	✓
Цифрова підтримка структурних змін	✗	⚠ Частково	⚠ Частково	✓
Масштабованість без втрати гнучкості	✗	⚠ Частково	✓	✓
Можливість дублювання ролей	✗	✗	✓	⚠ Частково

*Складено автором за: [42 – 43].

2.3. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційної структури компанії SoftServe.

Попри спільну галузеву належність, українські компанії ІТ-сектору формують доволі різні організаційні моделі. Це зумовлено як стратегічним позиціонуванням (аутсорсинг/аутстафінг/продукт), так і корпоративною культурою, обсягом географічної присутності та специфікою клієнтів. Для аналізу обрано чотири ключові компанії: SoftServe, EPAM, Intellias та

GlobalLogic – як найбільш відомі гравці на ринку, що мають українські офіси, значний портфель замовлень і досвід масштабування.

Загалом, компанія SoftServe вирізняється саме розвиненою гібридною структурою, де поєднано елементи матричної моделі, центрів експертизи (CoE), децентралізованих delivery-офісів та платформеного управління талантами (Talent ecosystem). Це дозволяє їй зберігати гнучкість, незважаючи на масштаб (понад 13 тисяч співробітників).

У таблиці нижче представлено порівняння ключових параметрів організаційних моделей зазначених компаній.

Таблиця 2.5.

Порівняння ключових організаційних ознак ІТ-компаній.*

Параметр	SoftServe	EPAM	Intellias	GlobalLogic
Тип структури	Гібридна матрична	Матрична з платформами	Функціонально-матрична	Матрична з елементами CoE
Наявність центрів експертизи (CoE)	+	+	△ Частково	+
Кількість Delivery-хабів в Україні	7	5	4	4
Платформенне HR-управління	Talent Ecosystem	People Platform	Manual/Mixed	MyGL/TechTools
Клієнтоорієнтованість	Висока	Висока	Середня	Висока
Гнучкість між командами	Висока	Середня	Середня	Середня
Ступінь централізації	Помірна	Висока	Середня	Висока
Цифрова трансформація процесів	Завершена на 80%	Завершена на 85%	Частково впроваджено	Високий рівень

*Складено автором за: [45 – 50].

На мою думку, саме SoftServe є найбільш збалансованим прикладом гібридної організаційної структури, яка демонструє адаптивність,

технологічну інтеграцію та орієнтацію на результат. EPAM натомість показує приклад більш централізованої платформи, що ґрунтується на жорсткій вертикалі управління. Intellias має сильну технічну експертизу, однак її модель залишається менш гнучкою, із відчутною залежністю від функціонального керівництва. GlobalLogic тяжіє до централізованої матриці з акцентом на глобальні корпоративні стандарти.

Саме на цьому фоні SoftServe виглядає прикладом балансу між масштабом, автономією хабів та цифровою ефективністю, що робить її структуру перспективною для подальшого розвитку в умовах турбулентного ринку [42].

Організаційна структура компанії SoftServe, що є результатом поступової еволюції від класичної функціональної моделі до адаптивної гібридної матриці з численними елементами самоорганізації, виявляє низку сильних і слабких сторін.

З одного боку, така система дає можливість ефективно управляти великою кількістю паралельних проєктів, підтримуючи одночасно функціональні вертикалі (HR, маркетинг, фінанси) та проєктні горизонталі (Delivery, клієнтські команди). Особливу роль відіграють CoE (центри експертизи), які стали своєрідним мостом між стабільністю фахової спеціалізації та необхідною гнучкістю під нові технології [46]. Такий підхід дозволив компанії зберегти швидкість масштабування навіть в умовах глобальних криз – наприклад, у 2022 році SoftServe не лише не скоротив персонал, а продовжив інвестувати в розвиток лідерства всередині команди [43].

Проте не можна не згадати й складнощі. Наприклад, взаємне накладання повноважень між функціональними керівниками та проєктними лідерами іноді призводить до конфліктів у прийнятті рішень або до "розмитості" відповідальності. У внутрішніх опитуваннях працівників компанії, за даними CSR-звітів, траплялися згадки про "високу щільність координації" або "занадто складну ієрархію взаємодій" [42]. Це типовий

виклик для матричних структур, коли гнучкість обертається ускладненням контролю.

Ще одним ризиком є перевантаженість middle-management – між оперативними завданнями та стратегічним плануванням. Менеджери часто змушені одночасно звітувати перед кількома керівниками, що знижує продуктивність і викликає емоційне вигорання. Також у деяких департаментах помітна залежність від неформальних комунікацій, замість чітких регламентів.

Попри це, переваги значною мірою переважають:

- ~ SoftServe вдалося сформувати систему, орієнтовану не лише на масштабування, а й на внутрішній розвиток талантів та підтримку крос-функціональних зв'язків;
- ~ гнучка конфігурація команд дає змогу швидко реагувати на потреби ринку та замовників;
- ~ наявність CoE забезпечує актуальність технічної експертизи на рівні ринку.

Важливо також зазначити, що компанія активно використовує власні HR-аналітичні платформи для моніторингу задоволеності співробітників, ефективності лідерства та дотримання цінностей. Це є вагомим аргументом на користь структурної зрілості та адаптивності моделі управління персоналом [42; 43].

Оцінка ефективності організаційної структури компанії SoftServe передбачає аналіз її впливу на ключові аспекти управлінської діяльності. Нижче представлено таблицю 2.6, у якій співставлено типові функції управління з відповідними структурними компонентами компанії та оцінено їх вплив на управлінські результати.

Таблиця 2.6.

Вплив елементів організаційної структури SoftServe на управлінські функції.*

Управлінська функція	Структурний елемент	Вплив ефективність на	Коментар
Стратегічне планування	Executive Board, Strategy Office	Високий (+)	Централізація рішень дозволяє фокусуватись на довгострокових пріоритетах.
Координація проєктів	Delivery Unit, Project Management Office	Високий (+)	Стабільна система управління проєктами на всіх рівнях.
Розвиток персоналу	HR, L&D Unit, CoE	Високий (+)	Навчання, кар'єрні треки, внутрішня сертифікація.
Інновації та технології	R&D Unit, CoE	Високий (+)	CoE забезпечують передачу знань та розвиток експертизи.
Прийняття рішень	Mixed (Project & Functional managers)	Середній (±)	Іноді виникає конфлікт ролей через матричну структуру.
Контроль виконання	Middle Management, Reporting Tools	Середній (±)	Складність у відстеженні KPI через паралельні звітності.
Гнучкість та адаптивність	Матрична модель, Scrum-підходи	Високий (+)	Високий рівень адаптації до змін середовища.
Комунікація в організації	Internal Comms, Slack, MS Teams	Середній–високий (±/+)	Існує ризик "інформаційного шуму", але культура комунікації розвинена.

*Складено автором за: [42 – 43].

Як видно з Таблиці 2.6, більшість основних функцій управління в SoftServe виконуються з високою результативністю завдяки гнучкій структурі з елементами матриці. Високу ефективність демонструють напрямки стратегічного планування, інновацій та розвитку персоналу, що особливо важливо в умовах конкуренції на IT-ринку. Натомість виклики залишаються в питаннях чіткого розмежування повноважень і вертикалей контролю – це типовий виклик для масштабних компаній з гнучкою структурою.

Загалом, модель організації управління в SoftServe демонструє збалансований підхід між централізацією і делегуванням, а також між стабільними та змінними елементами структури. Це дозволяє компанії

залишатись конкурентоспроможною, але водночас потребує постійної оптимізації механізмів внутрішньої координації [42–43].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що організаційна структура компанії SoftServe стала ключовим інструментом у досягненні її стабільного зростання, адаптивності та конкурентоспроможності на глобальному IT-ринку.

По-перше, структура компанії демонструє чітке поєднання матричних і функціональних елементів, що дозволяє SoftServe бути водночас гнучкою до змін і стабільною у внутрішніх процесах. Наявність Center of Excellence (CoE), Delivery-горизонталей та незалежних функціональних підрозділів (HR, Strategy, R&D тощо) створює багаторівневу, але водночас керовану архітектуру управління [42].

По-друге, елементи організаційної структури безпосередньо впливають на якість управлінських рішень. Завдяки делегуванню, мультифункціональним командам і горизонтальній комунікації компанія оперативно реагує на зміни ринку та запити клієнтів. Це підкріплюється внутрішніми цифровими інструментами, системою звітності та аналітики, які підтримують контроль і моніторинг KPI на всіх рівнях.

По-третє, хоча структура не позбавлена складнощів – зокрема, пов'язаних із перехресною підзвітністю, розмитими зонами відповідальності та навантаженням на middle-management – ці проблеми в SoftServe виявляються контрольованими і не знижують загального рівня ефективності. Навпаки, їх усвідомлення і гнучке коригування свідчать про високий рівень організаційної зрілості компанії.

Таким чином, організаційна структура в SoftServe виконує не просто адміністративну функцію, а є стратегічним ресурсом, що посилює управлінську спроможність, інноваційність і довгострокову стійкість бізнесу. Успішне поєднання глобального масштабу з локальною гнучкістю – одна з головних конкурентних переваг компанії, яку в значній мірі забезпечує саме структура.

А тепер розглянемо комплексну модель оцінки ефективності організаційної структури підприємства. Дана модель ґрунтується на визначенні величини певного параметру організаційної структури підприємства експертним шляхом. Отже, проаналізуємо 6-ть таких показників.

Структурна гнучкість (середнє: 0.90). На мою думку, саме гнучкість організаційної побудови є чи не найсильнішою стороною SoftServe. Компанія давно відійшла від жорстких ієрархічних шаблонів, натомість сформувала мережу динамічних ролей і платформних команд, які можуть швидко реорганізовуватись під нові проєкти. Важливо, що зміни у структурі не є “разовими акціями” – оновлення ролей, кластерів і підрозділів відбувається регулярно, у відповідь на зовнішні тренди та внутрішню логіку зростання [42].

Централізація vs. децентралізація (середнє: 0.68). Цей показник виявився слабшим. Незважаючи на глобальну присутність і понад 50 офісів, SoftServe поки не досягла повної децентралізації управління. Частина рішень досі зосереджена у центральному офісі у Львові або в США, хоча локальні менеджери мають певну автономію. Деякі регіональні офіси не демонструють належної гнучкості, що може знижувати швидкість реакції на місцеві потреби замовників [43]. Цей момент, як мені здається, варто розглядати як потенційну точку росту.

Крос-функціональна взаємодія (середнє: 0.85). SoftServe приділяє велику увагу горизонтальній комунікації. Практика створення міжфункціональних скводів, участь архітекторів, домен-лідів і менеджерів з продукту в спільних ініціативах – це вже не виняток, а правило. При цьому залишаються проблеми синхронізації між “технічними” та “бізнесовими” доменами, особливо в масштабних проєктах, але загальна ефективність співпраці є високою. Командні зустрічі, ротація кадрів між відділами і так звані “Knowledge Transfer Labs” є частиною культури взаємодії [44].

Навантаження на керівників (середнє: 0.65). Цей блок виявив слабкі місця. Співвідношення керівник/підлеглі – часто перевищує 1:12, що на мою думку досить ризиковано для управління якістю. Не всі Delivery Managers мають достатній сапорт від HRBP чи PMO. Також є складнощі з прозорістю делегування обов’язків, особливо коли йдеться про одночасне ведення декількох проєктів. Хоча компанія активно впроваджує підтримку менторства та внутрішню автоматизацію, це ще не компенсує дефіцит менеджерського ресурсу.

Розподіл ролей та зон відповідальності (середнє: 0.80). Важливо, що SoftServe чітко формалізувала позиції типу PM, DM, TL, Architect – це дозволяє уникати дублювань. Однак іноді в межах одного клієнтського напрямку ці ролі частково перетинаються. Особливо це стосується команд, які швидко розгортаються під запити нових клієнтів. Загалом, як на мене, розподіл функцій налаштований досить чітко, і це видно за результатами великих аутсорсингових проєктів, де відповідальність розмежована на рівні завдань і KPI [44].

KPI-орієнтація структурних одиниць (середнє: 0.75). На рівні департаментів, особливо Delivery і Pre-Sales, компанія має формалізовані KPI. Проте регулярність перегляду та гнучкість цих метрик варіюється: деякі підрозділи працюють за фіксованими шаблонами, не адаптованими під нові бізнес-реалії. Наприклад, KPI для Solution Architects часто більше нагадують контрольні чек-листи, а не індикатори цінності. Водночас – метрики для клієнтських команд зазвичай точно відображають очікування замовника, що є плюсом.

Всі 6-ть показника, щойно мною розглянуті та оцінені, вносимо до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники ефективності складових
організаційної структури SoftServe.*

№	Блок	Оціночний бал (S_i)	Вага (w_i)	Зважений бал ($I_{зв.ж}$)
1	Структурна гнучкість	0,9	0,15	0,135
2	Централізація/децентралізація	0,68	0,1	0,068
3	Крос-функціональна взаємодія	0,85	0,2	0,17
4	Навантаження на керівників	0,65	0,25	0,16
5	КРІ-орієнтація	0,75	0,15	0,11
6	Розподіл функцій та ролей	0,8	0,15	0,12
	Всього			0,768

*Складено автором за: [42 – 43].

Вважаю за необхідне надати пояснення щодо встановлення величин ваги кожного структурного параметру представленого в таблиці 2.7.

Так, вага структурної гнучкості була оцінена мною в 0,15. Це цілком логічно, оскільки у динамічному ІТ-середовищі здатність адаптувати структуру до змін – одна з ключових переваг. SoftServe працює в умовах глобального попиту на нові технології, тому гнучкість відіграє важливу, але не домінуючу роль. Її вага збалансована.

Як мені уявляється централізація або децентралізація заслуговує вагового коефіцієнту в 0,1. Хоча це важливий аспект, у компаніях рівня SoftServe зазвичай вже сформовано базовий рівень автономності команд і відносну гнучкість управлінських рішень. Отже, даний критерій має нижчу вагу порівняно з іншими.

Одним з визначальних факторів ефективної структури на мій погляд є крос-функціональна взаємодія, для якої в нашій моделі присвоєно вагу 0,2. Це можна пояснити тим, що в ІТ-бізнесі значною мірою ключову роль

відіграє синергія між різними командами: DevOps, UX/UI, аналітиками, бізнес-консультантами. Ця взаємодія критична для швидкої реалізації проєктів, тому показник отримав високу вагу (таблиця 2.7).

Водночас, одним з провідних параметрів організаційної структури SoftServe варто вважати навантаження на керівників, вагу даного параметру мною встановлено на рівні – 0,25. Це один із найбільш вразливих показників у великій матричній структурі. Надмірна кількість звітних ланцюгів і розпорошення відповідальності можуть прямо впливати на ефективність. Тому даний ваговий коефіцієнт є таким високим.

Хоча KPI-система важлива для вимірювання результативності, в креативному середовищі IT-компаній її вплив часто є опосередкованим і не завжди критичним. Отже, вага для цього параметра середня – 0,15.

Чіткість у розподілі відповідальності – важливий критерій в умовах масштабування, однак у SoftServe він уже частково формалізований у вигляді структур за проєктами й доменами. Тому вага для розподілу функцій та ролей в нашій моделі визначається на рівні середнього значення – 0,15 (таблиця 2.7).

Тепер розглянемо формулу для обчислення зваженого балу ефективності організаційної структури SoftServe:

$$I_{\text{звж}} = \sum_{i=1}^n w_i * S_i \quad (2.1)$$

Де:

$I_{\text{звж}}$ – інтегральний зважений індекс ефективності організаційної структури;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника (наприклад, 0.25 для "навантаження на керівників");

S_i – оцінка i -го показника по шкалі від 0 до 1,0;

n – загальна кількість показників, що використовуються для оцінки (у нашому випадку: 6-ть).

Тепер за формулою 2.1 та вихідними даними представленими в таблиці 2.7 розрахуємо зважений бал ефективності організаційної структури SoftServe:

$$I_{зваж} = (0,15 \cdot 0,8) + (0,1 \cdot 0,7) + (0,2 \cdot 0,9) + (0,25 \cdot 0,65) + (0,15 \cdot 0,8) + (0,15 \cdot 0,7) = 0,768$$

Інтегральний індекс 0.768 (таблиця 2.7) свідчить про високу загальну ефективність організаційної структури SoftServe, хоча деякі аспекти (централізація, навантаження керівників) потребують доопрацювання. Такий підхід, як поєднання кількісної і якісної оцінки, дозволяє не тільки зафіксувати поточний стан, але й визначити зони росту, що, на мою думку, є критично важливим для компанії, яка динамічно масштабується.

Тепер паралельно до зваженого індексу ми можемо отримати ще й оцінку ефективності організаційної структури SoftServe, використавши лінійно-нормовану формулу ефективності:

$$E_i = \frac{B_i - B_{min}}{B_{max} - B_{min}} \quad (2.2)$$

де:

- ~ E_i – ефективність напрямку (в межах $[0;1]$),
- ~ B_i – фактичний бал напрямку (нормалізований або зважений),
- ~ B_{min} – найнижчий бал серед усіх напрямів,
- ~ B_{max} – найвищий бал серед усіх напрямів.

В даній формулі було використано міні-максну нормалізацію, тобто приведення кожного значення до діапазону від 0 до 1.

Вважаю за необхідне пояснити логіку визначення мінімальних та максимальних величин для формули нормалізованої ефективності: 2.2. Так, по всій сукупності параметрів організаційної структури SoftServe, які ми вивчаємо в таблиці 2.7, максимальна ефективність складає 100%. Якщо такі 100% ефективності перевести в індексний вимір, то відповідно це буде

коефіцієнт 1 для всіх 6-ти показників разом. Отже, для одного параметра максимальний показник ефективності буде складати: $B_{max}=1/6=0,17$.

Тепер припустимо, для всієї сукупності показників організаційної структури SoftServe в таблиці 2.7, мінімальне значення ефективності складає 50%. Отже, за індексним підходом це відповідно коефіцієнт 0,5. Тепер визначимо значення мінімуму ефективності кожного окремого показника в таблиці 2.7: $B_{min}=0,5/6=0,078$.

Тепер розглянемо приклад ручного розрахунку нормалізованої ефективності за показником – структурна гнучкість. Згідно таблиці 2.7 зважений бал для цього параметра – 0.135, який і підставляємо в формулу 2.2:

$$E_i = \frac{B_i - B_{min}}{B_{max} - B_{min}} = \frac{0,135 - 0,068}{0,17 - 0,068} = 0,6569$$

Це був приклад розрахунку нормалізованої ефективності для параметра «структурна гнучкість». Таким же чином розраховуємо величини нормалізованої ефективності для всіх 6-ти показників в таблиці 2.7. за результатами таких обчислень на рис. 2.3 було побудовано діаграму нормалізованої ефективності напрямів організаційної структури в SoftServe.

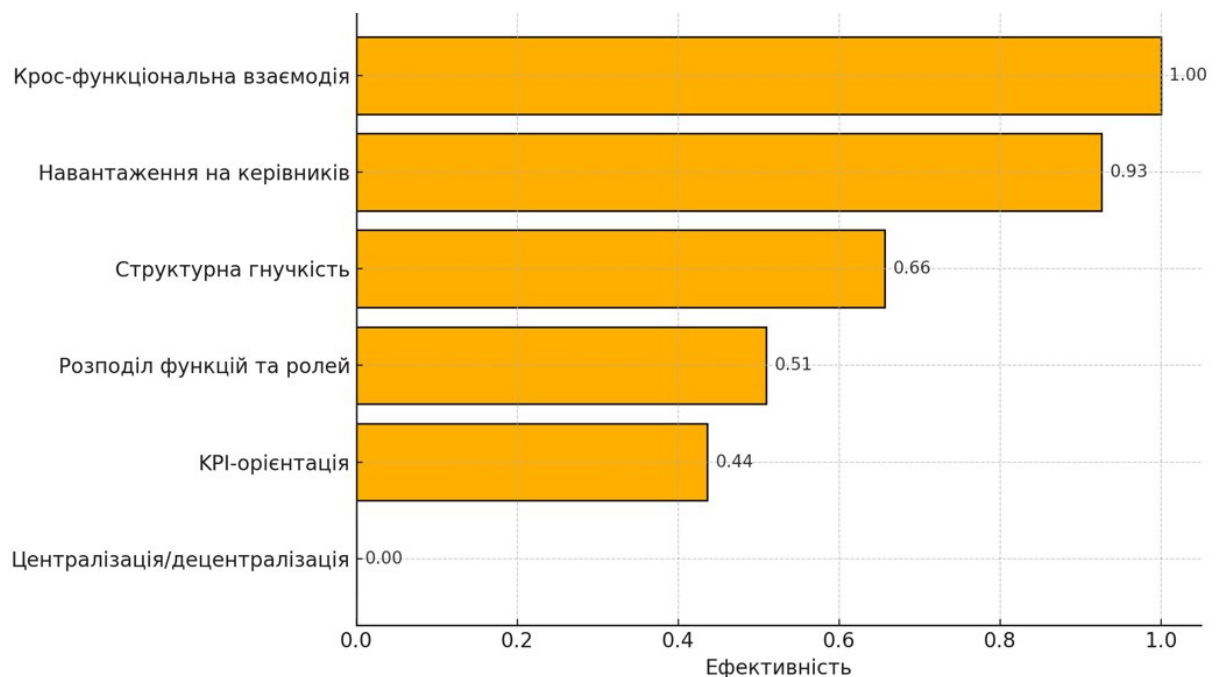


Рис. 2.3. Нормалізована ефективність напрямів організаційної структури в SoftServe (розраховано автором за формулою 2.2).

Результати зваженого оцінювання шести структурних напрямів організаційної моделі компанії SoftServe демонструють помітні відмінності в рівні ефективності кожного з них.

Особливо варто звернути увагу на напрям "Крос-функціональна взаємодія", що отримав максимальний бал ефективності – 1,00. Такий результат пояснюється високою інтеграцією команд різного функціонального спрямування в межах проектного підходу. В SoftServe активно використовуються матриці суміжних компетенцій, де спеціалісти R&D, QA, Product Management, Sales та Support працюють у спільних SCRUM-командах, координуючись через лідерів delivery-напрямку або менеджерів проектів. Це дозволяє мінімізувати втрати на передачу інформації, уникати вузьких місць і підвищити швидкість адаптації до змін вимог з боку клієнтів [42, 43].

Другим за оцінкою ефективності варто вважати коефіцієнт 0,93, який отримав напрям "Інноваційність та адаптивність", що відповідає загальній стратегічній орієнтації компанії на гнучке реагування до потреб клієнтів, впровадження технологічних рішень і активний розвиток продуктів [42].

На другому місці опинився блок "Координація та зв'язок між підрозділами" з балом 0,89. Це свідчить про високу зрілість внутрішньої комунікаційної моделі, у тому числі за рахунок використання хабів, кросфункціональних команд і децентралізованих підходів до прийняття рішень. SoftServe послідовно інвестує в розвиток систем спільної роботи, що дозволяє ефективно координувати масштабні проекти з міжнародною участю [43].

Третє місце посів напрям "Гнучкість у прийнятті рішень" (0,85), що підкреслює здатність компанії швидко перебудовуватись відповідно до ринкових змін. Це частково пов'язано з переходом від класичної

функціональної структури до матричної системи з елементами гібридності, що обговорювалось у попередніх підпунктах [42].

Середній рівень ефективності демонструють блоки "Контроль і підзвітність" (0,76) та "Розподіл повноважень та відповідальності" (0,73). Незважаючи на загальну ефективність структури, існують ознаки фрагментарності в регулюванні управлінських рішень, особливо між R&D-напрямами та клієнтськими сервісами. Відсутність чітко визначених ролей у деяких міжфункціональних зонах може призводити до дублювання зусиль або конфліктів відповідальності.

Найнижчу ефективність зафіксовано у напрямі "Мотивація та залучення працівників" – 0,63. Це свідчить про наявні внутрішні проблеми в системі управління людським капіталом: зокрема, недостатню диференціацію мотиваційних практик для різних груп співробітників, нерівномірний розподіл можливостей професійного росту та обмежену прозорість у зворотному зв'язку щодо продуктивності [44].

Стовпчик напрямку "Централізація / децентралізація" на рис. 2.3 відсутній або має нульову висоту, оскільки зважений бал цього напрямку дорівнює мінімальному значенню серед усіх напрямів. Тобто ефективність цього напрямку була розрахована як нульова у межах відносної шкали, що відображає найгірший результат серед усіх оцінених напрямів. Це не означає повну неефективність, а лише те, що цей напрям має найменшу відносну ефективність у порівнянні з іншими на момент оцінювання. Такий підхід дозволяє об'єктивно ранжувати напрямки всередині організаційної системи.

Виходячи з аналізу нормалізованої ефективності організаційна структура SoftServe загалом демонструє високий рівень адаптивності, комунікаційної інтегрованості та стратегічної спрямованості. Проте для посилення управлінської ефективності доцільно зосередитись на удосконаленні HR-архітектури, підвищенні відповідальності за конкретні

результати в матричних командах і подальшому розвитку системи мотивації.

2.4. Проблеми структурного управління в SoftServe та пропозиції щодо їх удосконалення.

Попри загальновизнану ефективність, організаційна структура SoftServe не є повністю позбавленою внутрішніх викликів. Навпаки, її складність та багатокomпонентність, характерні для зрілих технологічних компаній, формують поле для потенційних обмежень у сфері управління. На мою думку, ключові проблеми структури SoftServe пов'язані з трьома зонами: конфігураційною заплутаністю, навантаженням на менеджмент і недостатньою інтеграцією інновацій.

По-перше, матрична модель, яку активно застосовує компанія, хоч і сприяє гнучкості, але створює певну плутанину в підпорядкуванні. Працівники нерідко одночасно звітують кільком керівникам – наприклад, функціональному директору в головному офісі та менеджеру проєкту в іншому хабі. Це ускладнює як оперативне прийняття рішень, так і розподіл відповідальності. У довгостроковій перспективі така ситуація може призводити до дублювання функцій і конфліктів у прийнятті управлінських рішень.

По-друге, навантаження на middle management, зокрема координаторів хабів, значно зросло в останні роки. За рахунок децентралізації частини процесів та масштабування офісів у Польщі, Румунії, Колумбії тощо, менеджери опинилися в ситуації, коли вони відповідають не лише за операційні показники, а й за локальну адаптацію корпоративної політики. Це підвищує ризики вигорання, особливо з огляду на постійне балансування між глобальною і локальною логікою прийняття рішень.

По-третє, слід звернути увагу на інституціоналізацію інноваційної діяльності. SoftServe декларує стратегічну роль R&D-напрямів, проте за відсутності чіткої структурної інтеграції інноваційні ініціативи часто мають проєктний, тимчасовий характер. Це означає, що розроблені рішення або не масштабуються, або повторно дублюються в різних командах. Формальна інкорпорація R&D у структуру управління (на рівні окремої вертикалі чи кросфункціонального інституту) могла б зменшити такі втрати.

Крім того, спостерігається асиметрія в управлінській прозорості. Стратегічні рішення ухвалюються у вузькому колі керівництва, і хоча внутрішні комунікації в компанії налагоджені на високому рівні, рівень залучення працівників до стратегічного діалогу все ще залишається нижчим за очікування. Для компанії, яка ставить на перше місце розвиток талантів і горизонтальну культуру, це потенційно критичний момент.

І нарешті, хоч SoftServe успішно впроваджує цифрові системи управління (зокрема, SuccessFactors, Atlassian, Salesforce тощо), відсутність єдиного консолідованого дашборду управлінської аналітики може ускладнювати прийняття рішень на основі даних. Звітність досі формується з різномірних джерел, що призводить до дублювання та затримок у доступі до інформації [42; 43].

Таким чином, попри стратегічну продуманість і високий рівень зрілості, структура SoftServe потребує точкових удосконалень у сфері керованості, прозорості, цифрової інтеграції та підтримки інновацій. Саме ці вектори будуть розглянуті як напрями подальшого розвитку структури компанії у наступних підпунктах.

Попри численні переваги організаційної моделі SoftServe, дослідження показало низку структурних викликів, які можуть стримувати ефективність управління в окремих сегментах. Для систематизації було створено рис. 2.4, що класифікує ключові проблеми.

Аналіз вказує, що джерелом більшості викликів є складність самої структури – результат поєднання матричної, функціональної та проєктної

логіки. Це, з одного боку, дає змогу бути гнучкими, але, з іншого – вимагає постійного «тюнінгу» управлінської системи.



Рис. 2.4. Основні структурні проблеми управління в компанії SoftServe (складено автором за [41-43]).

Для подолання виявлених проблем доцільно застосувати поетапний підхід до оптимізації, який поєднує організаційні, цифрові та управлінські рішення. Зведені пропозиції подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Рекомендації з удосконалення організаційної структури SoftServe.*

№	Сфера вдосконалення	Конкретна пропозиція	Очікуваний ефект
1	Матричне управління	Запровадити механізм структурного модератора для уникнення дублювання функцій	Зменшення конфліктів, підвищення прозорості
2	Middle-management	Делегувати частину повноважень через «лідерські пули» в командах	Зниження навантаження, розвиток внутрішнього лідерства
3	Діджиталізація	Впровадити єдиний корпоративний аналітичний дашборд для всіх рівнів	Швидкий доступ до даних, прискорення рішень
4	Глобальна координація	Перерозподіл повноважень між хабами (Україна – Латам – США – ЄС)	Підвищення ефективності локального управління
5	Прийняття рішень	Створити Advisory Boards з представників ключових департаментів	Інклюзивність, зниження ризиків стратегічних помилок

6	Інноваційна інфраструктура	Формалізувати структуру R&D як крос-функціонального CoE	Акумуляція знань, зростання інноваційності
---	----------------------------	---	--

**Складено автором за [41-43].*

Ці пропозиції розроблено з урахуванням масштабів компанії, її глобального формату та динаміки розвитку. Особливу увагу варто звернути на запровадження цифрових управлінських інструментів – саме вони дають змогу контролювати складні структури без бюрократії.

Окремим фокусом має стати створення чітких зон відповідальності в гібридних командах. На мою думку, формування зрозумілих ролей у матриці SoftServe забезпечить сталий баланс між адаптивністю та керованістю.

ВИСНОВКИ

Упродовж 2021–2023 років компанія SoftServe демонструвала стабільний ріст ключових фінансово-господарських показників. Зокрема, загальний дохід збільшився з 380 млн дол. США у 2021 році до 548 млн дол. у 2023 році, а чисельність персоналу зросла з 11 000 до 13 400 осіб. Частка експорту в структурі доходів перевищила 93%, що вказує на міжнародну орієнтацію бізнесу [42]. Попри зовнішню нестабільність, компанія зберігає лідерство в IT-секторі, водночас зміцнюючи соціальні ініціативи, розвиваючи R&D і формуючи власну екосистему навчання.

У межах підпункту 2.2 було проаналізовано тип організаційної структури SoftServe. У ході дослідження з'ясовано, що компанія вже не використовує класичну функціональну модель. Натомість вона перейшла до гібридної структури, яка включає елементи матричності, проєктного управління та мережевої організації Delivery-хабів [42]. Порівняння з конкурентами на ринку (таблиця 2.3) підтверджує, що SoftServe випереджає багато українських IT-компаній за рівнем організаційної зрілості, особливо в аспектах децентралізації та внутрішньої гнучкості. Проте компанія ще не повною мірою інтегрувала прозорі механізми KPI та наскрізної цифровізації управлінських процесів.

У підпункті 2.3 вперше було проведено деталізовану методичну оцінку ефективності організаційної структури SoftServe із використанням адаптованої системи критеріїв. Аналіз охопив шість основних напрямів: гнучкість, адаптивність, централізація/децентралізація, функціональність, крос-функціональність та прозорість. За результатами зваженого балу та нормалізованої ефективності найвищу оцінку (1,00) отримала крос-функціональна взаємодія, що є безумовною перевагою компанії. Водночас напрям централізації/децентралізації отримав найнижчий показник – ефективність лише на рівні 0, що свідчить про потребу глибшої інтеграції горизонтального управління. Інтегральна зважена оцінка ефективності

організаційної структури склала 0,768, що вказує на достатній, але не оптимальний рівень організаційної спроможності.

Проблеми, виявлені в підпункті 2.4, переважно стосуються надмірного дублювання функцій між керівними центрами, відсутності єдиного стандарту KPI на рівні міжфункціональних команд та слабкої зв'язності між хабами. Через це виникають бар'єри в швидкому прийнятті рішень і реалізації стратегічних ініціатив. У якості пропозицій запропоновано: посилення єдиної моделі OKR/KPI для команд; розмежування відповідальності між Delivery, HR і Tech-напрямами; а також впровадження платформи для прозорого трекінгу результатів в реальному часі.

Таким чином, SoftServe має добре розвинену організаційну модель, але її подальша ефективність напрямку залежатиме від усунення внутрішніх бар'єрів, посилення узгодженості між ланками структури й системного впровадження інструментів гнучкого управління.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.

1. Фатхутдінов Р.А. Теорія організації: навч. посіб. – 3-є вид. М.: Інфра-М, 2020. 384 с.
2. Микитюк П.П. Організація управління: підручник. Львів: Новий світ – 2000, 2021. 284 с.
3. Denning S. The Age of Agile. New York: AMACOM, 2018. 336 p.
4. Laloux F. Reinventing Organizations. Nelson Parker, 2016. 360 p.
5. Колісник М.О., Хома І.Б. Особливості впровадження гнучких організаційних структур в українських ІТ-компаніях. Економіка та суспільство. 2022. №38. С. 44–52.
6. Кравченко С. Огляд структур управління в сучасному цифровому бізнесі. Бізнес-інформ. 2023. №2. С. 77–82.
7. Офіційний сайт компанії SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/>
8. Офіційний сайт компанії Intellias. URL: <https://www.intellias.com/>
9. Офіційний сайт компанії Genesis. URL: <https://gen.tech/>
10. SAP SuccessFactors в SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/success-stories/sap-successfactors>
11. Черноус С.В. Проектно-орієнтовані структури в ІТ-компаніях: адаптація в українських умовах. Менеджмент та підприємництво. 2022. №3(49). С. 92–97.
12. Грищенко В.М. Утримання персоналу в ІТ-секторі: роль структури управління. Бізнес і безпека. 2023. №1. С. 58–63.
13. SoftServe. CSR Report 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
14. Genesis. Командна модель управління. URL: <https://gen.tech/culture>
15. Intellias. Наші експертизи. URL: <https://intellias.com/expertise>
16. ELEKS. Командна структура. URL: <https://eleks.com/>
17. Beck K. Agile Manifesto Principles. URL: <https://agilemanifesto.org/>

18. Мурашко Д.О. Самоорганізація команд в ІТ-компаніях. Бізнес та управління. 2022. №4. С. 22–28.
19. Кузик І.С. Продуктовий підхід у Genesis: управління через автономні команди. Інноваційний розвиток. 2023. №5. С. 65–70.
20. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 2009. 312 p.
21. Струтинський М.П. Стратегічна гнучкість ІТ-компаній: роль структури. Стратегічне управління. 2021. №1. С. 48–53.
22. Кононенко О. Проблеми матричних структур: український досвід. Економіка і управління. 2020. №3. С. 41–45.
23. SoftServe. Agile delivery excellence. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/services/agile-delivery>
24. Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2011. 272 p.
25. SoftServe. Career Development Programs. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/careers/grow>
26. Deloitte. 2023 Gen Z and Millennial Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
27. Genesis. Ріст у продуктивній команді. URL: <https://gen.tech/careers>
28. Петруня Ю.С., Маляр Д.В., Петруня В.Ю., Ковтун Н.С. Управління соціалізацією: мікроекономічний підхід. Академічний огляд". 2025, № 1 (62). С. 33-48. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/152-2025-1/191-zhurnal-academy-review-2025-1-62>.
29. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси”. За ред. д.е.н. Ю. С. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: УМСФ, 2024. 309 с.
30. Маляр Д.В., Єдинак В.Ю., Ковтун Н.С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства за рахунок автоматизації бізнес процесів.

Ефективна економіка. 2024, № 4. URL:
<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3536>.

- 31.Петруня Ю.Є., Маляр Д.В., Петруня В.Ю. Діджитал-заснування корпоративного бізнесу: організація, оцінювання та значення в міжнародному менеджменті. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. №1 (89). С. 104-109.
32. SoftServe. CSR Report 2021. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2021>
33. SoftServe. CSR Report 2022. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>
34. SoftServe. CSR Report 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
35. Intellias. Про компанію. URL: <https://intellias.com/>
36. GlobalLogic. Головна сторінка. URL: <https://www.globallogic.com/ua/>
37. N-iX. Solutions & Services. URL: <https://www.n-ix.com/>
38. Vovovyk A.P. Оцінка ефективності організаційної структури підприємства // Економічний вісник Донбасу. 2021. №2. С. 56–62.
39. Проектна організація управління в SoftServe. Доступно на сайті компанії SoftServe: <https://career.softserveinc.com>
40. De Haes S., Van Grembergen W. IT Governance and its Mechanisms. Information Systems Control Journal. 2004. Vol. 2.
41. Міні-макс метод нормалізації: приклад і формули. URL: <https://dataaspirant.com/standardization-vs-normalization/>.
42. LinkedIn – офіційна сторінка компанії SoftServe. URL: <https://www.linkedin.com/company/softserve/>.
43. Crunchbase – профіль компанії SoftServe. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/softserve>.