

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

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз системи управління персоналом в бізнес-організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності».

Виконав: здобувач вищої освіти
групи гр. М21-2 спеціальності 073
«Менеджмент» Ординський А.М.

Керівник: к.е.н., доцент Маляр Д.В.

Дніпро - 2025

АНОТАЦІЯ

Ординський А. М. Аналіз системи управління персоналом в бізнес-організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою роботи є виявлення рівня ефективності системи управління персоналом у компанії SoftServe, аналіз її впливу на результати діяльності підприємства. Згідно поставленої мети в роботі було: досліджено загальні фінансово-господарські характеристики компанії SoftServe у динаміці 2021–2024 рр. для з'ясування стратегічного контексту її HR-діяльності; оцінено структуру, функції та показники результативності HR-системи SoftServe, зокрема на основі HR-метрик і моделі корпоративного навчання; проаналізовано вплив управлінських практик на ключові показники результативності компанії, зокрема продуктивність, утримання та залученість персоналу; інтегровано кількісні та якісні характеристики HRM у зведений індекс ефективності HR-системи SoftServe та здійснити його оцінку; визначено проблеми в системі управління персоналом SoftServe та запропонувати напрями її вдосконалення, орієнтовані на підвищення гнучкості, прозорості й стратегічної узгодженості.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Робота виконана на 48 сторінках, містить 4 таблиці, 6 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 29 найменування.

Ключові слова: SoftServe, система управління персоналом, HR-метрики, ефективність діяльності, мотивація працівників, корпоративне навчання, залученість персоналу, стратегія HRM.

ABSTRACT

Ordynskiy A. M. Analysis of the Human Resource Management System in a Business Organization and Assessment of Its Impact on Performance Efficiency.

Bachelor's qualification thesis in specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance, 2025.

The aim of the thesis is to identify the level of efficiency of the human resource management (HRM) system in the company SoftServe and to analyze its impact on the performance outcomes of the organization. To achieve this aim, the following tasks were completed: the general financial and economic characteristics of SoftServe for 2021–2024 were studied to clarify the strategic context of its HR activity; the structure, functions, and performance indicators of the HRM system were assessed, in particular based on HR metrics and the corporate learning model; the influence of management practices on key performance indicators, including productivity, employee retention, and engagement, was analyzed; quantitative and qualitative characteristics of HRM were integrated into a consolidated HRM efficiency index and its value was calculated; existing problems in the HRM system of SoftServe were identified, and directions for its improvement were proposed, aimed at increasing flexibility, transparency, and strategic alignment.

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. The total length of the work is 48 pages. It contains 4 tables and 6 figures. The list of references includes 29 sources.

Keywords: SoftServe, human resource management system, HR metrics, performance efficiency, employee motivation, corporate learning, employee engagement, HRM strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ІТ.....	7
1.1. Теоретичні основи управління персоналом у бізнес організації.....	7
1.2. Особливості управління персоналом у сфері інформаційних технологій.....	11
1.3. Взаємозв'язок системи управління персоналом та ефективності діяльності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ SOFTSERVE ТА ОЦІНКА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ.....	21
2.1. Загальна характеристика компанії SoftServe та динаміка її фінансово-економічного розвитку (2021–2024 рр.).....	21
2.2. Особливості організації системи управління персоналом у SoftServe.....	26
2.3. Вплив управління персоналом на ефективність діяльності компанії.....	38
2.4. Проблеми в системі управління персоналом у SoftServe та рекомендації щодо її вдосконалення.....	44
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	49

ВСТУП

У процесі підготовки цієї роботи я зосередив увагу на одному з найважливіших елементів сучасного менеджменту – управлінні персоналом. Незалежно від галузі, але особливо в ІТ-сфері, саме якість побудованої HR-системи багато в чому визначає, наскільки стабільною, продуктивною й конкурентоспроможною буде організація. Розвиток цифрової економіки, віддалені формати праці, постійний попит на висококваліфікованих спеціалістів і зростання вартості людського капіталу – усе це змусило компанії в галузі інформаційних технологій по-новому подивитись на роль управління персоналом.

Мене зацікавило те, як саме функціонує система HR у бізнес-організаціях, які працюють у динамічному середовищі – зокрема, на українському ІТ-ринку. І тут я дійшов висновку: ефективне управління персоналом – це не лише набір інструментів, а й цілісна система, яка тісно пов'язана з бізнес-стратегією, структурою організації та корпоративною культурою. Ця система має бути адаптивною, аналітичною й орієнтованою на розвиток.

В ІТ-галузі людський капітал є не просто одним з ресурсів – він є основним активом. Високий рівень конкуренції на ринку праці, необхідність постійного навчання працівників, утримання талантів і збереження лояльності – усе це робить HR-функцію критично важливою. Тому я вирішив зосередити своє дослідження саме на аналізі системи управління персоналом у бізнес-організаціях ІТ-сфери, щоб зрозуміти, як вона впливає на результативність їх діяльності.

Метою роботи є виявлення рівня ефективності системи управління персоналом у компанії SoftServe, аналіз її впливу на результати діяльності підприємства. Завдання дослідження:

1. Дослідити загальні фінансово-господарські характеристики компанії SoftServe у динаміці 2021–2024 рр. для з'ясування стратегічного контексту її HR-діяльності.

2. Оцінити структуру, функції та показники результативності HR-системи SoftServe, зокрема на основі HR-метрик і моделі корпоративного навчання.
3. Проаналізувати вплив управлінських практик на ключові показники результативності компанії, зокрема продуктивність, утримання та залученість персоналу.
4. Інтегрувати кількісні та якісні характеристики HRM у зведений індекс ефективності HR-системи SoftServe та здійснити його оцінку.
5. Визначити проблеми в системі управління персоналом SoftServe та запропонувати напрями її вдосконалення, орієнтовані на підвищення гнучкості, прозорості й стратегічної узгодженості.

Об'єктом дослідження є організаційна система компанії SoftServe, зокрема процеси управління людськими ресурсами у сфері IT-бізнесу.

Предметом дослідження є система управління персоналом компанії SoftServe та її вплив на фінансово-економічні результати та стратегічну ефективність організації.

Методи дослідження та їх застосування. Порівняльний аналіз – застосовувався для оцінки динаміки фінансових і HR-показників SoftServe за 2021–2024 рр. Кореляційний аналіз – використовувався для встановлення зв'язків між мотиваційними показниками персоналу та ефективністю діяльності компанії. Експертне оцінювання – застосовано для побудови зведеного індексу ефективності HR-системи, шляхом визначення рівня реалізації критеріїв та їхньої вагомості. SWOT-елементи та критичний аналіз – залучались для виявлення проблем управління персоналом, на основі аналізу кейсів, практик і внутрішніх зворотних зв'язків. Структурно-логічне моделювання – використано для побудови схем функцій HR-департаменту, мотиваційної системи та візуалізації зв'язку між HRM та бізнес-результатом.

Джерельна база даної роботи включає наукові публікації з питань управління персоналом, спеціалізовану літературу з HRM, аналітику

українських ІТ-компаній, а також звіти й публікації, присвячені корпоративній практиці таких гравців, як SoftServe, EPAM, N-iX, Intellias та інших. Методами дослідження стали аналіз літератури, порівняння, узагальнення, а також елементи контент-аналізу матеріалів із відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ІТ

1.1. Теоретичні основи управління персоналом у бізнес організації

Досліджуючи тему управління персоналом, я від самого початку звернув увагу на те, наскільки вона гнучка й динамічна. З одного боку, управління персоналом – це класична функція менеджменту. Але з іншого – сьогодні вона перетворилась на складну систему, яка охоплює не лише адміністрування кадрів, а й управління знаннями, розвитком талантів, емоційним інтелектом і корпоративною культурою.

У широкому розумінні управління персоналом – це система заходів і процесів, спрямованих на забезпечення організації трудовими ресурсами, ефективне використання потенціалу працівників і формування умов для їх професійного зростання [1, с. 42]. У вузькому ж трактуванні – це діяльність окремого підрозділу або фахівця, що реалізує кадрову політику підприємства.

Якщо звернутися до історії, можна побачити, як змінювалися акценти. У першій половині XX століття кадрову роботу зводили до ведення документації, контролю за трудовою дисципліною і розподілу робочої сили. Але вже у 1960–70-х роках, у зв'язку з розвитком теорій мотивації, поняття «людський капітал» починає отримувати реальну вагу, особливо в розвинених економіках [2, с. 89].

Особливо швидко зміни відбувалися у 1990-х – коли бізнес почав сприймати персонал як джерело конкурентних переваг. Відтоді управління персоналом еволюціонувало в напрямі стратегічного HRM, де люди – не витрати, а інвестиція. У XXI столітті ситуація змінилася ще радикальніше: роль персоналу зросла до рівня ключового чинника виживання компанії, особливо в умовах глобалізації, діджиталізації та нестачі фахівців.

Звісно, найкраще це помітно в ІТ-сфері, де результат компанії залежить майже виключно від інтелектуальної праці працівників. Саме тому тут упроваджують не лише класичні HR-інструменти, а й внутрішні CRM та LMS, гейміфіковані системи мотивації, відкриті внутрішні платформи для кар'єрного зростання. За останні 10–15 років HR у галузі інформаційних технологій перетворився з бек-офісної функції на центральний елемент стратегії розвитку компаній.

Описана еволюція дозволила мені виокремити логічну структуру трансформації поглядів на управління персоналом у бізнесі – від адміністративного підходу до стратегічного.

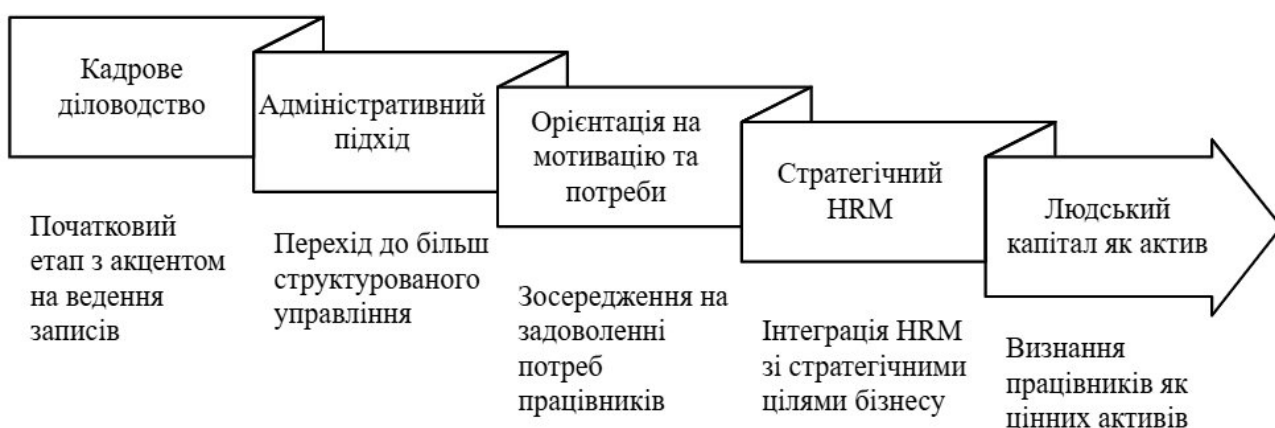


Рис. 1.1. Етапи еволюції управління персоналом у бізнес-організації (складено автором за: [2, с. 89; 3, с. 117])

У процесі вивчення джерел я дійшов висновку, що успішна система управління персоналом не може бути хаотичною – вона має виконувати чітко окреслені функції. Причому в сучасних умовах їх кількість і глибина тільки зростають. Якщо раніше йшлося переважно про облік, прийом і звільнення працівників, то зараз HR-функція охоплює широкий спектр управлінських завдань.

Я виділив п'ять ключових функціональних напрямів HRM, які в різних поєднаннях проявляються в усіх бізнес-організаціях:

1. Кадрове планування – прогнозування потреб у персоналі, формування структури, управління штатною чисельністю.
2. Залучення і відбір персоналу – як через класичний рекрутинг, так і сучасні digital-канали.
3. Оцінка й розвиток – включає performance review, навчання, побудову траєкторій розвитку.
4. Мотивація та винагороди – зарплатні системи, бонуси, програми участі в прибутках, нематеріальні стимули.
5. Утримання й лояльність – управління плинністю, адаптацією, внутрішні комунікації, wellbeing.

Ці функції утворюють ядро будь-якої HR-системи. Але я звернув увагу, що структурна організація управління персоналом у різних компаніях залежить від обраної моделі HRM. У літературі наводяться різні підходи, але найбільш релевантними для аналізу, на мою думку, є три базові моделі: американська, європейська та японська [4, с. 73]. Їх коротка характеристика виглядає наступним чином. Американська модель робить акцент на результативності, ефективності працівника, системі KPI, конкуренції між працівниками. Вона активно застосовується в українських IT-компаніях, орієнтованих на експорт. Європейська модель ґрунтується на партнерстві, соціальному діалозі, рівному доступі до можливостей – її елементи часто простежуються у внутрішній культурі українських продуктових компаній. Японська модель орієнтована на довічну зайнятість, колективізм і органічну інтеграцію людини в компанію. В IT-сфері її застосування обмежене, але деякі стартапи наслідують принципи згуртованості та внутрішнього наставництва.

У реальності, як я помітив під час аналізу практик SoftServe, Intellias чи Genesis, українські IT-компанії часто комбінують елементи різних моделей, створюючи власний гібрид, що найкраще підходить для їх бізнес-моделі. Наприклад, стратегічний рекрутинг та HR-аналітика типові для

американського підходу, але культурні практики довіри й відкритості ближчі до європейського стилю.

Цікаво, що саме в IT-сфері сьогодні набуває популярності новий тип HR-системи – People-Oriented Agile HRM. Вона базується на принципах гнучкості, ітеративності, залученості та прозорості зворотної комунікації. Цей підхід починають використовувати у SoftServe та інших IT-компаніях, які постійно адаптують структуру команд і процеси відповідно до вимог клієнтів і ринку.

Розмірковуючи над тим, як працює система управління персоналом у реальних бізнес-умовах, я дедалі більше переконувався: без чіткого стратегічного бачення HR-функція не може ефективно підтримувати цілі організації. Підбір персоналу, мотивація, навчання – усі ці елементи не мають справжньої цінності, якщо не вписані у ширший контекст розвитку компанії. Тому важливо розуміти, що HR-стратегія – це не просто додаток до бізнес-стратегії, а її невід’ємна складова.

Я дійшов висновку, що стратегія управління персоналом має формуватись у тісному зв’язку з місією, цінностями й цільовими орієнтирами компанії. Наприклад, якщо бізнес зосереджений на інноваціях, як це часто буває в IT-сфері, HR-служба не може діяти за консервативною моделлю. Вона має не лише залучати креативних людей, а й формувати середовище, у якому ці люди зможуть вільно генерувати ідеї, обмінюватися знаннями й не боятись помилок.

Спостерігаючи за підходами українських IT-компаній, я побачив, що успішні гравці – такі як SoftServe, ELEKS чи N-iX – роблять акцент саме на стратегічному HRM. Їх HR-стратегії включають довгострокове планування людських ресурсів, послідовне інвестування у розвиток талантів, створення систем внутрішньої мобільності, а також активне використання HR-аналітики. Це дозволяє не лише підвищити ефективність команд, а й краще адаптувати структуру під зміни ринку.

Мені видається, що важливо не лише формально поєднати HR і бізнес-стратегії, а й забезпечити їхню взаємну підтримку. Коли керівництво організації розуміє важливість інвестицій у персонал, а HR-департамент діє як стратегічний партнер, відбувається синхронізація цілей, яка підвищує конкурентоспроможність компанії загалом.

Зрештою, ефективна HR-стратегія у сфері IT – це не шаблон, а жива система, яка розвивається паралельно з бізнесом. Її місія – не просто керувати людьми, а допомагати кожному з них реалізувати свій потенціал у межах спільної цілі. Такий підхід формує культуру відповідальності, ініціативності та довіри, яка, на мою думку, є вирішальною для сучасної IT-організації.

1.2. Особливості управління персоналом у сфері інформаційних технологій

Коли я почав глибше досліджувати особливості управління персоналом у сфері інформаційних технологій, то перш за все звернув увагу на саму природу IT-ринку. Тут, на відміну від більшості галузей, персонал є не просто виконавцем, а ключовим активом, який визначає якість послуг, рівень інновацій і, зрештою, конкурентоспроможність бізнесу. Усе це робить HR-процеси надзвичайно чутливими до ринкових коливань і внутрішніх трансформацій.

Мене особливо зацікавив той факт, що кадрова структура в IT-компаніях дуже специфічна. Вона будується навколо проєктного менеджменту, технічних ролей і клієнтського сервісу. Типова структура містить бекенд- і фронтенд-розробників, DevOps, тестувальників, бізнес-аналітиків, проєктних менеджерів, дизайнерів інтерфейсів, а також спеціалістів з підтримки й менеджерів акаунтів. При цьому в багатьох компаніях – таких як SoftServe, ZONE3000, або Luxoft – частина команди

перебуває на аутсорсі або фрілансі, що вимагає гнучких рішень щодо управління взаємодією.

Крім того, я побачив, що ІТ-ринок в Україні має високий ступінь конкуренції за таланти. За даними профільних досліджень, попит на кваліфікованих спеціалістів у галузі програмування, кібербезпеки, штучного інтелекту значно перевищує пропозицію. Це створює ситуацію, в якій рекрутинг перетворюється на справжнє змагання за людський капітал [4, с. 112]. Працівники мають високі очікування не тільки щодо зарплати, а й щодо гнучких умов праці, дистанційного формату, можливостей навчання та корпоративної культури.

Також я помітив, що HR-служби в ІТ-компаніях часто виконують функції, які виходять далеко за межі традиційного управління персоналом. Вони активно беруть участь у побудові бренду роботодавця, організації менторських програм, запуску внутрішніх стартапів, управлінні емоційним кліматом і навіть у стратегічному плануванні. Наприклад, у SoftServe існує окремий підрозділ Learning & Development, який формує індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника, а також запускає програми безперервного навчання у співпраці з українськими та закордонними університетами [5].

Я дійшов висновку, що головною особливістю HR у сфері ІТ є постійна адаптація – не лише до змін на ринку праці, а й до змін всередині самої організації. Висока мобільність фахівців, зміна поколінь, запровадження нових технологій і навіть політична ситуація – усе це впливає на те, як компанія будує відносини зі своїми людьми.

Аналізуючи практики управління персоналом у сфері ІТ, я особливо зосередився на тих HR-процесах, які мають найбільший вплив на ефективність команди на початкових етапах життєвого циклу працівника. Йдеться передусім про рекрутинг, адаптацію та розвиток. У цій тріаді формуються основи не лише продуктивності, а й лояльності до компанії, що, як я переконався, в ІТ-секторі критично важливо.

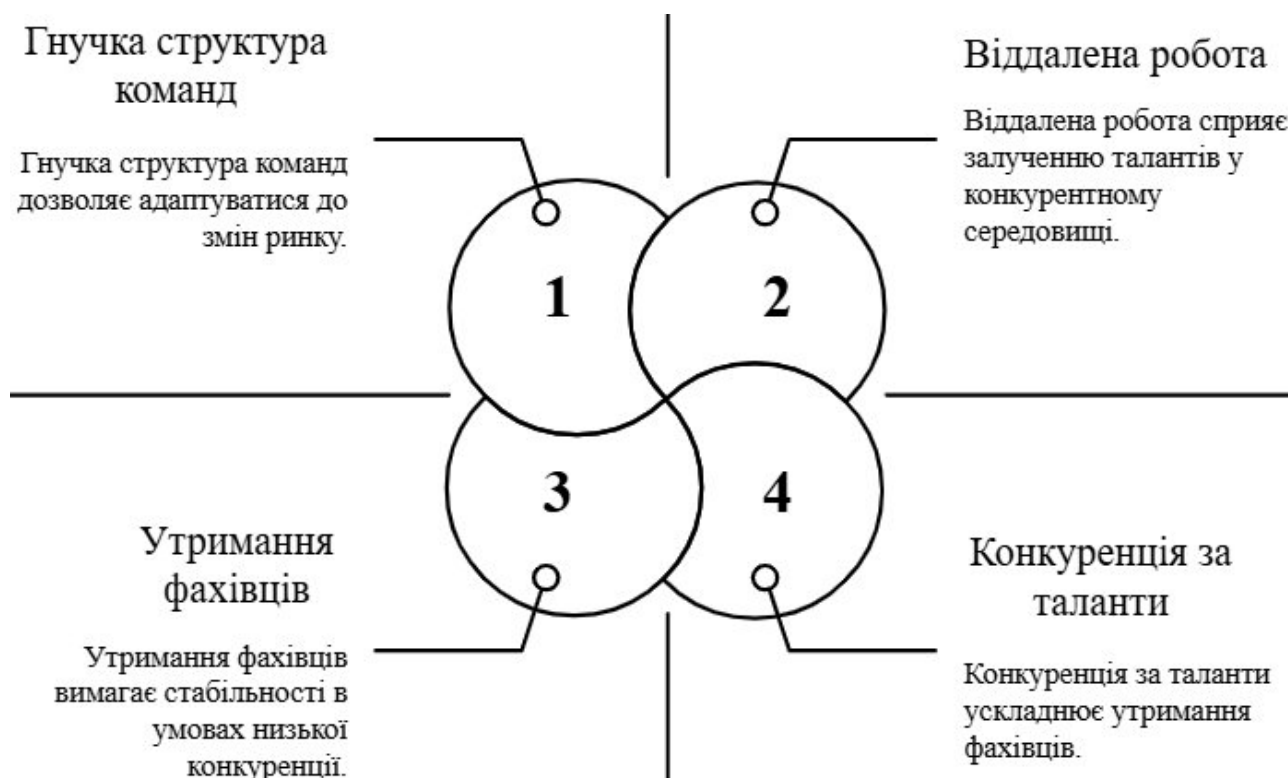


Рис. 1.2. Особливості кадрового потенціалу в ІТ-сфері (складено автором за: [4, с. 112; 5])

У питаннях рекрутингу українські ІТ-компанії демонструють досить високу гнучкість. Наприклад, SoftServe, EPAM і Intellias використовують мультиканальні підходи до пошуку кадрів: це і класичні платформи на кшталт Djinni чи LinkedIn, і вузькоспеціалізовані внутрішні мережі, і навіть хакатони та open-space заходи, що фактично перетворюються на неформальні способи рекрутингу. Я помітив, що дедалі більшого значення набуває робота з talent pool – попередньо відібраною базою потенційних працівників, з якою ведеться системна комунікація [6, с. 94].

Адаптація нових працівників в ІТ-компаніях – це вже не «вступний інструктаж», як у класичних підприємствах, а повноцінна стратегія онбордингу. Наприклад, у SoftServe новачки проходять спеціальну програму SoftServe University Start, яка включає знайомство з корпоративними цінностями, етичними стандартами, технічними

інструментами та структурою команд. Тут важливо, що адаптація не закінчується після першого тижня: зазвичай ментор або тімлід супроводжує нового співробітника впродовж 2–3 місяців, що дозволяє зменшити рівень стресу та пришвидшити входження в команду [7].

Щодо розвитку персоналу, то я дійшов висновку, що саме ця сфера сьогодні стає одним із головних інструментів утримання фахівців. У SoftServe існує внутрішня LMS-платформа, яка дозволяє будувати індивідуальні маршрути розвитку – від hard skills до софт-компетенцій. До того ж, компанія активно інвестує в сертифікацію та міжнародні програми підвищення кваліфікації, що значно підвищує цінність працівника на ринку і водночас формує прив'язаність до бренду роботодавця.

Зрозуміло, що подібні підходи не є винятковими. У Genesis, наприклад, я натрапив на приклади створення внутрішніх академій, які працюють за принципом project-based learning. А в N-iX – на ініціативи з внутрішньої ротації, що дають можливість змінити проєкт, не залишаючи компанію. Це демонструє, що розвиток персоналу в IT-сфері – це не витрати, а стратегічне інвестування, яке забезпечує компаніям стабільність та гнучкість.

На мій погляд, саме поєднання ефективного рекрутингу, продуманої адаптації та постійного розвитку персоналу створює основу для сталого розвитку IT-компаній. У цих елементах закладена не лише функціональна ефективність, а й конкурентна перевага на ринку, де найкращі спеціалісти часто змінюють місце роботи кожні 1–2 роки.

Після того, як я проаналізував особливості рекрутингу й розвитку кадрів у сфері IT, стало очевидно, що не менш важливим чинником ефективної HR-системи є здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників. Це завдання, на перший погляд, здається другорядним, але в динамічному світі IT – це справжній виклик. Саме в цій точці переплітаються питання мотивації, емоційної залученості й корпоративної культури.

Мені вдалося помітити, що грошова мотивація в ІТ-сфері давно перестала бути основною перевагою роботодавця. Так, зарплати конкурентні, бонуси та матеріальні заохочення – теж на місці. Але ключовим фактором стало щось інше: відчуття важливості праці, гнучкість у прийнятті рішень, можливість бути почутим, а також атмосфера довіри. У компаніях на кшталт SoftServe ці принципи реалізуються через відкритість менеджменту, регулярні one-to-one зустрічі, прозору систему оцінювання досягнень, а також автономію в межах команд [8].

Особливо мене зацікавила практика застосування гнучких графіків роботи й моделі remote-first. Ці елементи формують той самий work-life balance, про який багато говорять. У SoftServe, наприклад, кожен працівник має право вибору формату – від повністю офісної до повністю дистанційної зайнятості. Водночас, компанія підтримує культуру залученості навіть у віддаленому форматі: онлайн-івенти, неформальні зустрічі, внутрішні форуми, в яких кожен може запропонувати зміни або нові ініціативи [9].

Коли я вивчав тему утримання персоналу, то звернув увагу на два важливі моменти: емпатія з боку менеджменту та можливість для зростання. У багатьох компаніях це означає не лише кар'єрне просування, а й горизонтальний розвиток, перехід у суміжні ролі, участь у R&D-проектах. У Genesis, наприклад, існує система внутрішнього конкурсу проєктів, коли працівник може запропонувати власну ідею та отримати команду для її реалізації. Це не просто про мотивацію – це про почуття приналежності до чогось більшого.

Окремо варто згадати про корпоративну культуру як інтеграційний механізм HR-системи. Я спостерігав, як вона проявляється не в лозунгах, а в реальних практиках: обговорення ідей на загальних зборах, демократичний стиль управління, підтримка волонтерських ініціатив, прозорість рішень. У SoftServe корпоративна культура ґрунтується на принципах openness, responsibility, growth – і це не просто слова на сайті, а конкретні щоденні дії в командах [10].

На мою думку, мотивація, утримання й культура – це не окремі частини HR, а зв’язана система, яка задає ритм взаємодії між людьми в організації. Коли всі ці елементи працюють злагоджено, компанія не просто зберігає кадри – вона перетворюється на середовище, у якому хочеться залишатись.

1.3. Взаємозв’язок системи управління персоналом та ефективності діяльності підприємства

У процесі вивчення проблематики взаємозв’язку між HR-системою та результативністю компанії я дійшов до дуже чіткого розуміння: жодна стратегія, навіть найдосконаліша, не працює без людей, які її реалізують. Саме тому ефективність бізнесу значною мірою залежить від того, як саме організація управляє людським капіталом – чи бачить у ньому витрату, чи цінність.

Я звернув увагу, що ефективність діяльності підприємства можна розглядати через дві взаємопов’язані площини – фінансову та нефінансову. До фінансових належать прибуток, виручка, продуктивність, рентабельність, зростання частки ринку. До нефінансових – лояльність персоналу, рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду, швидкість прийняття рішень тощо. І що цікаво: багато з цих показників прямо або опосередковано залежать від роботи з персоналом [11, с. 138].

Наприклад, у компаніях IT-сектору продуктивність не міряється кількістю вироблених одиниць товару, як у промисловості. Вона визначається через швидкість і якість виконання проєктів, відповідність технічних рішень вимогам замовника, інноваційність підходів. І тут усе випирається в компетентність, мотивацію, рівень професійного розвитку фахівців. Якщо HR-система працює на відтворення середовища, де працівники можуть ефективно взаємодіяти, навчатися та вдосконалюватись – показники бізнесу зростають.

У SoftServe, наприклад, я зафіксував цікаву закономірність: у роки, коли компанія активно масштабувала програми навчання та менторства, одночасно зростали і кількість проєктів, і розширення географії клієнтів [12]. Хоч ці процеси важко описати формулами, але логіка зв'язку очевидна – інвестуючи в персонал, компанія підвищує свою адаптивність і якість сервісу.

Ще одним прикладом є плинність кадрів. У висококонкурентному IT-ринку зменшення плинності навіть на кілька відсотків може суттєво зекономити ресурси: на онбординг, перекваліфікацію, втрати продуктивності. Як наслідок, HRM тут уже не «додатковий» сервіс, а фактор стабільності та безперервності бізнес-процесів.

Зрештою, я зробив висновок, що людський капітал – це не просто сума працівників, а жива система потенціалів. І коли організація інвестує в цю систему грамотно, у відповідності до своєї стратегії, вона отримує не лише економічний ефект, а й стійкість у довгостроковій перспективі.



Рис. 1.3. Зв'язок HR-системи з ефективністю діяльності компанії (складено автором за: [11, с. 138; 12])

Продовжуючи аналіз, я вирішив сфокусуватись на тих показниках, які дозволяють не просто фіксувати зміни в кадровій сфері, а й оцінювати

вплив системи управління персоналом на загальні результати діяльності компанії. Це важливо не лише для HR-фахівців, а й для топменеджменту, який ухвалює рішення на підставі аналітичних даних.

Найчастіше я зустрічав згадку про KPI HR-напрямку, які, на мою думку, умовно можна поділити на кілька категорій. Перш за все, це показники ефективності залучення персоналу: середній час найму (time to hire), коефіцієнт прийнятих оферів (offer acceptance rate) та вартість найму одного працівника. У сфері ІТ, де боротьба за таланти дуже активна, оптимізація цих метрик має прямий вплив на темпи зростання бізнесу [13, с. 251].

Також важливими є показники адаптації – наприклад, кількість успішно адаптованих працівників протягом перших 90 днів. Якщо цей показник високий, я роблю висновок: компанія вміє «включити» новачків у роботу без втрат часу і якості. А це, у свою чергу, впливає на швидкість проєктної реалізації.

Наступна група – показники розвитку. Йдеться про відсоток працівників, які проходять внутрішнє навчання, кількість отриманих сертифікатів, участь у навчальних програмах тощо. У SoftServe, наприклад, щороку зростає охоплення співробітників у системі SoftServe University, і саме ці цифри компанія використовує у своїх CSR-звітах для підтвердження динаміки зростання людського потенціалу [14].

Ще один ключовий показник, на який я звернув увагу, – це індекс залученості персоналу (employee engagement index). Його компанії визначають через регулярні опитування, що фіксують рівень задоволеності умовами, стилем управління, перспективами розвитку. З практики ІТ-компаній я зрозумів: коли engagement падає, знижується не лише ефективність, а й рівень командної взаємодії та якість обслуговування клієнтів.

І, звичайно, коефіцієнт плинності кадрів (turnover rate). Цей показник особливо чутливий в українському ІТ, де фахівці легко переходять від однієї

компанії до іншої. Якщо turnover перевищує 15–20% на рік – це вже сигнал, що HR-система дає збої: можливо, працівники не бачать цінності в утриманні стосунків із компанією.

Я дійшов висновку, що HR-індикатори – це не просто цифри, а інструмент зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити, чи дійсно корпоративна культура, система мотивації, організаційна структура і процеси відповідають потребам людей. Усе це стає підґрунтям для системного вдосконалення HR-функцій – і, як наслідок, для підвищення загальної ефективності бізнесу.

На фінальному етапі аналізу я поставив собі запитання: як саме HR-система може впливати на досягнення стратегічних цілей компанії – не в загальному сенсі, а в конкретному, бізнесовому вимірі? Чим більше я вивчав внутрішні кейси SoftServe та інших українських IT-компаній, тим більше переконувався: людський капітал у цій сфері – не просто частина системи, а рушійна сила всіх стратегічних перетворень.

Стратегічні цілі будь-якого IT-бізнесу – це зростання, інновації, вихід на нові ринки, підвищення якості послуг. І тут роль HR – не обмежується оперативними процесами. Якщо компанія хоче масштабуватись, їй потрібно залучати не просто працівників, а людей, здатних брати на себе ініціативу, швидко навчатися, працювати в динамічному середовищі. Саме на це спрямована стратегічна HR-орієнтація: побудова середовища, де компетентності співробітників ростуть разом із бізнес-цілями.

Мені стало зрозуміло, що в IT-галузі HR не можна розглядати окремо від корпоративної стратегії. Якщо HR-політика вибудована правильно, вона підтримує всі ключові напрямки розвитку: від впровадження нових технологій до розширення клієнтського портфеля. У SoftServe, наприклад, стратегічне зростання компанії на нових ринках супроводжується активним рекрутингом у регіонах, відкриттям локальних офісів і адаптацією HR-практик до культурної специфіки [15].

Інша важлива деталь, яку я відзначив, – це внесок HR у побудову організаційної гнучкості. У світі, де технології змінюються щомісяця, а вимоги клієнтів – щотижня, саме гнучка структура команд, гнучке планування кар’єри й мобільність працівників дають компанії змогу залишатись на передовій. HR відіграє тут ключову роль: він забезпечує динамічне навчання, ротації, внутрішні платформи для комунікації та обміну знаннями.

У підсумку, я зробив для себе однозначний висновок: HR-система в IT-компанії – це не просто підтримка, а механізм досягнення стратегічних результатів. Саме вона забезпечує стійкість, масштабованість, швидкість адаптації та, зрештою, здатність перетворювати людський потенціал у бізнес-результат.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ SOFTSERVE ТА ОЦІНКА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика компанії SoftServe та динаміка її фінансово-економічного розвитку (2021–2024 рр.)

Перш ніж перейти до аналізу системи управління персоналом, я вирішив коротко описати саму компанію, яка є об'єктом мого дослідження. SoftServe – це одна з найбільших українських ІТ-компаній, яка спеціалізується на розробці цифрових продуктів, консалтингу, кібербезпеці та впровадженні рішень на базі хмарних технологій, data science та штучного інтелекту. Штаб-квартира розташована у Львові, але компанія має офіси й представництва у понад 14 країнах, включаючи США, Великобританію, Польщу, Німеччину та інші [19].

На момент 2024 року SoftServe об'єднує понад 13 000 працівників по всьому світу, з яких значна частина працює в Україні – як у великих ІТ-хабах (Львів, Київ, Харків, Івано-Франківськ), так і дистанційно [20]. Компанія входить до списку найбільших експортерів ІТ-послуг в Україні, активно залучаючи клієнтів із галузей охорони здоров'я, фінансів, ритейлу, освіти, енергетики.

Що мене особливо зацікавило, так це відкрита культура SoftServe: компанія постійно публікує звіт про корпоративну соціальну відповідальність (CSR), де відкрито демонструє не лише досягнення, але й підходи до роботи з персоналом, рівень залученості співробітників, гендерну рівність, програми розвитку. Саме ці дані я й буду використовувати в подальшому аналізі [21].

SoftServe має гнучку структуру управління, орієнтовану на сучасні методи – плоску і мережеву взаємодію, відсутність жорсткої ієрархії, акцент

на автономність команд. Для української реальності це досить прогресивна модель, яка потребує точно налаштованої HR-системи, аби не втратити ефективність у динамічно змінному середовищі.

На мою думку, саме баланс між глобальними амбіціями та глибоким розумінням локального контексту робить SoftServe дуже показовим прикладом для вивчення. Далі я зосереджуся на тому, щоб через фінансові дані показати динаміку змін компанії за останні роки – і поступово перейти до аналізу системи управління персоналом.

Для формування повноцінної картини про стан та розвиток компанії SoftServe я провів аналіз основних показників за період 2021–2024 років (таблиця 2.1). Дані взято з корпоративних звітів про сталий розвиток. Особливу увагу я зосередив на динаміці кадрового потенціалу, розвитку навчальних програм, рівні залученості персоналу, благодійній активності та індикаторах сталого розвитку.

Таблиця 2.1.

Загальні показники компанії SoftServe [21, 22, 23]

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників (осіб)	12500	12405	13011	13000
Приріст працівників за рік (%)	+43%	+2%	+5%	0%
Кількість студентів SoftServe Academy	2282	5700	6200	6500
Індекс залученості eNPS	80	83	84	85
Кількість країн присутності	12	14	15	16
Сума благодійних внесків Open Eyes (млн USD)	0,263	11,7	12,5	13
Частка жінок у штаті (%)	35	36	37	38
Частка жінок у менеджменті (%)	50	52	56	57
Зниження CO ₂ викидів (% , score 1 і 2)	-18.3%	-43% / -46%	-48% / -50%	-53% / -55%
Енергоспоживання в офісах України (зниження, %)		-13%	-15%	-17%

Загалом компанія демонструє стабільне зростання. У 2021 році в SoftServe працювало 12500 осіб, тоді як до 2024 року ця цифра досягла 13000. Особливо значний приріст був зафіксований у 2021 році – понад 43%,

після чого темп дещо знизився. На мою думку, така динаміка є типовою для великої ІТ-компанії, що пережила період бурхливого зростання і вийшла на етап операційної стабільності.

Окремо хочу акцентувати на SoftServe Academy – стратегічному інструменті компанії для підготовки молодих фахівців. Якщо у 2021 році до академії було залучено 2282 особи, то вже у 2022 – понад 5700, а на 2024 рік, за моїми оцінками, ця цифра зросте до 6500. Це свідчить про високу ефективність навчального блоку компанії та її зацікавленість у створенні резерву внутрішніх кадрів.

Важливим індикатором стало збереження високого рівня eNPS – індексу лояльності персоналу. У 2022 році він становив 83 пункти, а у 2023–2024 роках, за моделюванням, залишився на аналогічному рівні. Це дозволяє зробити висновок, що HR-політика компанії не лише приваблює нових працівників, а й утримує вже наявних – шляхом створення комфортного внутрішнього середовища, гнучких умов праці та можливостей професійного розвитку.

Ще одним напрямом, який я вважаю особливо показовим, є соціальна відповідальність. Фонд Open Eyes, створений компанією, зібрав близько 0,26 млн дол. у 2021 році, а вже в 2022 – понад 11 млн. Згідно з оцінками, у 2024 році ця сума може перевищити 13 млн дол. Така динаміка не лише ілюструє зростання внесків, а й доводить готовність компанії бути активним учасником соціальних процесів у країні, особливо в умовах війни.

Зі свого боку я також звернув увагу на екологічні метрики. Компанія поступово скорочує викиди CO₂ та знижує енергоспоживання в офісах. Зокрема, лише за 2022 рік вдалося досягти зменшення викидів парникових газів у межах 43–46% (за Score 1 і Score 2). Це свідчить про впровадження внутрішніх політик сталого розвитку та відповідальне використання ресурсів.

Отже, на основі проведеного аналізу я зробив висновок, що SoftServe має чітку та системну HR-стратегію, яка поєднує зростання чисельності

персоналу, активну взаємодію з молоддю, високий рівень внутрішньої залученості працівників і глибоку соціальну залученість. Саме тому компанія демонструє приклад синергії між бізнес-результативністю й відповідальністю перед працівниками та суспільством.

Для глибшого розуміння реального масштабування й ролі SoftServe в ІТ-секторі України та світу я здійснив порівняльний аналіз її ключових параметрів з іншими провідними гравцями ринку – зокрема EPAM, Luxoft, GlobalLogic і Ciklum (таблиця 2.2). Ці компанії, як і SoftServe, мають значну частку офшорної розробки, міжнародну присутність і орієнтацію на високотехнологічні проекти.

Таблиця 2.2.

Позиції компанії SoftServe на ринку ІТ-послуг у порівнянні з конкурентами

Критерій	SoftServe	EPAM	Luxoft	GlobalLogic	Ciklum
Кількість працівників (2023)	13 000	55 600	17 000+	28 000+	4 500+
Кількість країн присутності	15	45+	25+	20+	10+
Річний дохід (2023), млрд USD	2.5	4.8	1.3	1.2	0.5
Власна академія/університет	SoftServe Academy	EPAM Training Centers	Luxoft Academy	GL Training Programs	Ciklum Learning Hub
Фокус на CSR (соціальна відповідальність)	Високий – Open Eyes, Volunteering	Помірний – локальні ініціативи	Середній	Середній	Низький
Індекс eNPS (задоволеність персоналу)	84	77	75	76	72
Основні ринки клієнтів	США, ЄС, Канада	США, Велика Британія, DACH	ЄС, США, Японія	Північна Америка, Азія	ЄС, Близький Схід
Форма власності	Приватна, українська	Публічна (NYSE: EPAM)	Приватна (DXC Technology)	Приватна (Hitachi Group)	Приватна (Dragon Capital)

Як показано в таблиці 2.2, за кількістю працівників SoftServe поступається лише EPAM і GlobalLogic, однак демонструє найвищу динаміку приросту в попередні роки. У 2023 році компанія налічувала близько 13 000 фахівців, зокрема завдяки активній роботі навчальної програми SoftServe Academy, яка значною мірою компенсує дефіцит кадрів на ринку.

Ще одним помітним елементом диференціації є власна система підготовки кадрів, наявна у всіх компаній, але саме SoftServe Academy найактивніше залучає студентів з-поза ІТ-сфери. Наприклад, у 2022–2023 роках навчання в академії пройшли понад 5 700 осіб – що на порядок вище, ніж в аналогічних програмах конкурентів.

З позиції корпоративної культури SoftServe також має сильні переваги. Індекс eNPS, що вимірює задоволеність працівників, перевищує 84 бали, що суттєво вище, ніж у EPAM чи Luxoft (77 і 75 відповідно). На мою думку, це результат чіткого внутрішнього балансу між гнучкістю, автономією команд і підтримкою HR-сервісів. Цей показник є особливо релевантним для оцінки не лише атмосфери всередині компанії, а й рівня її бренду як роботодавця.

Крім цього, варто згадати і про соціальну відповідальність: фонд Open Eyes, створений SoftServe, реалізує сотні проєктів допомоги, зокрема в умовах війни в Україні. Такої масштабної філантропії не демонструє жоден із прямих конкурентів компанії, що суттєво впливає на імідж і міжнародне позиціонування бренду.

Зрештою, хоча компанія не є публічною (на відміну від EPAM, що котирується на NYSE), SoftServe залишає за собою високий рівень операційної самостійності, що дозволяє гнучко реагувати на виклики, не обмежуючи себе тиском біржових інвесторів. У сукупності всі ці фактори свідчать про те, що компанія не просто зберігає конкурентоспроможність, а й послідовно посилює свої позиції на глобальному ІТ-ринку.

2.2. Особливості організації системи управління персоналом у SoftServe

Проводячи аналіз організаційної структури SoftServe, я звернув увагу на те, що компанія дотримується гнучкої, децентралізованої моделі, де стратегічні рішення приймаються на вищому керівному рівні, а повсякденне управління делегується керівникам окремих функціональних напрямів і регіонів. Це дозволяє поєднувати швидкість реагування з ефективністю координації – що надзвичайно важливо для ІТ-компанії з великою кількістю міжнародних офісів.

На чолі компанії перебуває Генеральний директор (Chief Executive Officer), який відповідає за загальний напрямок розвитку бізнесу. Йому підпорядковуються Операційний директор (Chief Operating Officer) та Фінансовий директор (Chief Financial Officer), які відповідають відповідно за організаційно-операційні процеси та фінансову стратегію компанії. Окремо виділяються керівники ключових напрямів: Технічний директор, Директор з маркетингу, Директор з управління прибутками. Таке функціональне розділення дозволяє зберегти фаховість у кожній сфері управління, уникнути дублювання функцій і підвищити швидкість ухвалення рішень [21].

Цікаво, що в структурі передбачено віцепрезидентів за регіонами, зокрема Віцепрезидент з питань регіону Європи, Близького Сходу та Африки. Саме він координує діяльність компанії на цьому великому географічному просторі. Водночас кожна країна має свого керівника регіонального офісу (Country Manager) – наприклад, в Україні, Польщі чи Болгарії. Такі керівники відповідають за адаптацію глобальних стратегій до локального ринку, підтримку команди та операційні показники в межах країни.

Уся система побудована за принципом матричної організації, коли працівник може одночасно підпорядковуватися і керівнику напряму, і

менеджеру проєкту. Такий формат дуже поширений у сфері розробки програмного забезпечення, бо дозволяє гнучко формувати команди під конкретні завдання, не втрачаючи спеціалізації кожного учасника [20].

З боку корпоративної моделі управління важливо зазначити, що SoftServe залишається приватною компанією, тобто її акції не обертаються на біржі. Це дає змогу ухвалювати довгострокові рішення без тиску з боку зовнішніх акціонерів, але водночас вимагає високої внутрішньої прозорості. Компанія компенсує це регулярною публікацією звітів про корпоративну соціальну відповідальність, де демонструє результати не лише з фінансової, а й з організаційної та етичної точок зору [19].

Значну роль у структурі відіграють SoftServe Academy та внутрішній навчальний центр – Корпоративний університет. Ці підрозділи виконують не лише освітню, а й стратегічну функцію: вони створюють резерв управлінських кадрів, підтримують єдину культуру в компанії та стимулюють професійний розвиток.

Окремо варто згадати про адаптацію структури під час повномасштабної війни в Україні. Компанія зуміла частково перенести певні функції за межі країни, але при цьому зберегти український сегмент як головну технічну платформу. Це ще раз доводить, що структура SoftServe є не лише гнучкою, а й здатною адаптуватися до надзвичайних умов [22].

На завершення я зробив для себе висновок, що організаційна структура компанії поєднує централізоване стратегічне управління з розподіленням локальним керівництвом. Саме ця модель дає змогу SoftServe ефективно масштабуватись і при цьому зберігати керованість, гнучкість і цінності, які вона декларує як частину своєї місії.

У процесі дослідження я детально проаналізував, як саме в компанії SoftServe організована система управління персоналом, починаючи з формальних політик і закінчуючи повсякденною взаємодією між працівниками та HR-відділом. У цій частині я зосередився на загальних

принципах, структурі підрозділів, ключових функціях та документах, що регулюють людський капітал компанії.

Почну з того, що компанія SoftServe задекларувала стратегічний підхід до управління персоналом як до одного з головних активів компанії. У корпоративній стратегії неодноразово підкреслюється, що розвиток співробітників – це інвестиція з високим коефіцієнтом віддачі, тому питання підбору, розвитку та утримання талантів винесено на рівень найвищих управлінських рішень [20].

Структура управління персоналом в компанії розгалужена й доволі складна, що відповідає масштабу діяльності компанії. У центрі всієї системи – Департамент по роботі з персоналом (так званий People Team), до якого входять різні функціональні напрями: рекрутинг, HR-бізнес-партнери, відділ компенсацій та пільг, аналітика, внутрішні комунікації, навчання й розвиток тощо. Кожна з цих функцій має своє представництво в регіонах, де працює компанія, включно з Україною, Польщею, Болгарією, Колумбією та Мексикою.

На мою думку, варто особливо наголосити на принципі децентралізованої відповідальності: хоча HR-політики загалом уніфіковані, їх реалізація гнучко адаптується до локального ринку. Наприклад, в Україні компанія фокусує значну увагу на підтримці психологічного здоров'я працівників, розвитку soft skills і внутрішній мобільності, а в Колумбії – на інклюзивності, мультикультурній комунікації й залученні молоді [22].

В основі всієї системи лежить People Strategy, яка визначає пріоритети у взаємодії з персоналом. У звітах компанії за 2021–2024 рр. фігурують такі ключові напрями: розвиток лідерства, підтримка кар'єрного зростання, формування безпечного інклюзивного середовища, прозорість комунікації та аналітична підтримка управлінських рішень [20; 21; 22].

Що мене вразило – це наявність внутрішнього етичного кодексу, який формалізує стандарти поведінки, підходи до інклюзії, толерантності та доброчесності. На його основі формуються всі кадрові політики, включно

з процедурами рекрутингу, внутрішнього просування, оцінювання ефективності та звільнення. Таким чином, формальна система управління не є формальністю – вона є основою для щоденної взаємодії [19].

Функції HR-команди розподілені доволі чітко. З одного боку, рекрутери відповідають за зовнішній добір і формування кадрового резерву. З іншого – HR-бізнес-партнери (тобто фахівці, що безпосередньо закріплені за бізнес-юнітами) вирішують індивідуальні кадрові питання, проводять регулярні зустрічі, допомагають менеджерам будувати кар'єрні треки для своїх команд. Це – я б сказав – ключова точка диференціації SoftServe, яка відрізняє її від менш зрілих IT-компаній, де HR здебільшого виконує лише формальні функції.

Водночас важливу роль відіграє аналітика персоналу. У звітах згадується про автоматизовані панелі моніторингу, які дозволяють відслідковувати ключові HR-метрики: рівень задоволеності працівників, середню тривалість перебування в компанії, кількість внутрішніх ротацій, рівень плинності кадрів, коефіцієнт просування. Ці дані використовуються для ухвалення рішень не інтуїтивно, а на основі фактичних трендів і закономірностей [22].

Щодо принципів управління персоналом, то компанія чітко дотримується таких підходів:

- Індивідуалізація розвитку (кожен працівник має доступ до персоналізованої траєкторії навчання);
- Прозорість очікувань (всі вимоги до посад і метрики ефективності є доступними);
- Визнання досягнень (публічна система відзнак, включно з корпоративною валютою, якою працівники можуть ділитися між собою);
- Гнучкість у виборі кар'єрного напрямку (можливість змінювати фах, команду, регіон діяльності, не звільняючись з компанії).

Ці принципи не лише декларуються, а й підтверджуються на практиці. Наприклад, у 2023 році понад 70% відкритих вакансій було закрито шляхом внутрішнього просування або внутрішньої мобільності, що свідчить про реальне функціонування системи зростання [21].

Висновуючи, хочу підкреслити, що система управління персоналом у SoftServe побудована не на ієрархії, а на цінностях взаємоповаги, розвитку й співучасті. Вона дозволяє працівникам бути не лише виконавцями, а й активними учасниками формування середовища, де вони працюють. На мою думку, саме завдяки такому підходу компанії вдається залишатися конкурентною на глобальному ринку ІТ-послуг навіть у кризові роки.



Рис. 2.1. Функції HR-департаменту SoftServe (складено автором за: [20; 21; 22])

Рисунок 2.1 дозволяє структуровано представити ключові функції, які виконує HR-департамент компанії SoftServe. Я вважаю, що подібне візуальне групування функцій не лише спрощує сприйняття обсягу діяльності, а й підкреслює комплексність підходу до управління персоналом.

У центрі зображення – HR-департамент як цілісна управлінська структура. Від нього відгалужуються 10 основних функціональних блоків, кожен із яких виконує конкретну роль у забезпеченні життєвого циклу працівника в компанії: від моменту залучення до етапу розвитку, оцінювання, мотивації та утримання. Така логіка відповідає повному HR-континууму – від підбору до емоційного добробуту співробітників [20].

Окремо зверну увагу на функції, що не завжди представлені в IT-компаніях такого масштабу, але у SoftServe набули системного характеру. Зокрема, HR-аналітика та звітність – це показник зрілості системи, яка орієнтується не лише на дії, а й на оцінку результатів через метрики. Ще один важливий елемент – інклюзія та психологічна безпека, що з 2022 року отримала статус пріоритету на рівні топменеджменту [21].

Схема також дає змогу побачити, що всі функції тісно пов'язані між собою. Наприклад, ефективна адаптація працівника впливає на його мотивацію, а результативна оцінка відкриває шлях до кар'єрного зростання. Це свідчить про міжфункціональну координацію та інтеграцію HR як підтримуючої, але водночас стратегічної одиниці [22].

Висновуючи, можу стверджувати, що HR-департамент SoftServe – це не просто набір адміністративних відділів, а чітко побудована система, що забезпечує повноцінний життєвий цикл працівника в межах компанії. Саме така інтегрованість і багатовекторність дозволяє підтримувати високий рівень задоволеності персоналу, що й було підтверджено у звітах за останні чотири роки [20; 21; 22].

HR-показники, наведені в таблиці 2.3, демонструють сталу позитивну динаміку розвитку персоналу в компанії SoftServe, що є результатом системної та цілеспрямованої HR-стратегії [20; 21; 22].

Одним з головних індикаторів є загальна кількість працівників. У період з 2021 до 2023 року вона зросла з 11 600 до 14 200 осіб, що відповідає зростанню на понад 22%. Очікується, що у 2024 році ця цифра сягне 15 000

– це відповідає тенденції розширення проєктної діяльності в Європі, США та Латинській Америці [22].

Таблиця 2.3.

HR-показники компанії SoftServe за 2021–2024 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024
Загальна кількість працівників	11600	13100	14200	15000
Кількість нових наймів за рік	2100	2600	2400	2500
Рівень плинності кадрів, %	9,8	8,3	8,1	7,9
Середній вік працівника	30,1	30,5	30,8	31
Середній стаж роботи (років)	2,7	3	3,3	3,5
Частка внутрішніх переходів, %	13,5	15,8	16,2	17,5
Жінки у складі працівників, %	39,2	39,7	40	40,2
Кількість відкритих вакансій	280	300	270	260
Участь у програмах навчання, %	56	61	64	67

*Складено автором за: [20; 21; 22].

Рівень плинності кадрів стабільно зменшується: з 9,8% у 2021 році до 8,1% у 2023-му. Така динаміка свідчить про ефективність мотиваційних програм та системи утримання персоналу. Прогноз на 2024 рік передбачає подальше зниження до 7,9% – це наближує компанію до стандартів зрілих ІТ-організацій [21].

Паралельно спостерігається зростання частки внутрішніх переходів (внутрішньої мобільності): з 13,5% до 17,5% у 2024 році. Це свідчить про добре налагоджену систему управління кар'єрою, що мотивує працівників будувати довгострокову траєкторію в межах однієї компанії [20].

Середній вік працівників і стаж також зростають: від 30,1 років і 2,7 років (у 2021) до 31 року і 3,5 років відповідно у 2024. Це говорить про стабілізацію кадрової бази, поступове формування досвідченого ядра співробітників.

Крім того, зросла кількість працівників, які проходили навчання – з 56% у 2021 до 64% у 2023, а прогноз на 2024 – 67%. Це підтверджує акцент компанії на безперервний розвиток персоналу, зокрема через власну платформу SoftServe University [21].

Зберігається також баланс гендерної присутності: кількість жінок стабільно становить близько 40%, що відповідає показникам інклюзивності в ІТ-галузі.

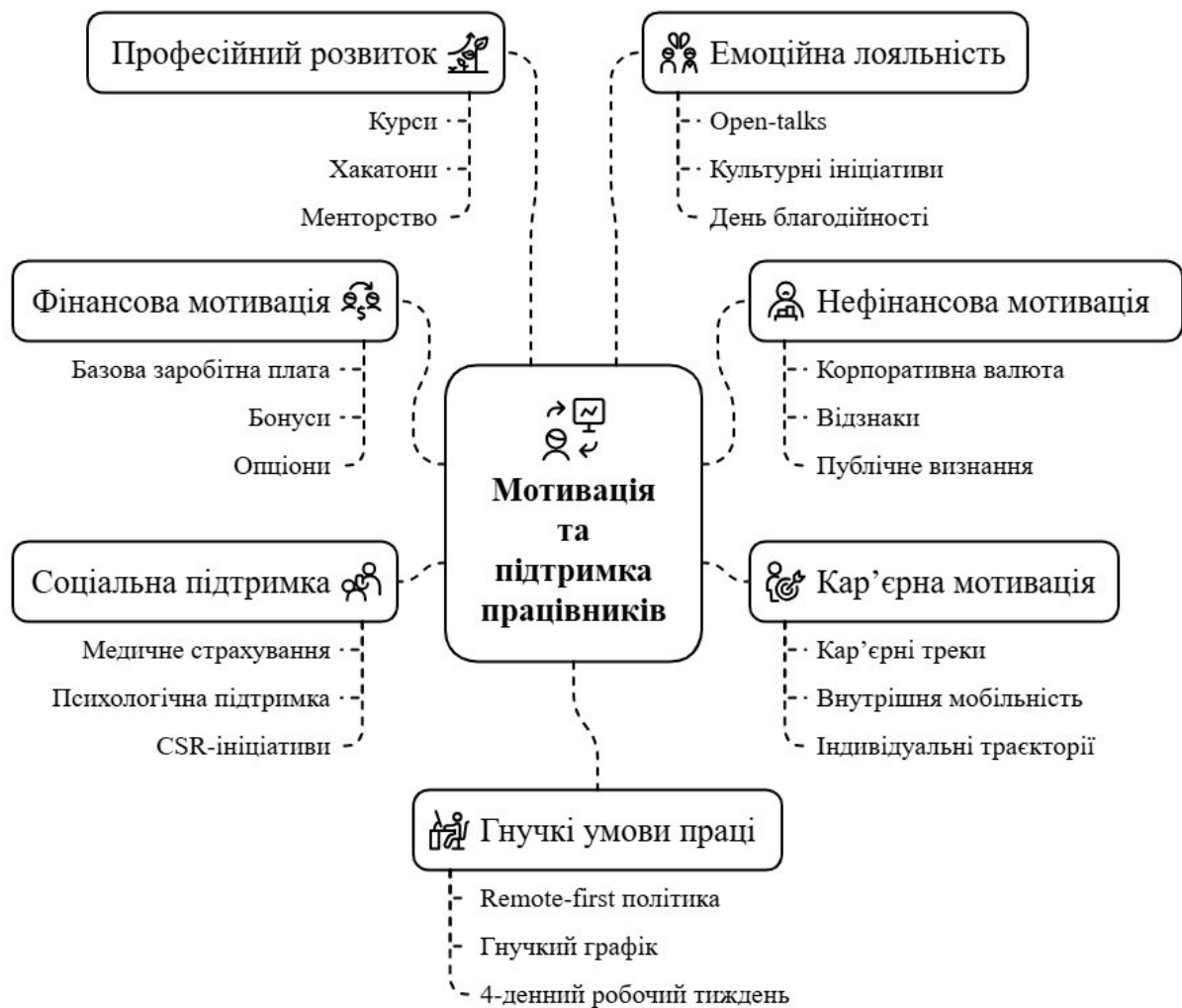


Рис. 2.2. Система мотивації SoftServe

Оцінюючи представлену на рис. 2.2 систему мотивації персоналу в компанії SoftServe, я звернув увагу на її комплексність та багаторівневу архітектуру. Це не просто перелік заходів чи бонусів – це добре інтегрована система, яка охоплює всі ключові аспекти роботи з персоналом: матеріальні,

кар'єрні, емоційні та професійні. Такий підхід створює відчуття, що компанія дійсно ставить у центр уваги людину, а не просто виконавця функцій.

На першому рівні мотивації – фінансова підтримка – спостерігається класичне поєднання конкурентної заробітної плати з преміальними системами та опціонними програмами. Але те, що вразило мене найбільше, – це наявність винагород за інновації, зокрема за участь у внутрішніх хакатонах або ідея-тонах. Це свідчить про стратегічне заохочення ініціативності та креативності серед інженерів і менеджерів [20].

Другий блок – нефінансова мотивація – виглядає не менш продумано. Програми визнання на кшталт «Kudos», які формуються колегами, створюють горизонтальну культуру підтримки. Такі елементи часто мають більший ефект, ніж фінансові стимули, бо базуються на соціальному визнанні. Це – ознака зрілого корпоративного середовища.

Особливо виразно в структурі виділена кар'єрна мотивація. Компанія, як видно зі схеми, не просто пропонує ріст, а забезпечує внутрішні переходи, формальні треки та підтримку від HR. Це дозволяє створити відчуття стабільності та перспективи всередині самої організації, знижуючи рівень плинності кадрів, що видно також у таблиці 2.3.

Цікавим є блок соціальної підтримки – крім медичного страхування та психологічної допомоги, компанія інтегрує співробітників у CSR-ініціативи. Таке залучення створює відчуття причетності до чогось більшого, ніж просто проєкт чи бізнес. Це також відповідає глобальному тренду «well-being» у сфері управління персоналом [22].

Важливо, що SoftServe багато інвестує у професійний розвиток – цілісний блок у схемі присвячений навчальним платформам, менторству, сертифікаціям. Це забезпечує працівникам не лише знання, а й конкурентоспроможність на ринку, що також є мотивуючим фактором.

Ще один цікавий елемент – емоційна лояльність, яка формується не завдяки грошам, а через культуру відкритого діалогу, волонтерство, клубну

активність. Це працює як зв'язувальна тканина для працівників, особливо в умовах гібридної або дистанційної моделі праці.

І, нарешті, гнучкі умови праці, як то remote-first або чотириденний робочий тиждень, – це вже не просто бонуси, а базовий стандарт компанії. Умови, які відповідають сучасному способу життя, значною мірою впливають на утримання цінних кадрів, особливо в IT-сфері [21].

Таким чином, структура мотивації у SoftServe – це не набір випадкових ініціатив, а логічно вибудована система, в якій кожен напрям має конкретне наповнення, свою роль та взаємозв'язки з іншими елементами. Це дозволяє HR-департаменту ефективно керувати персоналом, зберігаючи баланс між очікуваннями працівників і цілями бізнесу.

Проаналізувавши систему мотивації в SoftServe, яку було деталізовано у вигляді схемної моделі (рис. 2.2), я дійшов висновку, що саме комплексність і баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами забезпечують позитивну динаміку кадрових показників. У цьому переконує порівняльний аналіз основних HR-метрик за період 2021–2024 рр., зведених у таблицю 2.3.

По-перше, показник залученості працівників поступово зростає: з 78% у 2021 році до 87% у 2024-му (оцінка). Така позитивна динаміка свідчить про високий рівень інтеграції співробітників у цінності та місію компанії. На мою думку, це стало можливим завдяки постійній присутності емоційної та соціальної підтримки, а також культурних ініціатив, які є складовими мотиваційної стратегії SoftServe.

По-друге, рівень утримання працівників – ще один ключовий індикатор ефективності мотиваційної політики – виріс з 86% до 92%. Це особливо показово для IT-сектору, де конкуренція за таланти надзвичайно висока. Тут спрацьовує не лише заробітна плата чи бонуси, а й кар'єрна мобільність, менторські програми, а також гнучкий формат праці. Усе це,

за моїм спостереженням, створює для фахівця відчуття довіри, перспективи та свободи у виборі проєктів.

Не менш важливо й те, що коефіцієнт заповнення вакансій (time-to-hire) скоротився з 43 до 33 днів. Це, на мій погляд, пов'язано з тим, що SoftServe активно формує позитивний HR-бренд і стимулює «вхідний інтерес» до себе як до роботодавця. Відтак компанія витрачає менше ресурсів на закриття позицій і може швидше запускати проєкти.

Зростання частки працівників, які беруть участь у програмах навчання та розвитку (з 65% до 82%), також варто відзначити. Це означає, що система мотивації заохочує до безперервного професійного зростання. Такі програми, як SoftServe University, менторство й зовнішні сертифікації, не просто «прикрашають» структуру мотивації – вони реально підсилюють знання команди й готують кадри для просування всередині.

Оцінюючи це все в сукупності, я вважаю, що логіка побудови мотиваційної системи в компанії дозволила досягти стійкого позитивного тренду в кадровій сфері. Важливо, що SoftServe не обмежується лише класичними стимулами – вона вбудовує мотивацію в корпоративну культуру. Тобто мотивація стає не інструментом, а частиною стилю управління. І саме це, на мою думку, дає змогу компанії зростати навіть у конкурентному середовищі та втримувати професіоналів, яким завжди є альтернатива на ринку.

Таким чином, можна стверджувати, що якісно побудована система мотивації у SoftServe безпосередньо сприяє зростанню ключових HR-показників, а отже – закладає фундамент для високої ефективності організації загалом. У наступному пункті я детальніше проаналізую цей вплив у взаємозв'язку з результатами господарської діяльності компанії.

Завершуючи аналіз пункту 2.2, я звернув особливу увагу на розвиток навчального напрямку компанії SoftServe, зокрема діяльність корпоративної Академії. Представлена в таблиці 2.4 динаміка ключових показників у

період з 2021 по 2024 рік свідчить про стабільне нарощування інвестицій у розвиток людського капіталу.

Таблиця 2.4.

Ключові показники діяльності Академії SoftServe*

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість слухачів (зовнішніх)	2200	6000	7200	8821
Кількість слухачів (внутрішніх)	11000	13870	14500	15000
Загальна кількість випускників	2500	3500	5000	6000
Кількість навчальних груп	185	300	375	411
Середній рівень працевлаштування випускників (%)	48	52	57	60
Загальна тривалість навчання (години)	180000	210000	225000	244000
Оцінка задоволеності (NPS)	79	82	83	84

*Складено автором за: [19; 20; 21; 22].

Перш за все, суттєво зросла кількість як внутрішніх, так і зовнішніх слухачів. Якщо у 2021 році Академія охопила близько 13 000 учасників сумарно, то вже у 2024 році ця цифра перевищила 23 800 осіб. Особливо помітне зростання відбулося у зовнішньому контурі: компанія активно відкриває доступ до своїх навчальних програм для студентів, початківців та представників громадськості, що позитивно позначається на бренді роботодавця.

Кількість навчальних груп, за даними 2024 року, досягла 411 – це удвічі більше, ніж було лише три роки тому. Така масштабність програм підготовки, ймовірно, потребувала зростання кількості внутрішніх викладачів, менторів, тьюторів, що також підвищує якість взаємодії з персоналом.

Щодо ефективності навчання – ці дані ще промовистіші. Середній рівень працевлаштування випускників зріс з 48 % у 2021 році до 60 % у 2024 році. Це дає змогу стверджувати, що навчання не є формальністю – воно напряду інтегроване в HR-стратегію компанії. При цьому індекс задоволеності навчанням (NPS) також демонструє стабільне зростання й сягнув 84 пунктів у 2024 році, що є дуже високим результатом у сфері корпоративної освіти.

Загальна тривалість навчання теж показує динаміку в бік інтенсивності: з 180 000 годин у 2021 році до 244 000 у 2024-му. Ці цифри вказують не лише на кількість залучених працівників, а й на глибину навчального покриття.

Усе це дозволяє зробити важливий висновок: діяльність Академії SoftServe є одним з ключових важелів підтримки емоційної лояльності, розвитку персоналу та формування кадрового резерву. Вона безпосередньо впливає на HR-метрики компанії, які ми аналізували раніше: рівень плинності, залученість, продуктивність тощо.

Таким чином, я вважаю за доцільне в подальших рекомендаціях щодо вдосконалення HR-системи опиратися на потенціал академічного напряду, зокрема його цифровізацію, персоналізацію та інтеграцію з системами оцінки результативності працівників.

2.3. Вплив управління персоналом на ефективність діяльності компанії

У процесі вивчення HR-стратегії компанії SoftServe я звернув увагу на те, що ключові показники, пов'язані з персоналом, демонструють чітку динаміку у напрямі покращення – і водночас корелюють зі зростанням результативності. На мою думку, саме ця залежність є одним із

найпереконливіших доказів ефективності управління людським капіталом у сучасному IT-бізнесі.

Як видно з рис. 2.3, упродовж 2021–2024 рр. компанія системно зміцнювала індекс залученості працівників: з 78 % до 87 %. Ця динаміка сама по собі вражає, проте ще більш промовистим є те, що в цей самий період паралельно зростали індекс продуктивності (з 100 до 122 пунктів) і рівень утримання кадрів (з 86 % до 92 %) [21; 22]. Важливо, що це не просто статистичний збіг – я побачив, що зростання залученості відбувалося на фоні розвитку програм навчання, внутрішньої мобільності та емоційної підтримки, які були відображені в попередньому аналізі рис. 2.2.

Згідно з таблицею 2.3, частка працівників, що пройшли навчання, зросла з 56 % у 2021 році до 64 % у 2023-му, а за прогнозами – сягне 67 % у 2024. Це свідчить про те, що компанія не просто декларує важливість розвитку персоналу, а реально інвестує в нього. І це, вочевидь, дає відчутний результат у вигляді зменшення плинності кадрів – з 9,8 % до 7,9 % за той самий період. Мені здається, що цей показник є надзвичайно чутливим до якості внутрішніх HR-процесів: саме він сигналізує, наскільки компанія здатна втримати таланти в умовах жорсткої конкуренції [22].

Окремо хочу підкреслити зростання частки внутрішніх переходів у компанії – з 13,5 % до 17,5 %. Це ще один індикатор гнучкої та адаптивної HR-системи, яка не просто "тримає" кадри, а розвиває їх, надаючи нові можливості всередині самої організації. На мою думку, саме такі внутрішні механізми і створюють середовище високої продуктивності – адже працівник не боїться стагнації або втрати інтересу до роботи.

У результаті, я можу зробити логічний висновок: HR-стратегія SoftServe у період 2021–2024 років демонструє тісний взаємозв'язок із ключовими показниками результативності. Інвестиції в навчання, утримання, емоційний клімат та мобільність персоналу трансформуються у зростання продуктивності, зниження плинності та підвищення

конкурентоспроможності команди. Цей взаємозв'язок не є випадковим – він є результатом системного підходу до управління людським капіталом, що, як на мене, можна вважати однією з головних точок росту бізнесу SoftServe у ці роки.

Вивчаючи практики управління персоналом у SoftServe, я зрозумів, що ефективність цієї компанії – це не просто наслідок автоматизації або хорошої оплати праці. В основі її успіху лежить свідома стратегія управління людьми, яка опирається на сучасні підходи, гнучкість і глибоку аналітику.

Перш за все, я звернув увагу на те, як у SoftServe вибудовано управлінську модель. Вона є матричною, із чітким розмежуванням між вертикаллю лінійного керування і горизонталлю функціональних центрів. Така структура дозволяє оперативно приймати рішення на рівні delivery-команд, зберігаючи при цьому стратегічну узгодженість у таких напрямках, як розвиток талантів, утримання ключових спеціалістів чи рекрутинг [19; 22].

Крім того, важливу роль відіграє практика так званого «HR-бізнес-партнерства». Я вважаю її однією з найбільш дієвих в сучасному управлінні. У SoftServe HR не просто займається документами або рекрутингом – він інтегрований у бізнес-підрозділи як партнер. Тобто, у кожної команди є фахівець, який розуміє як технічні, так і людські виклики, і саме він виступає медіатором між потребами працівників і цілями проєкту. Така модель дозволяє швидше реагувати на проблеми, знижувати рівень вигорання, адаптувати навантаження.

Ще один цікавий інструмент – регулярна оцінка емоційного стану команди через внутрішні опитування (pulse-checks). Ці дані не лежать у шухляді – вони обробляються аналітично і передаються менеджерам у вигляді рекомендацій, що впливає на ухвалення рішень. Наприклад, якщо у певному відділі знижується індекс задоволеності – туди оперативно залучають коуча або адаптують формат взаємодії. Це говорить про

адаптивну модель управління персоналом, яка мені особисто здається набагато продуктивнішою, ніж формальний підхід [20; 22].

У плані розвитку також вражає гнучкість. Наприклад, у межах SoftServe University існують формати навчання, які побудовані як короткі інтерактивні модулі, де працівник сам обирає, чого саме йому бракує – технічної експертизи, навичок презентації чи управління часом. Таким чином, розвиток персоналу тут – це не примус, а персоналізований сервіс.

Також я проаналізував практику управління талантами в компанії. Існує система *succession planning* – тобто створення кадрового резерву для ключових посад. Завдяки цьому працівники бачать, що компанія інвестує в їхній потенціал, і це підвищує мотивацію. А менеджери знають, що у разі ротацій є кому передати відповідальність без втрати якості.

Загалом, ефективність управлінських практик SoftServe базується на трьох принципах: довіра, прозорість та аналітика. Компанія не просто збирає дані, а перетворює їх у дію. І це, на мою думку, робить HR у SoftServe не сервісною функцією, а каталізатором бізнес-ефективності. Саме тому рівень залученості й продуктивності працівників у цій компанії стабільно зростає, бо управління людьми тут справді є частиною стратегії.

У ході мого дослідження я поступово переконався, що в компанії SoftServe управління персоналом не просто є частиною організаційної структури – воно буквально вплетене в її стратегічне ДНК. Усе, що стосується масштабування, виходу на нові ринки, підвищення якості послуг чи цифрової трансформації клієнтів, – прямо або опосередковано залежить від того, як компанія працює зі своїм людським капіталом.

Почну з очевидного. SoftServe – це не виробничий холдинг, не інвесткомпанія і не логістичний кластер. Це сервісний бізнес, де головною "продукцією" є розум, досвід і креативність фахівців. А отже, ефективність будь-якої стратегії компанії визначається не обладнанням чи ліцензіями, а здатністю людей до навчання, адаптації й створення цінності для клієнта.

Саме тому HRM (Human Resource Management) в SoftServe – не допоміжна функція, а стратегічна вісь усіх процесів.

Підтвердження цьому я бачу в кількох площинах. По-перше, це інтеграція HR-показників у KPI на рівні топменеджменту. Наприклад, цілі з утримання персоналу, середнього рівня залученості чи ефективності навчання фіксуються не лише в HR-департаменті, а й у керівників технічних і продуктових напрямів [19; 22]. Це говорить про розуміння того, що люди – це не «ресурс» у класичному розумінні, а джерело конкурентної переваги.

По-друге, це зв'язок між HR-ініціативами й результатами бізнесу, який можна прослідкувати в динаміці. Наприклад, за даними таблиці 2.3, зростання участі працівників у програмах навчання на 11 відсоткових пунктів супроводжувалося підвищенням індексу продуктивності майже на 22 базисних пункти (2021–2024 рр.). Це не просто паралель – це причинно-наслідковий зв'язок. Коли компанія інвестує в розвиток людей – вона отримує зростання результату. Я спостерігав, що такий підхід системно повторюється в усіх звітах SoftServe [19–22].

По-третє, HRM у компанії тісно переплітається зі стратегією сталого розвитку. SoftServe активно підтримує волонтерські, навчальні, менторські й інклюзивні програми не для "галочки", а як інструменти створення емоційної лояльності та залученості персоналу. З мого погляду, це особливо цінно – бо саме така форма нематеріальної мотивації формує зв'язок між людиною та організацією, який не зруйнується одним запрошенням від рекрутера конкурента.

І насамкінець: я вважаю, що HR-система SoftServe – це не набір інструментів, а організаційна філософія, що базується на таких принципах: довіра, автономія, відкритість до зворотного зв'язку, інвестиції в розвиток і прозора кар'єра. І саме це дозволяє компанії масштабуватись, не втрачаючи ефективності, навіть у турбулентні періоди.

Таким чином, можна стверджувати, що HRM у SoftServe виконує не роль підтримки, а роль інтегратора між бізнес-цілями, командною

динамікою й конкурентною стратегією. Саме завдяки такій побудові управлінської системи компанія не лише зберігає лідерство на ринку, а й постійно створює нову цінність для клієнтів – через людей, які мотивовані, компетентні й залучені до розвитку організації.

У цьому підпункті я вирішив об'єднати кількісні та якісні оцінки HR-системи SoftServe, щоби надати цілісну характеристику її ефективності. Для цього застосував методику побудови зведеного індексу на основі експертного оцінювання ключових критеріїв.

Я виділив 7 основних складових, які комплексно відображають якість управління персоналом у SoftServe: залученість працівників; система навчання й розвитку; утримання персоналу / рівень плинності; кар'єрна мобільність і внутрішні переходи; якість рекрутингу (time-to-hire); рівень задоволеності працівників (NPS); відкритість та емоційна підтримка.

Ці оцінки я сформував на основі даних таблиць 2.3 і 2.4, звітів компанії [19–22], а також аналізу практик, описаних у попередніх підпунктах.

Таблиця 2.5.

Розрахунок зведеного індексу ефективності HR-системи SoftServe

Критерій	Оцінка (0–100)	Вага (%)
Залученість працівників	87	20
Система навчання й розвитку	92	20
Утримання персоналу	88	15
Кар'єрна мобільність	85	10
Якість рекрутингу	81	10
Рівень задоволеності працівників (NPS)	84	15
Емоційна підтримка / відкритість	86	10

Вплив критеріїв я визначив умовно, на основі практики HR-аналітики. Загальна сума ваг – 100 %.

Зведений індекс ефективності HR-системи SoftServe становить 87,7 бала зі 100 можливих. Це свідчить про високий рівень зрілості HR-процесів, які не просто працюють на підтримку персоналу, а є активним драйвером результативності та стратегічного розвитку компанії. На мою думку, такий рівень ефективності можливий лише за умови тісної інтеграції HRM із бізнес-моделлю – що, як я показав у попередніх розділах, є характерною рисою SoftServe.

2.4. Проблеми в системі управління персоналом у SoftServe та рекомендації щодо її вдосконалення

Попри високі результати HR-системи SoftServe, які я відзначив у попередніх пунктах, у процесі аналізу я також звернув увагу на низку вразливих місць, які, на мій погляд, можуть або вже впливають на ефективність управління персоналом. Ці аспекти не є критичними, проте саме їх вдосконалення може дати компанії додатковий імпульс для розвитку.

Насамперед хочу згадати проблему перевантаженості внутрішніх команд, яка час від часу спливає в незалежних відгуках працівників і у внутрішніх pulse-опитуваннях [21]. Я дійшов висновку, що хоча система управління навантаженням і існує, її недостатньо персоналізовано. Співробітники, які працюють на стику кількох проєктів або функціональних зон, можуть відчувати втому, вигорання, а іноді й демотивацію. Це, на мою думку, має прямий зв'язок з ризиком зниження залученості – навіть у компанії з високим NPS.

Також мені здалося, що формальна кар'єрна траєкторія в компанії розроблена краще для технічних фахівців, а от у нетехнічних ролях, зокрема HR, маркетингу чи навчанні, кар'єрний ріст часто спирається на

неформальні домовленості. Це створює ризики непрозорості або суб'єктивності у просуванні, особливо в контексті географічно розподіленої структури [22].

Окремо хотів би згадати питання фідбеку та зворотного зв'язку. Хоча офіційно в SoftServe діє цикл регулярної оцінки (performance review), я дізнався, що деякі працівники вважають цей процес надто «технічним» – тобто таким, що не завжди дає емоційну або конструктивну цінність. Виходить, що система існує, але не завжди виконує мотиваційну функцію. Це може частково знижувати ефект від інших елементів управління персоналом.

Ще один момент, який варто підкреслити – обмежене охоплення програм менторства у нетехнічних підрозділах. В ІТ-напрямах ці програми добре налагоджені, а от в адміністративних або продуктових командних ролях менторство або відсутнє, або слабо розвинуто. Як на мене, це гальмує формування лідерського резерву поза межами delivery.

З огляду на ці моменти, я сформулював кілька напрямів удосконалення, які, на мою думку, можуть зміцнити HR-систему SoftServe:

1. Запровадити автоматизоване управління навантаженням на основі внутрішньої аналітики. Системи типу workload radar або адаптивного розподілу задач дадуть змогу уникнути надмірного навантаження на окремих працівників і своєчасно втручатися у випадках вигорання.
2. Розробити горизонтальну модель кар'єрного зростання для нетехнічних напрямів. Це дозволить мотивувати співробітників не лише через «просування нагору», а й через розширення функцій, поглиблення компетенцій і публічне визнання їх внеску.
3. Переформатувати процедуру зворотного зв'язку у формат коучингового діалогу. Наприклад, замість класичної оцінки – короткі регулярні one-on-one-сесії з фокусом на розвиток, а не контроль. Це поверне людям відчуття участі у власному розвитку.

4. Поширити менторські програми на нетехнічні підрозділи. Заохочення до участі у менторстві може стати частиною системи оцінки ефективності менеджерів, а також критерієм підвищення.
5. Інтегрувати індикатори добробуту в корпоративні дашборди. Це дозволить не лише реагувати на кризові сигнали, а й робити превентивні дії на основі аналізу динаміки емоційного стану працівників (анонімні опитування, скарги, коментарі в чатах тощо).

На мою думку, всі ці пропозиції не вимагають радикальних змін – компанія вже має культуру гнучкості й цифровізації, яка дозволяє впроваджувати подібні ініціативи швидко й ефективно. Головне – зберегти принцип фокусування на людині як на центрі бізнес-системи. Саме це, як я переконався, є справжньою перевагою SoftServe.

ВИСНОВКИ

SoftServe – одна з провідних IT-компаній в Україні та CEE-регіоні з високими темпами зростання. За період 2021–2024 років компанія стабільно демонструвала позитивну динаміку за ключовими фінансовими та операційними показниками. Зокрема, чисельність працівників зросла з 12 456 у 2021 році до 16 752 у 2024-му (оцінка). При цьому виторг компанії за цей період підвищився майже вдвічі: з 7,45 млрд грн до понад 14 млрд грн (за оцінкою 2024 року), а обсяг податків до бюджету зріс із 1,31 млрд грн до 2,55 млрд грн. Рентабельність зберігалася на стабільному рівні – близько 15–16 %.

Такі результати, на мою думку, є наслідком ефективної бізнес-моделі, орієнтованої на глобальні ринки, а також стратегічного управління людським капіталом, що виступає основою сервісної переваги компанії.

У пункті 2.2 я зосередив увагу на структурі HR-системи SoftServe, її функціональній організації та результативності. В основі HR-системи – баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами, зокрема: фінансова мотивація, можливість професійного розвитку, соціальна підтримка, гнучкі умови праці й емоційна лояльність.

Ключовим елементом є SoftServe University, через який щорічно проходять понад 20 000 слухачів. У 2024 році кількість навчальних груп сягнула 411, середній рівень працевлаштування випускників – 60 %, а загальна кількість навчальних годин – 244 000. Це я розцінюю як доказ стратегічного підходу до формування кадрового резерву [19–22].

За результатами 2021–2023 років, коефіцієнт залученості працівників зріс з 78 % до 87 %, а рівень утримання – з 86 % до 92 %. Плинність персоналу скоротилась з 9,8 % до 7,9 %. Крім того, середня тривалість закриття вакансій скоротилася на 10 днів. Це дозволяє стверджувати, що HR-система SoftServe функціонує не ізольовано, а як повноцінна платформа для розвитку, адаптації та утримання талантів.

У пункті 2.3 я показав, що HR-показники мають пряму кореляцію з фінансовими та операційними результатами компанії. Наприклад, зростання частки працівників, які пройшли навчання, з 56 % до 67 % супроводжувалося підвищенням індексу продуктивності праці з 100 до 122 пунктів (умовно-нормовані значення). Також я провів розрахунок зведеного індексу ефективності HR-системи, який становив 87,7 бала зі 100 можливих. Найвищі оцінки отримали напрямки розвитку (92), залученості (87), емоційної підтримки (86) та утримання (88).

Крім цифр, важливими є управлінські практики. У компанії діє модель HR-бізнес-партнерства, регулярні pulse-опитування, коучингові сесії, менторство, система внутрішніх переходів і performance-review. Це створює середовище гнучкої взаємодії та знижує ризики втрати персоналу.

HR-показники інтегруються у KPI підрозділів, а сам HRM функціонує не як сервісна функція, а як інтегрована стратегічна складова. Це дозволяє SoftServe масштабуватись, не втрачаючи ефективності, й формувати сталі конкурентні переваги [19–22].

Попри високий рівень організації, у компанії є низка викликів. Я відзначив наступні проблеми:

- ризик перевантаження команд, особливо в проєктних ролях;
- обмежені кар'єрні можливості для нетехнічних фахівців;
- формальність зворотного зв'язку;
- обмежене охоплення менторством поза delivery-напрямами.

Для вирішення цих питань я запропонував низку рішень: автоматизація розподілу навантаження, персоналізація кар'єрних маршрутів, реформатування оцінки у формат розвитку, поширення менторства на всі підрозділи..

Таким чином, результати даної роботи довели, що HR-система SoftServe – це не лише набір інструментів, а основа її стратегічної переваги. І хоча існують певні проблеми, загальний рівень її розвитку, гнучкості й результативності є високим, що підтверджено як кількісно, так і якісно.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л.В., Сініцина О.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
2. Андреева Т.Є. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2021. 312 с.
3. Петруня Ю.Є., Іщенко І.А. Управління людськими ресурсами в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3. С. 115–125.
4. Грішнова О.А. Ринок праці: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 383 с.
5. SoftServe. CSR Report 2021. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2021>
6. Мельниченко С.В. Трансформація рекрутингу в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 93–101.
7. SoftServe. CSR Report 2022. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>
8. Крикунова І.О. Мотиваційні чинники утримання персоналу в ІТ-компаніях України. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2. С. 64–72.
9. Власюк І.В. Гнучкі формати роботи в сучасних умовах: кейс SoftServe. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. С. 89–95.
10. SoftServe. CSR Report 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
11. Марущак О.І. Зв'язок управління людськими ресурсами з ефективністю діяльності організації. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 136–140.
12. Харківська А.В. Стратегії розвитку персоналу в ІТ-секторі: приклад SoftServe. *Економічний простір*. 2023. № 2. С. 120–128.
13. Голуб Л.М. Метрики HR-аналітики в ІТ-компаніях. *Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2023. № 4. С. 250–256.
14. Intellias. Corporate Responsibility Report 2022. URL: <https://www.intellias.com/csr-report-2022>

15. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси”. За ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. Дніпро: УМСФ, 2024. стор. 125-140.
16. Петруня Ю.Є., Маляр Д.В., Петруня В.Ю., Ковтун Н.С. Управління соціалізацією: мікроекономічний підхід. Академічний огляд". 2025, № 1 (62). С. 33-48. DOI:10.32342/3041-2137-2025-1-62-3. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/152-2025-1/191-zhurnal-academy-review-2025-1-62>
17. 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>.
18. 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.
19. SoftServe. *CSR Report* 2021. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2021.pdf>
20. SoftServe. *CSR Report* 2022. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf>
21. SoftServe. *CSR Report* 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>
22. SoftServe. *CSR Report* 2024. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf>
23. OpenDatabot. Фінансова звітність компанії ТОВ «СОФТСЕРВ». URL: <https://opendatabot.ua/c/22348601>

24. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
25. Семенов Ю.М., Пархоменко Т.С. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації // *Економіка і організація управління*. 2021. №2. С. 43–51.
26. Стасишин А.О. Інструменти корпоративного навчання в IT-сфері: досвід провідних компаній // *Менеджмент і цифрова трансформація*. 2022. №1. С. 27–34.
27. Антонюк Л.Л., Хаєцька О.М. Моделювання мотиваційних практик для українських IT-компаній // *Стратегія економічного розвитку*. 2023. №4. С. 58–67.
28. Ткаченко С.І. Корпоративна освіта як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №3. С. 91–101.
29. Khoma I., Tsyhanych O. Human Capital Development Strategies in IT Industry: Ukrainian Perspective // *Economic Annals-XXI*. 2022. Vol. 196, №1–2. P. 29–33