

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування та оцінювання кадрового потенціалу ІТ-підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу 441 групи

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальність 073 «Менеджмент»

Татарішвілі Давид Георгійович

Керівник: к.е.н., доцент

Куклінова Тетяна Вікторівна

Рецензент: д.е.н., професор

Горбаченко Станіслав Анатолійович

Одеса – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
 Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій
 Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання
 Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри штучного інтелекту та
математичного моделювання**

професор С.А. Горбаченко

_____ «_____» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Татарішвілі Давиду Георгійовичу

1. Тема роботи: «Формування та оцінювання кадрового потенціалу ІТ-підприємства)»

Керівник роботи: к.е.н, доцент Куклінова Тетяна Вікторівна
 затверджені наказом НУ ОЮА від «24» березня 2026 року № 625-06

2. Строк подання здобувачем роботи «01» травня 2026 рік

3. Дата видачі завдання «15» вересня 2025 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строки	Примітка
1	Затвердження плану КР	Вересень 2025	
2	Збір та аналіз наукової літератури	Вересень 2025	
3	Підготовка першого розділу роботи	Жовтень 2025	
4	Підготовка другого розділу роботи	Листопад 2025	
5	Підготовка третього розділу роботи	Грудень 2025 – Січень 2026	
6	Підготовка висновків, переліку використаних джерел, оформлення роботи	Лютий 2026	
7	Подання КР на кафедру та рецензування роботи	Березень – Квітень 2026	
8	Попередній захист КР на кафедрі	Квітень 2026	
9	Прийняття рішення про допуск КР до захисту	Квітень – Травень 2026	
10	Захист БР В ЕК	05.06.2026	

Здобувач _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему “Формування та оцінювання кадрового потенціалу ІТ-підприємства” на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галуззю знань 07 “Управління та адміністрування”, містить 3 рисунки, 15 таблиць, 58 джерел за переліком посилань. Робота виконана на 56 сторінках загального тексту і 45 сторінках основного тексту.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування та оцінювання кадрового потенціалу ІТ-підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ТОВ «Люксофт-Україна». У роботі розглянуто сутність і методи оцінки кадрового потенціалу ІТ-підприємства. Охарактеризовано діяльність підприємства, досліджено структуру персоналу, показники кадрового забезпечення. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи мотивації, розвитку професійних компетенцій працівників, підвищення ефективності рекрутингу, адаптації персоналу та впровадження цифрових HR-інструментів.

Результати дослідження можуть бути використані ІТ-компаніями для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Можливими напрямками подальших досліджень є аналіз впливу цифровізації та штучного інтелекту на формування кадрового потенціалу ІТ-підприємств, а також розробка адаптивних моделей управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ІТ-ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work on the topic “Formation and Assessment of the Human Resource Potential of an IT-enterprise” for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management, field of knowledge 07 “Business administration”, contains 3 figures, 15 tables, 58 sources according to the list of references. The work is performed on 56 pages of general text and 45 pages of the main text.

The purpose of the work is to study the theoretical principles of the formation and assessment of the human resource potential of an IT enterprise, as well as the development of practical recommendations for improving the efficiency of personnel management using the example of LLC “Luxsoft-Ukraine”. The work considers the essence and methods of assessing the human resource potential of an IT enterprise. The activities of the enterprise are characterized, the structure of the personnel, and the indicators of personnel support are studied. Measures are proposed to improve the motivation system, develop professional competencies of employees, increase the efficiency of recruiting, adapt personnel, and implement digital HR tools.

The results of the study can be used by IT-companies to improve the efficiency of human resources management, ensuring the competitiveness of the enterprise.

Possible areas of further research are the analysis of the impact of digitalization and artificial intelligence on the formation of the human resource potential of IT-enterprises, as well as the development of adaptive models of human resource management in an unstable external environment.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL, IT ENTERPRISE, PERSONNEL MANAGEMENT, HR MANAGEMENT, LUXOSOFT-UKRAINE, PERSONNEL MOTIVATION, DIGITAL TRANSFORMATION, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність кадрового потенціалу підприємства	8
1.2. Формування кадрового потенціалу підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЛЮКСОФТ УКРАЇНА»	19
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Люксофт Україна»	19
2.2. Аналіз ринку ІТ-послуг ТОВ «Люксофт-Україна»	25
2.3. Оцінка поточного стану кадрового потенціалу ТОВ «Люксофт-Україна»	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЛЮКСОФТ-Україна»	35
3.1. Резерви розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Люксофт-Україна».....	35
3.2. Заходи щодо удосконалення кадрового потенціалу ІТ-підприємства	44
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	52

ВСТУП

Актуальність теми підтверджує те, що сучасних умовах цифрової трансформації економіки ІТ-сектор виступає одним із ключових драйверів економічного зростання, інновацій та підвищення конкурентоспроможності України. Особливістю ІТ-підприємств є визначальна роль людського капіталу, оскільки саме знання, компетенції, креативність та здатність до постійного навчання працівників формують основу їх ефективної діяльності. Високий рівень конкуренції на ринку ІТ-послуг посилює вимоги до якості підбору, розвитку та утримання кваліфікованих фахівців. Таким чином, формування та оцінювання кадрового потенціалу ІТ-підприємства є актуальним, оскільки від якості управління персоналом залежить не лише результативність окремого ІТ-підприємства, але й розвиток галузі в цілому.

Українські та зарубіжні вчені зробили вагомий внесок у дослідження категорії потенціалу підприємства та його складових, зокрема кадрового потенціалу. Значний науковий доробок у цій сфері належить таким дослідникам, як Куклінова Т.В., Краснокутська Н.С., Олексюк О.І., Репіна І.О., Сабадирьова А.Л., Салавеліс Д., Федонін О.С. та інші. У їхніх працях розкрито сутність поняття потенціалу, його структуру, механізми формування та оцінювання, а також визначено роль людського капіталу в забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Незважаючи на значні теоретичні напрацювання та накопичений практичний досвід, питання формування та оцінювання кадрового потенціалу, особливо в ІТ-сфері, залишаються актуальними.

Метою роботи є дослідження особливостей трудового потенціалу підприємства та формування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «Люксофт Україна».

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу та з'ясувати його значення у функціонуванні підприємства.
- проаналізувати особливості формування кадрового потенціалу.

- розглянути сучасні методи оцінювання рівня кадрового потенціалу.
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Люксофт Україна»
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Люксофт Україна».
- провести оцінювання стану кадрового потенціалу підприємства.
- визначити резерви розвитку кадрового потенціалу підприємства
- запропонувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Люксофт Україна».

Об’єкт дослідження — діяльність ТОВ «Люксофт Україна».

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти підвищення трудового потенціалу ТОВ «Люксофт Україна».

Методи дослідження. З метою досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних положень; порівняльний метод — для зіставлення підходів до оцінювання трудового потенціалу; статистичні методи — для обробки та інтерпретації даних; економіко-математичні методи — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів; графічні методи — для наочного представлення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу ІТ-підприємства

У науковій літературі категорія потенціалу підприємства досліджується багатьма вченими, що зумовлює наявність різноманітних підходів до її трактування.

Період 1920–1930-х років можна вважати початковим етапом становлення наукових підходів до трактування категорії потенціалу в економічній теорії. У першій половині ХХ століття потенціал підприємства переважно ототожнювався зі спроможністю держави забезпечувати виробництво матеріальних благ для задоволення суспільних потреб. У 1950–1960-х роках у наукових дослідженнях починають активно використовуватися поняття «економічний потенціал держави» та «потенціал розширеного відтворення». Саме в цей період увага дослідників була зосереджена на питаннях ефективного використання ресурсів і забезпечення економічного зростання. Починаючи з 1970–1980-х років і до сьогодні, теорія потенціалу суттєво розширюється та охоплює різні напрями досліджень. У науковій літературі розглядаються такі категорії, як народногосподарський, економічний, виробничий, промисловий та підприємницький потенціал. Водночас значна увага приділяється дослідженню потенціалу підприємства як комплексної системи ресурсів, можливостей і компетенцій, необхідних для забезпечення його ефективної діяльності та розвитку [10, 29, 44, 54].

У науковій літературі категорія потенціалу розглядається як складне та багатогранне економічне поняття, що має різні підходи до трактування. Так, Гриньова В.М. визначила потенціал як узагальнену інтегровану характеристику ресурсів, пов'язану з певними просторовими та часовими умовами. У межах ресурсного підходу дослідник наголошував на недоцільності протиставлення понять «ресурси» та «потенціал», оскільки потенціал формується саме на основі наявних ресурсних можливостей [16]. Згідно з цим підходом, економічний

потенціал характеризує здатність економіки держави, окремих галузей або підприємств здійснювати виробничу діяльність, забезпечувати випуск продукції та задовольняти суспільні потреби. Водночас у сучасних умовах така позиція викликає наукову дискусію, адже потенціал не може обмежуватися лише ресурсною складовою. На думку багатьох сучасних дослідників, важливу роль відіграють також компетенції, інноваційність та здатність до адаптації. Таким чином, ресурсний підхід потребує доповнення елементами, що відображають динамічний характер розвитку підприємства.

Значний внесок у розвиток теорії економічного потенціалу зробив Є.В. Лапін, який розглядав економічний потенціал підприємства як основу формування стратегічних рішень та визначення напрямів подальшого розвитку суб'єкта господарювання в ринковому середовищі [34]. Лапін Є.В. підкреслював, що потенціал є базовим критерієм ефективного управління підприємством та забезпечує можливість досягнення конкурентних переваг. У працях ученого було розроблено науково-методичні підходи до інтегрального оцінювання економічного потенціалу та його окремих складових, серед яких виробничий, трудовий, інноваційний, інвестиційний та інформаційний потенціали. Крім того, здійснено практичні розрахунки потенціалу підприємств промислових галузей та сформовано рекомендації щодо управління ним у конкурентному середовищі [4, 8, 22]. Водночас дискусійним залишається питання універсальності запропонованих методик, оскільки сучасні умови цифровізації та розвитку ІТ-сектору потребують врахування нових факторів впливу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється ролі цифрових компетенцій, гнучкості персоналу та швидкості адаптації до технологічних змін. На нашу думку, сучасна модель економічного потенціалу повинна поєднувати як ресурсну, так і компетентнісну складову.

Окремого значення у наукових дослідженнях набуває категорія трудового потенціалу, яка розглядається як одна з ключових складових загального потенціалу підприємства.

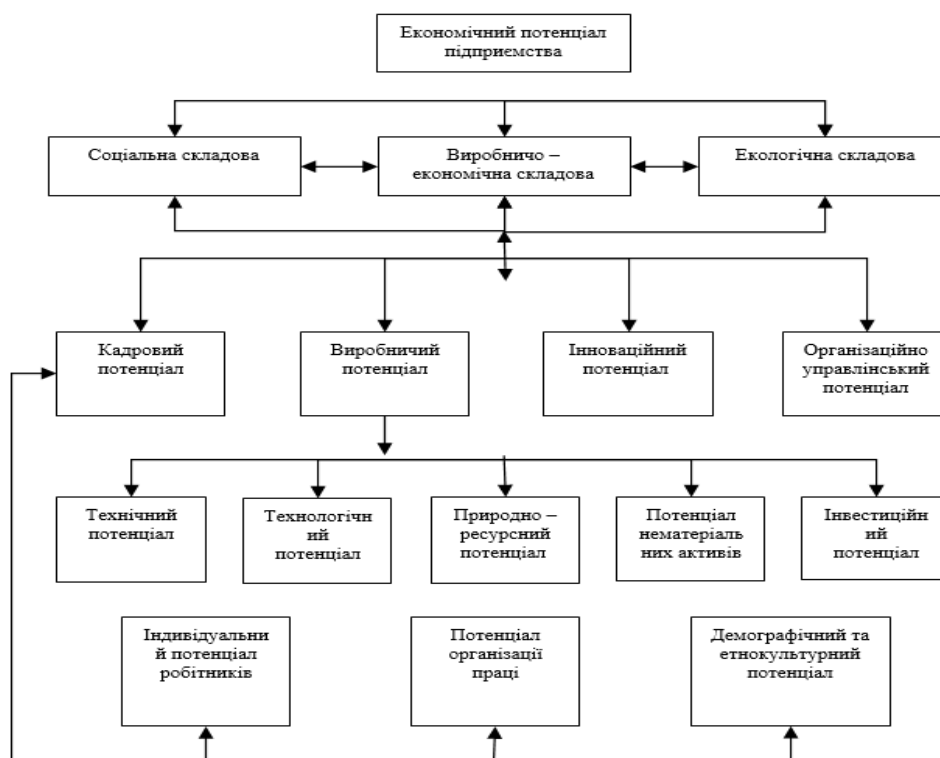


Рис. 1.1. Економічний потенціал підприємства

Джерело: складено за даними [10, 29, 54]

Таким чином, сучасна наукова дискусія щодо сутності потенціалу підприємства та його трудової складової свідчить про еволюцію підходів від ресурсного трактування до комплексного інтегрованого бачення. Якщо раніше потенціал переважно асоціювався із сукупністю ресурсів, то сьогодні все більшого значення набувають інтелектуальні, інноваційні та компетентнісні характеристики.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства визначається не лише обсягом наявних ресурсів, але й здатністю персоналу генерувати нові знання та швидко адаптуватися до змін. Це обумовлює необхідність удосконалення методик оцінювання потенціалу та їх адаптації до умов цифрової трансформації економіки. Особливо актуальним це питання є для ІТ-сфери, де ключовим активом виступає кадровий потенціал. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на формування сучасних підходів до оцінювання та розвитку трудового потенціалу підприємств з урахуванням цифровізації, інноваційності та глобальної конкуренції.

Класифікація кадрового потенціалу наведено у наступній таблиці.

Таблиця 1.1.

Класифікація кадрового потенціалу

Ознака класифікації	Види кадрового потенціалу
За об'єктом дослідження	Потенціал окремого працівника, потенціал підприємства, потенціал території
За територіальним рівнем	Кадровий потенціал держави, регіону, адміністративної одиниці
За категорією працездатного населення	Потенціал трудових ресурсів, потенціал економічно активного населення
За участю у трудовій діяльності	Потенціал зайнятого населення, потенціал незайнятих осіб
За галузевою належністю	Потенціал окремих галузей економіки, потенціал господарських комплексів
За секторами економіки	Потенціал державного сектору, потенціал приватного сектору
За структурними елементами	Інтелектуальний, інноваційний, психофізичний, професійний, демографічний потенціал
За управлінською складовою	Корпоративна культура, мотивація персоналу, професійний розвиток, соціальне забезпечення, охорона праці

Джерело: складено за даними [54]

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання адаптації теоретичних підходів до практики управління, зокрема в ІТ-сфері. Глобалізація ринку праці та поширення віддалених форм зайнятості, а також дефіцит висококваліфікованих кадрів, особливо у сфері розробки програмного забезпечення та кібербезпеки ускладнює процеси управління персоналом. Водночас, швидкі технологічні зміни потребують постійного оновлення знань і навичок працівників, що підвищує значення ефективних систем навчання та розвитку персоналу.

Отже, практика управління персоналом свідчить про наявність низки суперечностей між теоретичними підходами та реальними умовами їх застосування, що ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. Крім того, існуючі підходи до визначення категорії кадрового потенціалу не завжди повною мірою враховують специфіку ІТ-підприємств, де вирішальне значення мають знання, креативність і здатність до постійного навчання.

1.2. Формування кадрового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною категорією, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та довгострокову ефективність. Важливою рисою кадрового потенціалу є його динамічний характер, оскільки він змінюється під впливом навчання, досвіду, організаційної культури та зовнішнього середовища. На відміну від інших видів ресурсів, кадровий потенціал має властивість саморозвитку та здатність генерувати інновації.

Високий рівень конкуренції на глобальному ІТ-ринку зумовлює необхідність постійного розвитку кадрового потенціалу, зокрема через підвищення кваліфікації, перепідготовку та формування нових компетенцій (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Характеристика кадрового потенціалу ІТ-підприємства

№	Характеристика	Зміст характеристики	Значення для ІТ-компанії
1	Рівень кваліфікації	Освіта, професійні знання, технічні навички (hard skills)	Визначає якість розробки продуктів та складність проєктів
2	Компетентності	Сукупність професійних і поведінкових навичок (soft skills)	Забезпечує ефективну командну роботу та комунікацію
3	Інноваційність	Здатність генерувати нові ідеї та рішення	Сприяє створенню конкурентних ІТ-продуктів
4	Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни технологій і ринку	Дозволяє компанії залишатися гнучкою
7	Досвід роботи	Практичні знання та участь у проєктах	Підвищує ефективність вирішення складних задач
8	Креативність	Нестандартне мислення та пошук нових підходів	Важлива для розробки інноваційних продуктів
9	Командна взаємодія	Здатність працювати в команді	Визначає ефективність Agile/Scrum процесів
10	Цифрові компетенції	Володіння сучасними технологіями та інструментами	Основний фактор успіху ІТ-компанії
11	Лояльність персоналу	Прихильність працівників до компанії	Знижує плинність кадрів
12	Продуктивність	Результативність праці	Впливає на економічні показники підприємства

Джерело: складено автором [3, 7, 18, 38]

Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає його формування, оцінювання, розвиток і раціональне використання.

Формування кадрового потенціалу підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання саме персонал виступає основним джерелом інновацій, ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Процес формування кадрового потенціалу передбачає створення, розвиток і раціональне використання трудових ресурсів відповідно до потреб організації та вимог ринку.

На формування потенціалу ІТ-компанії впливають різноманітні чинники, серед яких особливе місце займають внутрішні (організаційна структура, корпоративна культура), зовнішні (стан ринку праці, рівень конкуренції) та людські (кваліфікація, мотивація, досвід працівників). Управлінські рішення, спрямовані на розвиток персоналу, сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Основою формування кадрового потенціалу є підбір і залучення кваліфікованих працівників, які володіють необхідними професійними знаннями, навичками та компетенціями. Важливу роль у цьому процесі відіграє система рекрутингу, адаптації та оцінювання персоналу. Ефективне управління кадровим потенціалом також передбачає організацію безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників. Особливо актуальним це є для ІТ-підприємств, де технології постійно змінюються, а рівень знань персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності компанії.

Ефективне формування кадрового потенціалу забезпечує підвищення продуктивності праці, зростання рівня залученості персоналу та зміцнення ринкових позицій підприємства. Крім того, інвестування у розвиток працівників сприяє накопиченню людського капіталу та створює передумови для довгострокового розвитку компанії. Таким чином, формування кадрового потенціалу є безперервним процесом, спрямованим на забезпечення

ефективного функціонування підприємства та його адаптацію до сучасних умов господарювання.

Водночас слід зазначити, що навіть за однакової чисельності персоналу різні ІТ-компанії можуть мати суттєві відмінності у рівні трудового потенціалу. Це пояснюється різницею у кваліфікації працівників, їх досвіді, віковій структурі, мотивації та ставленні до праці. Відповідно, різною є і здатність персоналу до створення доданої вартості та реалізації інноваційних проєктів.

Отже, потенціал ІТ-компанії формується не стільки кількістю працівників, скільки якістю їх трудового потенціалу, що визначає ефективність діяльності та перспективи розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства

Оцінка кадрового потенціалу дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, їх компетентності, мотивацію та здатність до розвитку. Крім того, такий аналіз дає можливість виявити сильні сторони персоналу та наявні проблеми у сфері управління людськими ресурсами. Особливої актуальності це набуває в умовах високої конкуренції на ІТ-ринку та постійних технологічних змін. Проведення оцінювання кадрового потенціалу сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, а також формуванню обґрунтованих управлінських рішень [39, с.146].

Кадровий потенціал підприємства в сучасних умовах постає як складна багатовимірна категорія, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу. У сучасних умовах цифровізації економіки кадровий потенціал все більше пов'язується з інтелектуальними здібностями та цифровими компетенціями працівників. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до його оцінювання. Крім того, важливим є врахування впливу зовнішнього середовища, яке формує нові вимоги до персоналу [47].

Водночас сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про необхідність переосмислення окремих підходів до оцінювання трудового потенціалу.

Традиційні методики переважно базуються на демографічних та освітніх характеристиках працівників, однак цього недостатньо для оцінювання персоналу в умовах цифрової економіки. На нашу думку, важливими елементами трудового потенціалу сьогодні є інноваційність, здатність до навчання, цифрові навички та рівень адаптивності працівників. Це особливо актуально для ІТ-компаній, де людський капітал є основним джерелом конкурентних переваг.

Загальна характеристика кадрового потенціалу ІТ-компанії відображає сукупність кількісних і якісних параметрів персоналу, що визначають здатність підприємства до ефективного функціонування та інноваційного розвитку. Вона включає рівень професійної підготовки працівників, їх компетентності, досвід, мотивацію, а також здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін [42, с144].

Вікова структура персоналу є важливою складовою кадрового потенціалу ІТ-компанії, оскільки безпосередньо впливає на ефективність діяльності, інноваційність та здатність до розвитку. ІТ-сфера традиційно характеризується відносно молодим кадровим складом, що зумовлено високими вимогами до швидкого засвоєння нових технологій і гнучкості мислення. Молоді фахівці, як правило, відзначаються високою адаптивністю, готовністю до навчання та активним використанням сучасних інструментів, що сприяє впровадженню інновацій. Водночас працівники старших вікових груп мають значний професійний досвід, системне мислення та здатність до прийняття стратегічних рішень, що є важливим для управління складними проектами.

Багато дослідників підкреслюють, що саме персонал виступає основним носієм знань, інновацій та технологічних рішень. На відміну від традиційних галузей, де домінують матеріальні ресурси, в ІТ-сфері ключовим активом є інтелектуальний капітал працівників [9, 17, 19, 26, 30]. Рівень кваліфікації, професійні компетенції, здатність до навчання та адаптації безпосередньо впливають на якість продуктів і послуг, що створюються компанією. Крім того, кадровий потенціал визначає швидкість розробки програмного забезпечення, впровадження інновацій та реагування на зміни ринку.

В ІТ-компаніях оцінка персоналу зазвичай будується не лише на класичних HR-показниках, а й на продуктових, технічних та бізнес-метриках. Це пов'язано з тим, що ефективність розробників і команд напряму впливає на результат проєктів.

В сучасних ІТ-компаніях оцінка не зводиться до «кількості коду», а базується на:

- цінності для продукту
- якості рішень
- швидкості доставки
- командній взаємодії

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки трудового потенціалу ІТ-компанії

Група показників	Показники	Зміст / характеристика
Продуктивність	Velocity, story points, кількість задач	Вимірює обсяг та швидкість виконання робіт у спринтах
Якість роботи	Кількість багів, code quality, test coverage	Характеризує рівень технічної якості коду та кількість помилок
Ефективність розробки	Lead time, cycle time, частота релізів	Оцінює швидкість проходження задач від постановки до релізу
Командна ефективність	Sprint goals, peer review, 360° feedback	Відображає якість командної взаємодії та виконання цілей спринту
Бізнес-результати	ROI, CSAT, NPS, SLA	Показує вплив роботи ІТ-команди на бізнес-результати та клієнтів
HR-показники	Turnover rate, engagement, навчання	Відображає стабільність персоналу та рівень залученості
Індивідуальний розвиток	Performance review, skills matrix, сертифікації	Оцінює професійний рівень і розвиток співробітника

Джерело: складено особисто автором

Для ІТ-компаній характерною є висока частка інтелектуальної праці, що обумовлює пріоритетність розвитку людського капіталу над матеріальними ресурсами. Важливими складовими загальної характеристики є структура персоналу за спеціалізаціями (розробники, тестувальники, аналітики, менеджери проєктів), рівень їх взаємодії та ефективність командної роботи.

Гендерна складова кадрового потенціалу ІТ-компанії є важливим аспектом сучасного управління персоналом, що відображає співвідношення чоловіків і

жінок у структурі працівників, а також рівень забезпечення рівних можливостей для їх професійної реалізації. Упродовж тривалого часу ІТ-сфера характеризувалася переважанням чоловіків, особливо у технічних спеціальностях, проте останніми роками спостерігається тенденція до поступового зростання частки жінок у галузі. Забезпечення гендерного балансу сприяє підвищенню інноваційності, оскільки різноманітність підходів і стилів мислення позитивно впливає на якість прийняття рішень. Крім того, гендерна рівність є важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності та формування позитивного іміджу компанії на ринку праці. Разом з тим, зберігаються певні проблеми, зокрема гендерні стереотипи, нерівномірне представництво у керівних посадах та відмінності в оплаті праці. У зв'язку з цим ІТ-компанії все частіше впроваджують політики *diversity & inclusion*, спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища. Таким чином, гендерна складова кадрового потенціалу є важливим фактором підвищення ефективності діяльності ІТ-підприємства та його сталого розвитку.

Інвестування у розвиток кадрового потенціалу дозволяє ІТ-компанії досягти суттєвих конкурентних переваг, зокрема через підвищення рівня експертності працівників, зростання їх лояльності та задоволеності умовами праці, а також збільшення рівня залученості до реалізації корпоративних цілей. Важливим результатом такого підходу є формування неформального лідерства та посилення командної взаємодії. Сукупний ефект цих факторів забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку ІТ-послуг. Таким чином, підприємство фактично здійснює накопичення людського капіталу, що є основою його довгострокового розвитку.

Потенціал ІТ-компанії значною мірою визначається рівнем розвитку її трудового потенціалу, оскільки саме працівники є носіями знань, інновацій та технологічних рішень. У сучасних умовах ІТ-бізнес досягає високих результатів не лише за рахунок технологій, але й завдяки ефективному використанню інтелектуального капіталу персоналу та створенню умов для його постійного розвитку. Крім того, значну роль відіграють такі фактори, як корпоративна

культура, рівень залученості працівників та можливості професійного розвитку. Узагальнена оцінка кадрового потенціалу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом, а також сформулювати напрями його подальшого вдосконалення. Таким чином, загальна характеристика кадрового потенціалу є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень в ІТ-компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЛЮКСОФТ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз ринку послуг ТОВ «Люксофт-Україна»

Ринок ІТ-послуг України є одним із найбільш динамічних і перспективних секторів національної економіки, який демонструє стабільну стійкість навіть в умовах складного зовнішнього середовища. Станом на 2025 рік ІТ-галузь формує близько 3,2% ВВП країни та забезпечує значну частку експорту послуг, що підтверджує її стратегічне значення для економіки держави. Частка ІТ у структурі експорту послуг досягає майже 40–42%, що робить галузь однією з ключових у валютних надходженнях. Загальний обсяг ринку оцінюється приблизно у 7,5–7,8 млрд доларів США, що свідчить про його значний масштаб та потенціал подальшого зростання [58].

Особливістю українського ІТ-ринку є його експортна орієнтованість, оскільки більшість компаній працює на міжнародних замовників. Основними напрямками є розробка програмного забезпечення, аутсорсинг ІТ-послуг, консалтинг та цифрова інженерія. Важливими галузями-споживачами є фінансовий сектор, автомобільна промисловість, телекомунікації та охорона здоров'я. Така диверсифікація дозволяє українським ІТ-компаніям знижувати ризики та утримувати конкурентні позиції на глобальному ринку. Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції за кваліфіковані кадри, що безпосередньо впливає на розвиток кадрового потенціалу підприємств [14].

Ключовим фактором розвитку ІТ-галузі в Україні є людський капітал, який виступає основним ресурсом створення доданої вартості. Водночас ринок стикається з низкою викликів, серед яких геополітична нестабільність, міграція спеціалістів, а також посилення глобальної конкуренції з боку країн Азії та Східної Європи. Незважаючи на це, українські ІТ-компанії демонструють здатність до адаптації та інноваційного розвитку, активно впроваджуючи сучасні технології, включаючи штучний інтелект, хмарні рішення та автоматизацію бізнес-процесів [13].

Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні пов'язані з подальшою цифровізацією економіки, зростанням попиту на інноваційні рішення та розширенням міжнародного співробітництва. Очікується, що галузь і надалі залишатиметься одним із ключових драйверів економічного зростання, забезпечуючи стабільні валютні надходження та створення висококваліфікованих робочих місць. Таким чином, ІТ-ринок України є стратегічно важливим сегментом економіки, що має значний потенціал для довгострокового розвитку.

Експорт ІТ-послуг є одним із ключових факторів розвитку цифрової економіки України та важливою складовою її зовнішньоекономічної діяльності. Український ІТ-сектор має яскраво виражену експортну орієнтацію, оскільки більшість компаній працює на міжнародних замовників із країн Європи, Північної Америки та інших регіонів світу. Основними видами експортованих послуг є розробка програмного забезпечення, ІТ-аутсорсинг, технічна підтримка, консалтинг у сфері цифрової трансформації та інжиніринг програмних рішень.

У структурі експорту послуг України ІТ-галузь займає провідні позиції та формує значну частку валютних надходжень до державного бюджету. Упродовж останніх років спостерігалася тенденція стабільного зростання обсягів ІТ-експорту, що було зумовлено високим рівнем кваліфікації українських спеціалістів, конкурентною вартістю послуг та інтеграцією в глобальні ланцюги створення доданої вартості. Навіть в умовах воєнних викликів ІТ-галузь демонструє відносну стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливою особливістю українського ІТ-експорту є його домінуюча залежність від людського капіталу, оскільки саме знання, навички та інноваційність фахівців формують основну додану вартість послуг. Це підсилює роль кадрового потенціалу підприємств і робить його ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Водночас зростає значення розвитку компетенцій у сферах штучного інтелекту, кібербезпеки, аналізу даних та хмарних технологій.

Таблиця 2.1

Топ 20 найбільших ІТ-компаній України у 2025 році

№	Компанія	Орієнтовна кількість фахівців	Тип
1	EPAM Ukraine	~10 000+	сервісна
2	SoftServe	~7 000+	сервісна
3	GlobalLogic Ukraine	~5 000+	сервісна
4	Luxoft (DXC Technology)	~3 900+	сервісна
5	Sigma Software	~2 500+	сервісна
6	DataArt	~2 000+	сервісна
7	Ciklum	~2 000+	сервісна
8	Intellias	~2 000+	сервісна
9	N-iX	~2 000+	сервісна
10	Grid Dynamics	~1 500+	сервісна
11	ELEKS	~1 500+	сервісна
12	SoftServe Digital / subsidiaries	~1 000+	змішана
13	Ajax Systems	~2 000+	продуктова
14	Genesis	~1 500+	продуктова
15	MODUS X	~1 000+	сервісна
16	SQUAD	~1 000+	продуктова
17	EPAM Systems продуктивні команди	~1 000+	змішана
18	Infopulse	~1 000+	сервісна
19	Avenga	~1 000+	сервісна
20	Room 8 Group	~900–1000	геймдев

Джерело: складено автором на основі [51,52]

Аналіз представленої таблиці ТОП-20 найбільших ІТ-компаній України свідчить про наявність чітко виражених структурних особливостей ринку. Перш за все, варто відзначити домінування аутсорсингової моделі ведення бізнесу серед провідних компаній галузі. Більшість підприємств із рейтингу орієнтовані на надання послуг іноземним замовникам, що підтверджує експортну спрямованість українського ІТ-сектору. Така спеціалізація забезпечує стабільні валютні надходження та інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Водночас це формує залежність від зовнішніх ринків і кон'юнктури світової економіки.

Перспективи розвитку експорту ІТ-послуг України пов'язані з подальшою цифровізацією світової економіки, розширенням попиту на віддалені послуги та інтеграцією українських компаній у глобальні технологічні екосистеми. За умови стабільного розвитку освітнього середовища, інвестицій у людський

капітал та підтримки інноваційних проєктів, ІТ-експорт і надалі залишатиметься одним із ключових джерел економічного зростання України.

Важливою тенденцією є висока концентрація кадрового потенціалу у найбільших компаніях. Зокрема, перша п'ятірка лідерів акумулює понад 40% усіх ІТ-фахівців України, що свідчить про олігополістичні риси ринку. Така концентрація створює значні конкурентні переваги для великих компаній у боротьбі за таланти та ресурси. У той же час це ускладнює розвиток малих і середніх ІТ-підприємств, які змушені конкурувати за обмежені трудові ресурси. Внаслідок цього формується дисбаланс у розподілі кадрового потенціалу галузі. Особливої уваги заслуговує позиція ТОВ «Люксофт Україна», яка стабільно входить до числа лідерів українського ІТ-ринку. Її інтеграція у глобальну корпорацію DXC Technology сприяє зміцненню міжнародних позицій та розширенню портфеля замовлень. Крім того, ТОВ «Люксофт Україна» має потужний інженерний потенціал в Україні, що забезпечує високу якість виконання проєктів. Це дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції навіть в умовах посилення конкуренції на ринку. Важливим фактором є також розвиток внутрішніх програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, аналіз показує, що український ІТ-ринок характеризується високим рівнем концентрації, експортною орієнтацією та значною роллю людського капіталу. Домінування великих компаній формує специфічну структуру ринку, де ключовим ресурсом виступає кадровий потенціал. Водночас зростає роль продуктових компаній, що поступово диверсифікує галузь. У перспективі це може сприяти підвищенню стійкості ринку та зменшенню залежності від аутсорсингової моделі. Таким чином, кадровий потенціал залишається визначальним фактором розвитку ІТ-сектору України.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Люксофт Україна» застосовано метод експертного оцінювання за системою ключових критеріїв. Кожен показник оцінюється за шкалою від 1 до 10 балів, де максимальне значення відповідає

Таблиця 2.2

Оцінка рівня конкурентоспроможності ІТ-компаній

Критерій	ТОВ Люксофт Україна	ЕРАМ Україна	Sigma Software	GlobalLogic	Коефіцієнт вагомості
Якість ІТ-рішень	9	9	8	8	0,15
Рівень цифрової трансформації	9	9	8	8	0,10
Інноваційність	9	9	8	9	0,15
HR-бренд та залученість персоналу	8	9	9	8	0,10
Кваліфікація та експертність кадрів	9	9	8	9	0,15
Гнучкість та адаптивність до змін	9	8	9	8	0,10
Клієнтоорієнтованість	9	9	9	8	0,10
Рівень впровадження інновацій	8	9	8	9	0,05
Глобальна інтеграція та портфель клієнтів	9	9	8	9	0,05
Стійкість бізнес-моделі	9	8	8	8	0,05
Сумарна оцінка	8,85	8,85	8,35	8,55	—
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,885	0,885	0,835	0,855	1

Джерело: складено автором

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Люксофт Україна» займає одну з лідерських позицій серед провідних ІТ-компаній країни за основними критеріями конкурентоспроможності. Особливо високі бали компанія отримала за якість послуг, кваліфікацію персоналу та технічну підтримку.

Конкуренти, такі як ЕРАМ Україна та GlobalLogic, мають співставний рівень конкурентоспроможності, проте дещо відстають за деякими параметрами, як-от гнучкість в обслуговуванні чи цінова політика.

SoftServe, хоча й має сильні позиції, дещо поступається за інноваційністю та підтримкою.

Таким чином, аналіз багатокутника конкурентоспроможності свідчить про достатньо високі позиції ТОВ «Люксофт Україна» на ринку ІТ-послуг. Компанія демонструє сильні результати за більшістю ключових критеріїв оцінювання.

Зокрема, високі показники спостерігаються у сфері якості IT-рішень та рівня надання послуг. Це свідчить про ефективну організацію процесів розробки.

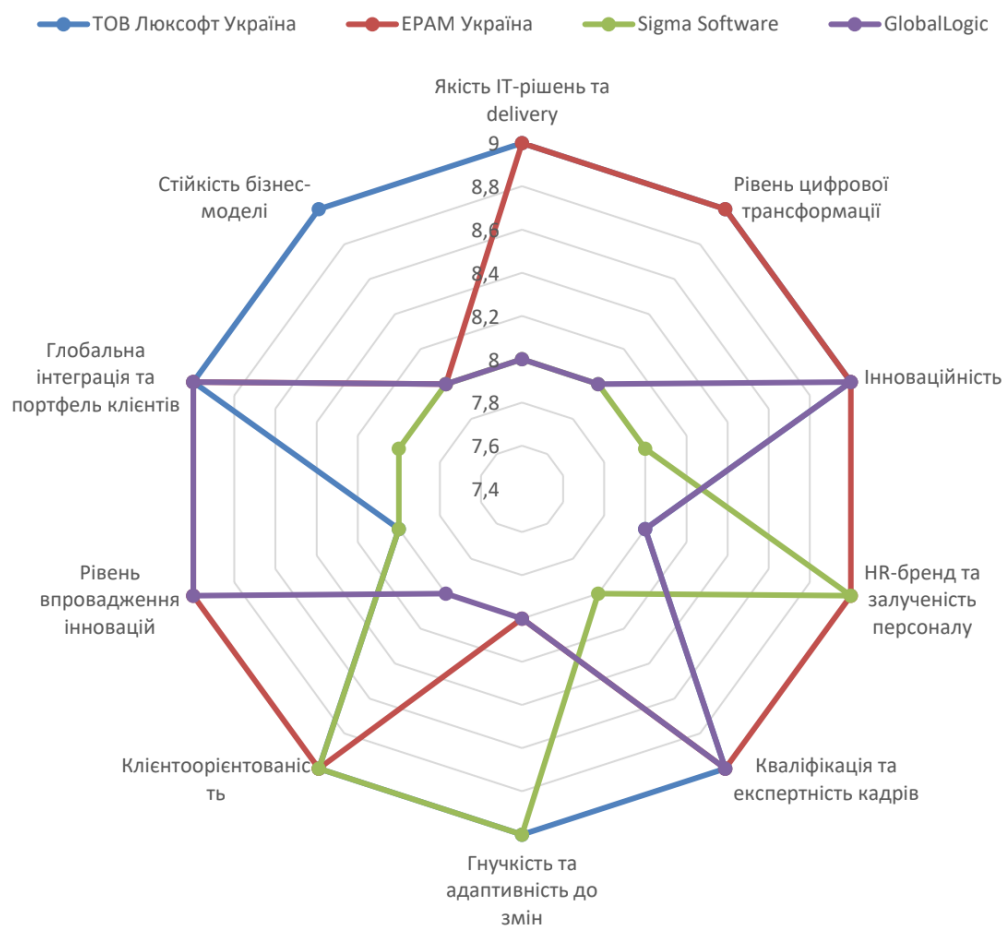


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Також компанія має вагомі позиції у напрямі глобальної інтеграції та роботи з клієнтським портфелем. Це підтверджує її активну участь у міжнародних проєктах. Високий рівень кваліфікації персоналу є ще однією суттєвою конкурентною перевагою. Це дозволяє компанії виконувати складні технологічні завдання. Крім того, спостерігається значна гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це є критично важливим фактором в умовах динамічного IT-ринку.

Разом з тим, деякі показники мають середній рівень порівняно з конкурентами. Зокрема, рівень впровадження інновацій може бути покращений.

Це відкриває можливості для подальшого розвитку компанії. Також варто звернути увагу на посилення HR-бренду та залученості персоналу. У сучасних умовах це відіграє ключову роль у боротьбі за таланти. Порівняно з іншими компаніями, Luxoft має стабільні, але не завжди максимальні значення за окремими критеріями. Це свідчить про наявність резервів підвищення конкурентоспроможності.

Отже, багатокутник має відносно збалансовану форму, що характеризує гармонійний розвиток компанії. Відсутність різких провалів свідчить про стабільність її діяльності. Водночас наявність окремих піків вказує на сильні сторони підприємства. У порівнянні з конкурентами компанія займає одну з провідних позицій. Це підтверджує її конкурентоспроможність на ринку ІТ-послуг України. Таким чином, ТОВ «Люксофт Україна» має потужний потенціал для подальшого зростання. Реалізація заходів щодо посилення інноваційності та розвитку персоналу дозволить зміцнити її ринкові позиції.

2.2. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Люксофт Україна»

Люксофт (DXC Technology Company), є міжнародною ІТ-компанією, що здійснює діяльність у сфері розробки програмного забезпечення та цифрових рішень для провідних світових корпорацій. Україна займає важливе місце в географічній структурі компанії, виступаючи однією з ключових локацій її розвитку.

Люксофт є міжнародно визнаним постачальником інноваційних технологічних рішень, які забезпечують досягнення значущих бізнес-результатів для провідних транснаціональних компаній. Діяльність підприємства охоплює стратегічний консалтинг, розробку власного програмного забезпечення, а також інжиніринг цифрових продуктів і систем. Завдяки глибокій експертизі у таких галузях, як фінансові послуги, автомобільна індустрія, телекомунікації та

охорона здоров'я, компанія сприяє підвищенню конкурентоспроможності своїх клієнтів на глобальному ринку.

У глобальному масштабі Luxoft об'єднує близько 13 000 фахівців у 22 країнах світу, що свідчить про високий рівень її міжнародної інтеграції та конкурентоспроможності. Важливим етапом розвитку компанії стало її приєднання у 2019 році до технологічної корпорації DXC Technology, що сприяло розширенню можливостей у сфері цифрових трансформацій та інноваційних рішень. Компанія співпрацює з понад 100 клієнтами у таких ключових галузях, як фінанси, автомобільна промисловість та цифрова інженерія, що визначає її спеціалізацію та ринкову позицію.

У світовому масштабі компанія має розгалужену мережу представництв у Швейцарії, Великій Британії, Німеччині, Швеції, В'єтнамі, Сінгапурі, Австралії, США, Польщі, Болгарії, Румунії, Індії та Малайзії.

ТОВ «Люксофт Україна» представляє собою національний підрозділ міжнародної ІТ-компанії Luxoft, що входить до складу глобальної корпорації DXC Technology. В Україні ТОВ «Люксофт Україна» представлений офісами у Києві, Дніпрі та Одесі, де працює близько 3920 висококваліфікованих контракторів. Компанія знаходиться в реєстрі Дія-Сіті з 17.03.2022

Діяльність компанії на території України була започаткована у 2005 році, при цьому основними напрямками стали розробка програмних продуктів, надання консалтингових послуг та впровадження рішень у сфері цифрової трансформації для замовників з різних країн. Офіс ТОВ «Люксофт Україна» в Одесі був створений з метою розробки програмного забезпечення для європейських клієнтів, зокрема у сфері автомобільної електроніки. Завдяки вигідному географічному розташуванню одеський підрозділ має можливість ефективно співпрацювати з різними замовниками з Європи, забезпечуючи високоякісні рішення у сфері спеціалізованої розробки програмного забезпечення. Таким чином, діяльність Luxoft в Україні, зокрема в Одесі, є важливою складовою глобальної стратегії компанії та сприяє її подальшому розвитку.

Провідним напрямом діяльності підприємства є комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01), що передбачає розробку, тестування та впровадження програмного забезпечення для різних галузей економіки. Поряд із цим компанія здійснює діяльність у сфері керування комп'ютерним устаткуванням (КВЕД 62.03), забезпечуючи ефективне функціонування ІТ-інфраструктури та підтримку інформаційних систем. Важливим напрямом є також видання іншого програмного забезпечення (КВЕД 58.29), що охоплює створення та розповсюдження програмних продуктів. Крім того, підприємство надає консультаційні послуги з питань інформатизації (КВЕД 62.02), сприяючи впровадженню сучасних цифрових рішень у діяльність клієнтів.

Таблиця 2.3

Аналіз основних техніко-економічних показників
за період 2023-2025 рр.

Найменування показника	Роки			Темп росту, коеф. 2025/2024	Темпи росту, коеф. 2025/2023
	2023	2024	2025		
Дохід, тис. грн	460474000	506407000	797854000	1,58	1,73
Чистий прибуток, тис. грн	32981000	50614000	46286000	0,91	1,40
Активи, тис. грн	281841000	345521000	394972000	1,14	1,40
Кількість працівників, осіб	87	182	354	1,95	4,07
Рентабельність, %	5,8	9,99	7,16	0,72	1,23
Зобовязання, тис. грн	14623000	27689000	30854000	2,11	1,13

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Люксофт Україна»

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА» за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало стабільне зростання обсягів доходу. У 2025 році дохід компанії

становив 797 854 000 грн, що у 1,58 раза більше порівняно з 2024 роком та у 1,73 раза більше порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про розширення ринку збуту послуг та зростання попиту на ІТ-продукти підприємства. Чистий прибуток у 2025 році склав 46 286 000 грн. Незважаючи на те, що порівняно з 2024 роком спостерігається незначне зниження прибутку, у порівнянні з 2023 роком його обсяг зріс у 1,4 раза. Це може бути пов'язано зі збільшенням операційних витрат та інвестиціями у розвиток компанії. Активи підприємства протягом аналізованого періоду також мали тенденцію до зростання. У 2025 році їх обсяг досяг 394 972 000 грн, що на 14 % більше, ніж у 2024 році. Зростання активів свідчить про зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази підприємства. Особливо стрімке зростання спостерігається у сфері кадрового потенціалу підприємства. Кількість працівників у 2025 році становила 354 особи, що майже вдвічі більше, ніж у 2024 році, та більш ніж у чотири рази перевищує показник 2023 року. Це свідчить про активне масштабування діяльності компанії та розширення обсягів виконуваних проєктів. Показник рентабельності у 2025 році становив 7,16 %, що є нижчим за рівень 2024 року. Зниження рентабельності може бути наслідком значного збільшення витрат на персонал, інфраструктуру та розвиток бізнесу. Водночас у порівнянні з 2023 роком рентабельність зросла у 1,23 раза, що свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства. Зобов'язання підприємства у 2025 році становили 30 854 000 грн. Їх обсяг зріс у 2,11 раза порівняно з 2024 роком, що може бути пов'язано із залученням додаткових ресурсів для фінансування розвитку компанії. Незважаючи на це, рівень зобов'язань залишається помірним у співвідношенні до активів підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА», високу ділову активність та значний потенціал подальшого розвитку підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Люксофт Україна» (Таблиця 2.4). SWOT-аналіз ТОВ «Люксофт Україна» дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Проведене

дослідження свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку компанії. До ключових сильних сторін належить інтеграція у структуру глобальної корпорації DXC Technology. Це забезпечує доступ до міжнародних ресурсів, технологій та клієнтської бази.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Люксофт Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Входження до глобальної корпорації DXC Technology, що забезпечує доступ до міжнародних ресурсів та клієнтів	1.Залежність від рішень материнської компанії та глобальної стратегії DXC
2.Висококваліфікований кадровий потенціал та значний досвід реалізації складних проєктів	2.Відносно висока плинність кадрів, характерна для ІТ-галузі
3.Сильні позиції на міжнародному ринку ІТ-послуг та співпраця з глобальними клієнтами	3.Конкуренція за таланти на внутрішньому ринку України
4.Розвинена система навчання, розвитку та професійного зростання персоналу	4.Можливі обмеження автономності у прийнятті рішень
5.Диверсифікація галузей (FinTech, Automotive, Telecom, Healthcare)	5.Залежність від зовнішніх ринків і замовників
Можливості	Загрози
1.Зростання глобального попиту на ІТ-послуги та цифрову трансформацію бізнесу	1.Геополітична нестабільність та військові ризики в Україні
2.Розвиток напрямів штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій	2.Посилення конкуренції з боку інших країн (Індія, Польща, Румунія)
3.Розширення співпраці з міжнародними клієнтами та новими ринками	3.Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон
4.Використання глобальної мережі DXC для масштабування бізнесу	4.Економічні коливання на світових ринках
5.Розвиток віддаленої роботи та глобальних команд	5.Залежність від валютних ризиків та зовнішнього попиту

Джерело: складено автором

Важливим фактором є також високий рівень кадрового потенціалу компанії. Працівники володіють сучасними компетенціями та досвідом реалізації складних проєктів. Розвинена система навчання сприяє постійному підвищенню кваліфікації персоналу. Диверсифікація галузей діяльності знижує ризики та підвищує стійкість бізнесу. Водночас компанія має і певні слабкі сторони. Зокрема, спостерігається залежність від глобальної стратегії материнської компанії. Це може обмежувати гнучкість управлінських рішень на локальному рівні. Крім того, характерною проблемою є конкуренція за висококваліфіковані кадри. Плинність персоналу також залишається актуальним

викликом. Зовнішнє середовище формує значні можливості для розвитку компанії. Зростання попиту на ІТ-послуги відкриває нові ринки та напрями діяльності. Особливо перспективними є технології штучного інтелекту та хмарних рішень. Використання глобальної інфраструктури DXC сприяє масштабуванню бізнесу. Розвиток віддаленої роботи дозволяє залучати фахівців з різних регіонів. Водночас існують і суттєві загрози для діяльності підприємства. До них належить геополітична нестабільність в Україні. Вона впливає на інвестиційну привабливість та стабільність бізнесу. Посилення конкуренції на міжнародному ринку також створює додаткові ризики. Відтік кваліфікованих кадрів може негативно впливати на розвиток компанії. Економічні коливання у світі впливають на попит на ІТ-послуги. Таким чином, діяльність ТОВ «Люксофт Україна» здійснюється в умовах складного та динамічного середовища. Ефективне використання сильних сторін дозволяє компенсувати наявні слабкості. Реалізація можливостей сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку. Водночас необхідно мінімізувати вплив зовнішніх загроз. У цілому підприємство має високий рівень конкурентоспроможності. Подальший розвиток значною мірою залежить від ефективності управління кадровим потенціалом.

2.3. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Люксофт-Україна»

ТОВ «Люксофт Україна» характеризується складною матричною організаційною структурою, яка орієнтована на управління за напрямками бізнесу. У такій моделі ключовим принципом є не географічне розмежування діяльності, а концентрація на функціональних і проєктних лінійках. Це означає, що управління ресурсами, командами та результатами здійснюється в межах конкретних бізнес-напрямів. Основна увага приділяється ефективності реалізації проєктів та досягненню фінансових показників у кожній бізнес-лінії.

Особливу увагу ТОВ «Люксофт Україна» приділяє розвитку кадрового потенціалу, що реалізується через функціонування власного навчального центру,

який пропонує понад 200 освітніх програм, а також через менторські ініціативи та професійні серії заходів. Це створює умови для безперервного професійного зростання працівників та підвищення їх компетентності.

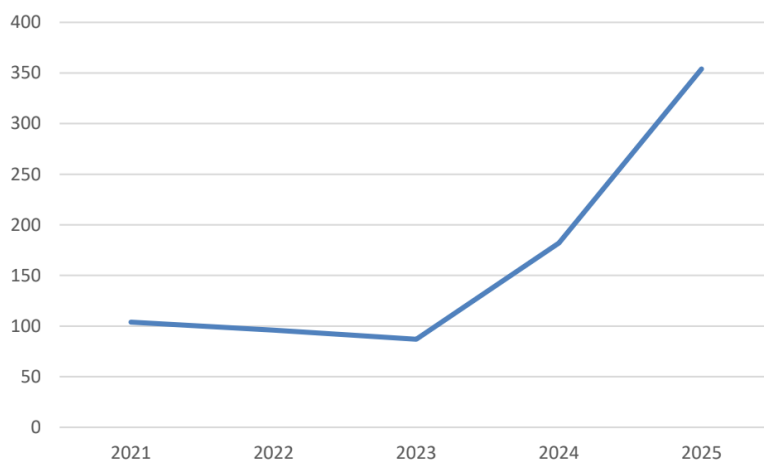


Рис. 2.3. Кількість працівників ТОВ «Люксофт-Україна» за період 2021-2025рр.

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Люксофт Україна»

Аналіз динаміки кількості працівників ТОВ «Люксофт-Україна» свідчить про суттєві зміни кадрового потенціалу підприємства протягом 2021–2025 років. У 2021 році чисельність персоналу становила близько 104 осіб. У 2022 році спостерігалось незначне скорочення кількості працівників до 96 осіб, що могло бути пов'язано з економічною нестабільністю та складними умовами функціонування бізнесу. У 2023 році чисельність персоналу продовжила зменшуватися та склала 87 осіб. Така тенденція може свідчити про оптимізацію кадрового складу або адаптацію компанії до нових ринкових умов. Починаючи з 2024 року ситуація суттєво змінилася. Кількість працівників різко зросла до 182 осіб, тобто більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком. Це свідчить про активне розширення діяльності підприємства, збільшення кількості проєктів та зростання попиту на послуги компанії. У 2025 році чисельність персоналу досягла 354 осіб, що є максимальним значенням за весь досліджуваний період. У порівнянні з 2024 роком кількість працівників збільшилася майже у два рази.

Така динаміка характеризує підприємство як таке, що активно масштабується та нарощує свій кадровий потенціал.

Таблиця 2.5

Динаміка основних кадрових показників ТОВ «Люксофт-Україна»

Показник	2023	2024	2025	Темп росту, коєф. 2025/2024	Темпи росту, коєф. 2025/2023
Середня зарплата до оподаткування	84741	91186	126352	1,39	1,49
Кількість працівників	87	182	354	1,95	4,07
Дохід на працівника	5292805	2782 456	2253825	0,81	0,43

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Люксофт Україна»

Протягом досліджуваного періоду спостерігаються коливання середньої заробітної плати до оподаткування, що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, переглядом системи оплати праці та впливом зовнішніх економічних факторів. Найвищі значення доходу на одного працівника в окремі періоди вказують на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та зростання продуктивності праці. Проаналізуємо персонал компанії за віковою структурою (Таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Персонал ТОВ «Люксофт-Україна» за віковою структурою

Вікова група	Категорія персоналу	Питома вага, %
20–30 років	Junior / Middle	50%
30–40 років	Middle / Senior	40%
40+ років	Senior / Management	10%

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Люксофт Україна»

Аналіз вікової структури персоналу ІТ-компанії свідчить про переважання молодих фахівців. Найбільшу частку становлять працівники віком 20–30 років (50%), які переважно належать до категорій Junior та Middle. Це вказує на орієнтацію компанії на залучення молодих спеціалістів, їх активне навчання та формування кадрового резерву.

Аналіз системи ключових показників ефективності персоналу ІТ-підприємства свідчить про комплексний підхід до оцінювання результативності

роботи команди, що охоплює продуктивність, якість розробки, ефективність процесів, командну взаємодію, бізнес-результати, HR-показники та розвиток персоналу.

Таблиця 2.7

Оцінювання кадрового потенціалу та ефективності роботи ІТ-персоналу

Група показників	Показники	Середні значення	Характеристика
Продуктивність	Velocity	35–55 SP	Обсяг виконаних задач за спринт однією командою
	Кількість задач на 1 працівника	8–14 задач/місяць	Індивідуальна продуктивність розробника
Якість роботи	Кількість багів	2–5 багів/місяць	Рівень помилок у розробці
	Code quality score	85–95%	Оцінка якості коду за результатами code review
	Test coverage	75–90%	Частка коду, покрита тестами
Ефективність розробки	Lead time	3–10 днів	Час від постановки задачі до релізу
	Cycle time	2–7 днів	Час виконання однієї задачі
	Deployment frequency	2–5 релізів/тиждень	Частота випуску оновлень
Командна ефективність	Sprint goal achievement	80–95%	Виконання цілей спринту
	360° feedback score	3,8–4,6 / 5	Середня оцінка колег
Бізнес-результати	CSAT	85–95%	Рівень задоволеності клієнтів
	NPS	40–65	Лояльність клієнтів до команди
	SLA compliance	90–98%	Виконання сервісних зобов'язань
HR-показники	Turnover rate	8–15%	Плинність персоналу
	Engagement index	70–85%	Рівень залученості працівників
	Training hours/year	40–80 год	Навчання та підвищення кваліфікації
Розвиток персоналу	Performance review	3,5–4,5 / 5	Річна оцінка ефективності
	Skills matrix coverage	75–95%	Рівень володіння необхідними навичками
	Certification rate	30–60%	Частка сертифікованих спеціалістів

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Люксофт Україна»

Показники продуктивності (velocity, кількість задач на працівника) демонструють достатньо високий рівень виконання робіт у межах спринтів, що свідчить про ефективну організацію Agile-процесів. Якісні метрики (кількість

багів, code quality, test coverage) вказують на контрольований рівень помилок та відносно високу якість програмного коду.

Отже, кадровий потенціал ТОВ «Люксофт Україна» є достатньо високим, динамічним та адаптивним, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на IT-ринку. Аналіз системи основних показників ефективності персоналу підтвердив, що в компанії впроваджено комплексний підхід до оцінювання кадрового потенціалу, який охоплює продуктивність, якість роботи, ефективність розробки, командну взаємодію, бізнес-результати та розвиток персоналу. Отримані результати свідчать про збалансованість HR-системи та її орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

3.1. Резерви розвитку кадрового потенціалу

В умовах високої конкуренції на IT-ринку одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства є розвиток кадрового потенціалу. На наш погляд, для ТОВ «Люксофт Україна» необхідно вдосконалити систему управління персоналом, оскільки саме рівень професійної підготовки, мотивації та стабільності кадрового складу визначає конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку IT-послуг та впровадження системи корпоративного навчання, адаптації та професійного розвитку працівників.

Так, розвиток системи адаптації персоналу (онбордингу) у сучасних умовах функціонування IT-компаній набуває стратегічного значення, оскільки саме перші місяці роботи нового співробітника визначають його подальшу ефективність, рівень залученості та ймовірність довгострокової співпраці з організацією. В умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри, характерною для глобального ринку IT-послуг, такі компанії як ТОВ «Люксофт Україна» змушені приділяти особливу увагу формуванню структурованих та науково обґрунтованих програм адаптації. Онбординг слід розглядати не як формальну процедуру ознайомлення з посадовими обов'язками, а як комплексну систему інтеграції співробітника в організаційне, професійне та соціальне середовище підприємства. Теоретичні підходи до адаптації персоналу базуються на концепціях організаційної поведінки, теорії людського капіталу та моделях організаційної соціалізації, що дозволяє розглядати цей процес як інвестицію у довгострокову продуктивність. Таким чином, удосконалення системи онбордингу виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління персоналом. Особливо актуальним це для проектно-орієнтованих компаній, де швидкість включення співробітника до робочих процесів

безпосередньо впливає виконання контрактних зобов'язань. Отже, розробка структурованої системи адаптації є як управлінську, а й економічну завдання.

Головним елементом удосконалення системи адаптації є розробка комплексної програми онбордингу тривалістю від одного до трьох місяців, що відповідає середньому періоду професійної та соціальної інтеграції у IT-компаніях. Така програма має включати чітко структуровані етапи, що охоплюють ознайомлення з корпоративною культурою, організаційною структурою, внутрішніми процесами та інструментами роботи.

У ТОВ «Люксофт Україна» подібні програми часто інтегровані у глобальні HR-платформи, що забезпечує стандартизацію та масштабованість процесів. На першому етапі особлива увага приділяється формуванню у співробітника розуміння місії, цінностей та стратегічних цілей компанії, що сприяє розвитку організаційної ідентичності. Другий етап передбачає професійну адаптацію, що включає освоєння технологічного стеку, стандартів розробки та вимог проектів. Третій етап пов'язаний із соціальною інтеграцією в команду, що особливо важливо в умовах розподілених та міжнародних проектів. Важливо відзначити, що тривалість програми має бути гнучкою та залежати від рівня кваліфікації працівника. Наукові дослідження показують, що структуровані програми адаптації знижують невизначеність та рівень стресу у нових співробітників. Це, своєю чергою, позитивно впливає їх продуктивність і задоволеність роботою.

Другим важливим напрямом є впровадження інституту наставництва (mentorship), що відіграє ключову роль у прискоренні процесу адаптації. Призначення досвідченого співробітника-наставника дозволяє забезпечити передачу неформалізованих знань, які неможливо отримати з документації чи навчальних матеріалів. У практиці компанії ТОВ «Люксофт Україна» наставництво часто реалізується у форматі buddy-системи, де новачок отримує підтримку не лише з професійних питань, а й з питань корпоративної культури. З теоретичної точки зору, цей підхід відповідає концепції соціального навчання, згідно з якою засвоєння знань відбувається через спостереження та взаємодію. Наставник виступає медіатором між організацією та новим співробітником,

знижуючи бар'єри комунікації. Крім того, наявність наставника сприяє формуванню довірчих відносин усередині команди. Особливо це важливо в умовах гнучких методологій розробки, таких як Agile, де ефективність взаємодії безпосередньо впливає на результати проекту. Проте впровадження наставництва потребує додаткових ресурсів і може збільшувати навантаження досвідчених співробітників. У зв'язку з цим виникає дискусія щодо оптимального співвідношення витрат та отримуваних вигод.

Третім елементом системи адаптації є впровадження чек-листів, які забезпечують стандартизацію та контроль процесу онбордингу. Чек-листи є структурованими переліками завдань та заходів, які має пройти новий співробітник у процесі адаптації. ТОВ «Люксофт Україна» такі інструменти часто інтегровані у корпоративні інформаційні системи, що дозволяє відстежувати прогрес у реальному часі. З наукової точки зору, використання чек-листів відповідає принципам процесного управління та сприяє зниженню операційних ризиків. Вони дозволяють мінімізувати можливість пропуску важливих етапів адаптації і забезпечують єдиний стандарт для всіх співробітників. Крім того, чек-листи полегшують роботу HR-фахівців та керівників, надаючи їм інструмент моніторингу. Проте надмірна формалізація процесу може призвести до зниження гнучкості та індивідуального підходу. У зв'язку з цим виникає необхідність балансування між стандартизацією та персоналізацією адаптаційних програм. Ефективне використання чек-листів передбачає їхнє регулярне оновлення з урахуванням змін в організаційному середовищі. Таким чином, цей інструмент є важливим, але потребує грамотного впровадження.

Четвертим напрямком є проведення вступних тренінгів, вкладених у формування базових компетенцій і прискорення включення співробітника до робочих процесів. У ТОВ «Люксофт Україна» такі тренінги можуть включати як технічне навчання, і розвиток soft skills. Вступні тренінги дозволяють систематизувати знання та забезпечити єдиний рівень підготовки співробітників. З позиції педагогіки та теорії навчання дорослих такі заходи повинні враховувати

принципи андрогогіки, включаючи практичну спрямованість та інтерактивність. Крім того, тренінги сприяють формуванню професійних та соціальних зв'язків між новими співробітниками. Це особливо важливо за умов розподілених команд, де особисті контакти обмежені. Проте ефективність тренінгів залежить від якості їхнього змісту та методів проведення. Існує дискусія щодо доцільності використання стандартних програм навчання, порівняно з індивідуалізованими підходами. Деякі дослідники стверджують, що універсальні тренінги не враховують специфічних потреб співробітників. У той же час їх використання дозволяє знизити витрати і забезпечити масштабованість. Таким чином, вибір формату навчання має ґрунтуватися на стратегічних пріоритетах компанії.

Це підтверджується як теоретичними дослідженнями, і практичним досвідом компаній. Отже, інтеграція всіх елементів є необхідною умовою успішної адаптації.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є зниження плинності персоналу у перші місяці роботи та прискорення виходу працівників на продуктивний рівень. У ТОВ «Люксофт Україна» ці показники мають критичне значення, оскільки витрати на підбір та навчання персоналу є значними. Зниження плинності дозволяє зменшити фінансові втрати та підвищити стабільність команд. Прискорення виходу продуктивність сприяє ефективнішому виконання проектів, і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Згідно з дослідженнями в галузі HR-менеджменту, ефективні програми адаптації можуть знижувати плинність на 20-30%. Крім того, вони сприяють підвищенню задоволеності співробітників та їхньої залученості. Однак досягнення таких результатів потребує системного підходу та постійного вдосконалення процесів. Важливо також враховувати зовнішні чинники, такі як стан ринку праці та особливості корпоративної культури. У зв'язку з цим виникає необхідність регулярного моніторингу та оцінки ефективності адаптаційних програм. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію.

Розвиток системи адаптації персоналу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами у сучасних ІТ-

компаніях. Водночас, впровадження таких систем потребує врахування організаційних, економічних та культурних факторів.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення системи онбордингу персоналу ТОВ

«Люксофт-Україна»

Напрямок удосконалення	Заход	Результат
Структурований онбординг	Впровадження програми адаптації нових працівників	Скорочення періоду адаптації персоналу
Система наставництва	Закріплення наставника за новим співробітником	Швидша інтеграція у команду
Чек-листи адаптації	Стандартизація етапів онбордингу	Підвищення ефективності HR-процесів
Вступні тренінги	Проведення технічного та soft skills навчання	Прискорення виходу на продуктивність
HR-автоматизація	Використання цифрових HR-платформ	Оптимізація процесу адаптації персоналу

Джерело: розроблено особисто автором

Наукова дискусія у цій галузі триває та охоплює питання оптимізації витрат, індивідуалізації підходів та використання цифрових технологій. В умовах цифрової трансформації особливу роль відіграє автоматизація процесів адаптації та використання аналітичних інструментів. Це відкриває нові можливості підвищення ефективності HR-функції. Однак технології не можуть повністю замінити людський фактор, що залишається ключовим у процесі адаптації. Таким чином, подальші дослідження та практичні розробки в даній галузі є актуальними та перспективними.

Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу є одним із ключових факторів забезпечення сталої конкурентної переваги сучасних компаній, особливо в умовах цифрової трансформації та високої динаміки ринку праці [9, с.163]. В рамках теорії людського капіталу інвестиції в освіту та розвиток співробітників безпосередньо корелюють зі зростанням їхньої продуктивності та інноваційного потенціалу. У зв'язку з цим організація корпоративного навчання набуває системного характеру і потребує комплексного підходу. Сучасні дослідження наголошують, що безперервне

навчання стає обов'язковою умовою професійної стійкості працівників. Крім того, швидке старіння знань у сфері інформаційних технологій посилює необхідність регулярного поновлення компетенцій [1, 5, 19]. Таким чином, формування ефективної системи навчання є важливим напрямом розвитку HR-менеджменту. Це особливо актуально для компаній, орієнтованих на міжнародні ринки та роботу з високотехнологічними проектами.

Одним із базових елементів системи є організація корпоративного навчання, яке може реалізовуватись як в онлайн-, так і в офлайн-форматах. У ТОВ «Люксофт Україна» активно використовуються гібридні моделі навчання, що поєднують дистанційні курси, вебінари та очні тренінги. Онлайн-формати забезпечують масштабованість та доступність навчання для співробітників, які працюють у різних географічних локаціях. У той же час офлайн-навчання сприяє глибшому засвоєнню матеріалу та розвитку командної взаємодії. З погляду педагогіки, комбінований підхід дозволяє враховувати різні стилі навчання та підвищує ефективність освітнього процесу. Крім того, використання цифрових платформ навчання дозволяє відстежувати прогрес співробітників та адаптувати програми під їх індивідуальні потреби. Проте впровадження таких систем потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. У науковій дискусії порушується питання про співвідношення витрат та отриманого ефекту від корпоративного навчання. Незважаючи на це, більшість дослідників сходяться на думці, що довгострокові вигоди перевищують початкові інвестиції. Отже, розвиток корпоративного навчання є економічно обґрунтованим.

Важливим напрямом є розвиток soft skills та digital-компетенцій, які стають критично значущими в умовах цифрової економіки. У ТОВ «Люксофт Україна» особлива увага приділяється розвитку навичок комунікації, командної роботи, критичного мислення та управління часом. Ці компетенції доповнюють професійні знання та сприяють підвищенню ефективності взаємодії у командах. Digital-компетенції включають володіння сучасними інструментами розробки, аналізу даних та цифрової взаємодії. З теоретичної точки зору, інтеграція soft та hard skills забезпечує формування комплексної професійної компетентності.

Дослідження показують, що співробітники з розвиненими soft skills демонструють більш високу адаптивність та здатність до інновацій. Однак оцінка рівня таких навичок є складним завданням та потребує використання комплексних методів. У зв'язку з цим виникає дискусія щодо методів вимірювання та розвитку soft skills. Деякі автори пропонують використовувати поведінкові індикатори, тоді як інші акцентують увагу на самооцінці та зворотному зв'язку. Проте значимість цього напрямку не викликає сумнівів.

Участь співробітників у зовнішніх тренінгах та конференціях є важливим елементом системи професійного розвитку, що забезпечує доступ до передових знань та практик. У ТОВ «Люксофт Україна» підтримується участь фахівців у міжнародних професійних заходах, що сприяє обміну досвідом та розширенню професійних зв'язків. Зовнішнє навчання дозволяє співробітникам ознайомитися з новими технологіями, методологіями та тенденціями розвитку галузі. Це особливо важливо у сфері ІТ, де інновації відбуваються із високою швидкістю. З погляду теорії інновацій, такі заходи сприяють дифузії знань та стимулюють впровадження нових рішень у компанії. Однак участь у зовнішніх тренінгах пов'язана з певними витратами, включаючи фінансові витрати та тимчасові витрати. У науковій літературі обговорюється питання щодо ефективності таких інвестицій. Деякі дослідники відзначають ризик витоку знань під час відходу навчених співробітників із компанії. Водночас відсутність інвестицій у розвиток персоналу може призвести до зниження конкурентоспроможності. Таким чином, необхідно шукати баланс між витратами та вигодами.

Створення внутрішньої бази знань є важливим інструментом накопичення та поширення корпоративного досвіду. У ТОВ «Люксофт Україна» такі бази знань реалізуються у вигляді корпоративних порталів, вікі-систем та репозиторіїв документації. Вони дозволяють систематизувати знання, отримані під час реалізації проектів, та забезпечують доступом до них всім співробітникам. З позиції управління знаннями, цей підхід сприяє формуванню організаційної пам'яті та зниженню залежності від окремих фахівців. Крім того, внутрішня база знань прискорює процес навчання нових співробітників та підвищує

ефективність роботи команд. Однак її створення та підтримка вимагають активної участі співробітників та розвитку культури обміну знаннями. У науковій дискусії порушується питання мотивації працівників до участі у таких ініціативах. Деякі компанії використовують системи заохочення за внесок у базу знань. У той же час надмірна формалізація може знижувати ініціативність. Отже, необхідно формувати збалансовану систему керування знаннями.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволяє досягти значного синергетичного ефекту, що виявляється у підвищенні ефективності адаптації персоналу. Зокрема, поєднання структурованої програми, наставництва, чек-листів та тренінгів забезпечує багатогранний вплив на процес інтеграції співробітника. У ТОВ «Люксофт Україна» це важливо в умовах високої динаміки проектів та необхідності швидкого включення фахівців у роботу. З погляду системного підходу адаптація повинна розглядатися як єдиний процес, що включає взаємопов'язані елементи. Відсутність одного із компонентів може знижувати загальну ефективність системи. Наприклад, наявність програми без наставництва може призводити до недостатньої соціалізації. У той же час, наставництво без чіткої структури може бути неефективним. Отже, лише комплексний підхід забезпечує стійкий результат.

У ТОВ «Люксофт Україна» інтеграція різних форм навчання сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності співробітників. Системний підхід передбачає взаємозв'язок всіх елементів, включаючи корпоративне навчання, розвиток компетенцій, зовнішні заходи та бази знань. Відсутність одного із компонентів може знижувати загальну ефективність системи. Наприклад, без бази знань результати навчання можуть закріплюватися. У той же час без зовнішнього навчання компанія може втрачати доступ до інновацій. Таким чином, важливо забезпечувати баланс та інтеграцію всіх елементів. Це відповідає сучасним концепціям управління людськими ресурсами. Практика показує, що комплексні системи навчання забезпечують стійкіші результати. Отже, їхнє впровадження є стратегічно важливим.

Результатами впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації є зростання компетентності персоналу та підвищення інноваційності компанії. Зростання компетентності сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню кількості помилок. Інноваційність виявляється у розробці нових продуктів, послуг та рішень. Згідно з дослідженнями, компанії з розвиненою системою навчання демонструють вищі показники фінансової ефективності. Однак досягнення таких результатів потребує системного підходу та постійного вдосконалення процесів. Важливо також враховувати індивідуальні потреби працівників та особливості організаційної культури.

У цьому виникає необхідність регулярної оцінки ефективності програм навчання. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію та підвищувати її результативність.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною частиною сучасної системи управління людськими ресурсами [17, 28, 38]. Приклад ТОВ «Люксофт Україна» демонструє, що інвестиції у розвиток співробітників забезпечують довгострокові конкурентні переваги. В той же час, ефективна реалізація таких програм вимагає врахування багатьох факторів, включаючи економічні, організаційні та культурні аспекти.

Таблиця 3.2

Основні резерви розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Люксофт-Україна»

Напрямок резервів	Проблема	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Адаптація персоналу	Тривалий період входження в роботу	Впровадження структурованого онбордингу	Скорочення часу адаптації
Наставництво	Недостатня підтримка нових працівників	Система mentorship (buddy)	Швидша інтеграція в команду
HR-процеси	Відсутність повної стандартизації	Використання чек-листів адаптації	Уніфікація HR-процедур
Планування кар'єрного розвитку	Відсутність чітких перспектив професійного зростання	Розробка індивідуальних кар'єрних планів	Підвищення мотивації та утримання персоналу

Джерело: розроблено особисто автором

Основними резервами розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Люксофт Україна» є вдосконалення системи адаптації персоналу, розвиток інституту наставництва, впровадження стандартизованих HR-інструментів, а також розширення програм корпоративного навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єрного розвитку.

Наукова дискусія у цій галузі триває та охоплює питання оптимізації витрат, використання цифрових технологій та оцінки ефективності навчання. У разі цифрової економіки особливу роль грає безперервне навчання та розвитку компетенцій. Це відкриває нові можливості підвищення ефективності бізнесу. Однак важливо зберігати баланс між технологічними та людськими аспектами навчання. Таким чином, подальший розвиток систем навчання є перспективним напрямом досліджень та практики.

Ключовими проблемними зонами можуть виступати тривалість адаптаційного періоду нових працівників, необхідність підвищення рівня їх швидкого включення у проєктні процеси, а також потреба у подальшій цифровізації HR-функцій та системи управління знаннями.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, зменшити плинність персоналу, скоротити час виходу працівників на продуктивний рівень та покращити загальні показники результативності ІТ-підприємства. Розвиток системи управління персоналом виступає важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ІТ-ринку.

3.2. Заходи щодо поліпшення рівня якості продукції на підприємстві

В рамках підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «Люксофт Україна» пропонується впровадження системи онбордингу нових працівників. Даний захід спрямований на прискорення адаптації персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників та скорочення періоду входження спеціалістів у робочі процеси.

До стандартної процедури онбордингу в ТОВ «Люксофт Україна» входить система корпоративного навчання, спрямована на адаптацію нових працівників до внутрішніх стандартів, вимог інформаційної безпеки та корпоративної культури компанії. Зокрема, нові співробітники проходять обов'язкові корпоративні курси, серед яких:

1. Corporate Security and Information Security Training — навчання з корпоративної та інформаційної безпеки, що охоплює правила захисту конфіденційної інформації, управління доступами, політики використання корпоративних ресурсів і дотримання вимог кібербезпеки;

2. Corporate Code of Conduct and Business Ethics — курс, спрямований на ознайомлення працівників із корпоративним кодексом поведінки, етичними принципами, антикорупційними нормами, правилами професійної комунікації та стандартами ділової етики компанії;

3. Data Protection and Confidentiality Policies — навчання щодо захисту персональних даних, правил роботи з конфіденційною інформацією та дотримання внутрішніх політик компанії;

4. Diversity, Inclusion and Respectful Workplace Training — курс, присвячений принципам інклюзивності, недискримінації, поваги до співробітників та формуванню сприятливого корпоративного середовища.

Пропонуємо додати курси

– Agile & Project Workflow Introduction — базове навчання принципам Agile-методології, Scrum-процесам і організації командної роботи, що підвищує ефективність виконання завдань і узгодженість дій у проектних командах.

– IT Environment and Internal Systems Orientation — ознайомлення з корпоративними інформаційними системами, внутрішніми платформами, правилами використання обладнання та організацією робочих процесів у компанії.

Реалізація системного онбордингу дозволяє скоротити період адаптації нових працівників, знизити кількість помилок на стартовому етапі роботи та

забезпечити більш швидке досягнення стабільного рівня продуктивності, що в цілому позитивно впливає на ефективність діяльності ІТ-компанії.

Відповідно до досліджень у сфері HR-менеджменту та практики ІТ-компаній, ефективна система онбордингу дозволяє підвищити продуктивність праці персоналу в середньому на 3 %. У зв'язку з цим прогнозується збільшення доходу підприємства після впровадження заходу.

Отже, прогнозний дохід після впровадження системи онбордингу становитиме після впровадження заходу: $797854\ 000 \cdot 1,03 = 821789620$ тис грн.

Продуктивність праці після впровадження заходу:
 $821789620 / 354 = 2321439,6$ грн

Таблиця 3.3.

Захід 1. Онбордінг персоналу

Захід	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення
Чистий дохід від реалізації послуг, тис грн	797854000	821789620	23935620
Продуктивність праці, грн	2 253824,86	2321439,6	67 614,74

Джерело: складено особисто автором

Таким чином, впровадження онбордингу персоналу у ТОВ «Люксофт Україна» сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Запропонований захід забезпечить швидшу адаптацію нових працівників до корпоративного середовища та робочих процесів компанії. У результаті прогнозується зростання чистого доходу від реалізації послуг на 23 935 620 грн, що свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації заходу. Крім того, продуктивність праці одного працівника збільшиться на 67 614,74 грн, що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Впровадження структурованої системи онбордингу також дозволить скоротити період професійної адаптації персоналу, знизити рівень стресу нових співробітників та підвищити їхню залученість у діяльність підприємства.

Захід 2. Планування кар'єрного розвитку — індивідуальні плани розвитку для співробітників із визначенням цілей, навичок і шляхів росту, що підвищує залученість та знижує плинність кадрів. Це системний підхід до управління розвитком персоналу, що передбачає формування індивідуальних планів кар'єрного зростання працівників із визначенням професійних цілей, необхідних компетенцій, етапів навчання та можливих траєкторій розвитку в межах компанії.

Умови ІТ-індустрії характеризуються високою конкуренцією за кваліфіковані кадри та значним рівнем мобільності персоналу. Відсутність чітко визначених перспектив розвитку призводить до зниження мотивації, втрати залученості та зростання плинності кадрів. Впровадження системи кар'єрного планування дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівника з цілями організації, що підвищує рівень лояльності та довгострокової зацікавленості в роботі.

Крім того, такий підхід сприяє цілеспрямованому розвитку кадрового потенціалу, оскільки дозволяє системно формувати необхідні компетенції відповідно до стратегічних потреб компанії. Це забезпечує підвищення продуктивності праці, скорочення часу адаптації до нових ролей і підвищення якості виконання завдань.

За прогнозами експертів чистий дохід від реалізації заходу зросте на 4%.

$(797854\ 000 \cdot 1,04) = 829768160$ тис грн.

Таблиця 3.4

Захід 2. Планування кар'єрного розвитку

Захід	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення
Чистий дохід від реалізації послуг, грн	797 854 000	829768160	31 914 160
Продуктивність праці, грн	2 253 824,86	29768160	27 514 335

Аналіз наведених даних свідчить, що впровадження заходу з планування кар'єрного розвитку в ІТ-компанії має позитивний економічний ефект та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 797 854 000 грн до 829 768 160 грн, що становить приріст на 31 914 160 грн. Це свідчить про зростання результативності роботи персоналу, підвищення рівня його залученості та ефективніше використання кадрового потенціалу.

Показник продуктивності праці також демонструє позитивну динаміку, що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це пов'язано з тим, що працівники отримують чітко визначені траєкторії професійного зростання, що підвищує їх мотивацію, рівень відповідальності та якість виконання завдань. Вартість онбордингу на 1 працівника: 1 200 грн. Вартість програми кар'єрного планування на 1 працівника (HR-оцінка, індивідуальний план, консультації): 900 грн

Захід 1: Онбординг нових співробітників $354 \times 1200 = 424800$ грн

Захід 2: Планування кар'єрного розвитку $354 \times 900 = 318600$ грн

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження заходів, грн

Захід 1	424800
Захід 2	318600

Джерело: складено автором

Строк окупності онбордингу $424800 / 23935620 = 6$ днів. Строк окупності кар'єрного планування $318\,600 / 31\,914\,160 = 4$ дні.

Аналіз результатів впровадження запропонованих заходів свідчить про їх високу економічну ефективність та доцільність використання в системі управління кадровим потенціалом ІТ-підприємства. Обидва заходи забезпечують суттєве зростання чистого доходу та продуктивності праці, однак захід із кар'єрного планування демонструє вищий приріст економічного ефекту при менших витратах. Строк окупності кар'єрного розвитку є коротшим (близько 4 днів) порівняно з онбордингом (приблизно 6 днів), що свідчить про його більшу фінансову ефективність у короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної цифрової трансформації економіки кадровий потенціал виступає ключовим стратегічним активом ІТ-підприємств, оскільки саме інтелектуальний капітал персоналу визначає рівень їхньої конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Традиційні ресурсні підходи до управління персоналом потребують переосмислення та доповнення, адже сучасний кадровий потенціал базується не лише на кількісних характеристиках, а насамперед на інноваційності, цифрових компетентностях, професійних навичках і здатності до швидкої адаптації до змін технологічного середовища.

Аналіз ринкового середовища засвідчує, що ринок ІТ-послуг України має виражену експортну орієнтацію та характеризується високим рівнем конкуренції за кваліфіковані кадри. У цих умовах ТОВ «Люксофт-Україна» займає стабільні лідерські позиції завдяки інтеграції у глобальну корпоративну структуру DXC Technology, що забезпечує доступ до міжнародних практик управління та ресурсів розвитку персоналу.

Оцінка діяльності підприємства та його кадрового потенціалу показала позитивну динаміку розвитку: у 2025 році дохід зріс у 1,73 раза порівняно з 2023 роком, а чисельність персоналу збільшилася до 354 працівників. Вікова структура персоналу є відносно збалансованою з переважанням молодих фахівців, що створює сприятливі умови для розвитку інноваційного потенціалу компанії. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема наявність плінності кадрів, високу конкуренцію на ринку праці та вплив зовнішніх геополітичних факторів, що формують ризики для стабільного розвитку кадрового потенціалу.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів запропоновано комплекс заходів, що включає удосконалену систему онбордингу та впровадження індивідуального кар'єрного планування. Результати розрахунків свідчать, що впровадження онбордингу забезпечує зростання

продуктивності праці на 3% і приріст доходу на 23 935 620 грн зі строком окупності близько 6 днів. У свою чергу система кар'єрного планування дозволяє збільшити дохід на 4% та характеризується ще коротшим строком окупності — близько 4 днів.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим, оскільки сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості персоналу, прискоренню адаптації працівників і загальному зростанню ефективності діяльності ІТ-підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрусів У., Черчата А., Божанова В. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 3–9.
2. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 23.
3. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 106–115.
4. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
5. Білик, М. Д. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*, 2022(1). С. 35–41.
6. Богуславська С., Гончар О. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10–15.
7. Віннік О. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 10 (43). С. 240–249.
8. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
9. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>
10. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Луцьк: Волинські старожитності, 2012. 336 с.
11. Горбаченко С. А. Місце менеджменту кібербезпеки у сучасній управлінській науці та практиці. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 144-149. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-19>

12. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А. Роль кібербезпеки у впровадженні циркулярних економічних моделей: аналіз ризиків та можливостей. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1(88). С. 342-348.
13. Горбаченко С. А., Чепурна О. Є., Ігнатенко А. І. Цифрова трансформація в менеджменті: вплив штучного інтелекту та аналітики великих даних на прийняття стратегічних рішень. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4 (81). С. 481–487. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-76>.
14. Горбаченко С.А., Куклінова Т.В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 66-72. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.066
15. Горбаченко С.А., Саврацький О.О. Transformation of the innovative component of management processes in the context of digitalization. *Приазовський економічний вісник*. 2025. Вип. 3 (43). С. 62-68. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-11>
16. Гриньова В. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011 256 с.
17. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105–110.
18. Гусєва, Т. П., Розгон, О. В. Розвиток кадрового потенціалу як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*, 2021(12), 75–79.
19. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 84–105.
20. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
21. Добикіна О. К., Рижигов В. С., Касьянюк С. В., Кокотько М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.

23. Драбенко Т. Кадровий потенціал: суть та принципи формування. *LI International Scientific and Practical Conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research»*. Ljubljana, 2024. С. 76.

24. Ільїна О.А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 72–77.

25. Карюк В.І. Компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 112–118.

26. Козак, К. Б. (2014). Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*, 4, 52–54.

27. Козлова І. М. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р.* Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 322-325.

28. Косович, Богданна. "ІТ-підприємства В Умовах Війни: Діяльність Та Перспективи." *Scientific Collection «InterConf»*, no. 187, Feb. 2024, pp. 9-15.

29. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

30. Кузнецова Ю.В. Сутність поняття «кадровий потенціал». *The II International Scientific and Practical Conference «Current Problems of Self-Development and Self-Improvement of a Person»*. Antwerp ; Brussels, 2025. Р. 45.

31. Куклінова Т.В. Функціонування підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. №2 С.177-180 <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316->

32. Куклінова Т.В., Кічук О.С. Фінансове управління та мінімізація операційних ризиків у системі сталого розвитку (на прикладі підприємств айти-галузі). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»* 1.2026 С.152.

33. Куклінова Т.В., Чепурна О.Є., Куклінова С.І. Проектне управління розробкою веб порталу для цифрових спільнот геймерів: ризики, ресурси та результативність. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Випуск 3(18). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-40>

34. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2002. 310 с.

35. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 249–255.

36. Магльованна М., Полторацька А. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

37. Михайліченко Л. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86–92.

38. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14897037>

39. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016. No 2 (54). С. 145–152.

40. Пенюк В.О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. No 6. С. 240–248.

41. Пліско В.Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції*. 2025. № 195.

42. Плотнікова М.Ф., Андрієвич В.М. Кадрові аспекти формування економічного потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 143–148.

43. Посвалюк О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 127–134. DOI: <https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8>

44. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с

45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

46. Селіванов С.В. Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби України. *Менеджер*. 2018. № 1 (78). с. 146–156.

47. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та наращування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683> (дата звернення: 07.05.2026)

48. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.

49. Скабара І. Трансформація процесу формування стратегії розвитку ІТ-підприємств на засадах концепції Agile. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-40>

50. ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА". URL: <https://www.luxoft.com/> (дата звернення: 07.05.2026)

51. ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35076911/ (дата звернення: 07.05.2026)

52. ТОП-50 найбільших IT-компаній України (період: 01.2026). URL: <https://jobs.dou.ua/top50/?period=01-2026> (дата звернення: 07.05.2026).

53. Топ IT-компаній України, експорт, стартапи та затребувані технології: розвиток української IT-сфери за 10 років. URL: <https://ain.ua/research/top-it-kompanii-ukrayini-eksport-startapi-ta-zatrebuvani-tehnologiyi/> (дата звернення: 07.05.2026).

54. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

55. Фінансова звітність ТОВ «Люксофт Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/35076911/yearly-finances>

56. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2(92). С. 110.

57. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 231–236.

58. Digital State of Ukraine. Ukraine's IT Powerhouse: Innovation Without Limits. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits> (дата звернення: 07.05.2026).