

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення процесу управління персоналом шляхом
впровадження гнучких моделей організації праці»**

Виконала: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Анна БЄДНА

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	4
1.1. Сутність управління персоналом та підходи до управління персоналом.	6
1.2. Порівняльна характеристика моделей організації праці	12
1.3. Передумови удосконалення системи управління персоналом	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ОРГАНІЗАЦІЇ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації	28
2.2. Оцінка поточного стану процесів управління персоналом в організації	35
2.3. Аналіз стану використання гнучких моделей організації праці в організації	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	45
3.1. Посилення впливу гнучких моделей організації праці на ефективність процесу управління персоналом	45
3.2. Оцінка ефективності заходів з активізації впровадження гнучких моделей організації праці	50
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Сучасне суспільство стикається з багатьма викликами, які впливають на всі сфери життя, включаючи сферу управління персоналом організацій. Впровадження гнучких моделей організації праці є одним із важливих напрямків реагування на ці виклики, адже воно спрямоване на підвищення ефективності та адаптивності організацій до швидко змінюваних умов. Гнучкі моделі організації праці можуть включати різноманітні інструменти та методики, такі як дистанційна робота, гнучкий графік, проєктні команди, аутсорсинг та інші. Ці моделі дозволяють організаціям бути більш гнучкими та ефективними, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та війни.

Однак, не всі організації однаково готові до впровадження нових моделей, і деякі можуть зіткнутися з труднощами, такими як опір змінам, недостатність ресурсів або відсутність необхідних навичок серед персоналу. Обґрунтування шляхів оптимізації управління персоналом за допомогою гнучких моделей організації праці дозволить організаціям підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність, незважаючи на зовнішні виклики та нестабільність.

Тема впровадження гнучких моделей організації праці є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед зарубіжних авторів, які розглядають теоретичні та практичні аспекти застосування гнучких моделей, можна виділити праці таких дослідників, як Джон Бесслер, Лінда Граттон, Ласло Бок та інші. Вони досліджують питання дистанційної роботи, гнучких графіків, формування проєктних команд та інших інноваційних рішень у сфері управління персоналом.

У вітчизняній науковій літературі проблематика впровадження гнучких моделей організації праці представлена в роботі таких дослідників, як Л.В. Балабанова, О.М. Кібік, А.М. Колот, О. В. Корнілова, В.О. Котлубай, О.В. Крушельницька, Г.В. Назарова та ін. Ці автори аналізують тенденції та підходи

до застосування гнучких моделей, оцінюють їх вплив на ефективність управління персоналом організації.

Метою даного дослідження є систематизація передумов розвитку процесу управління персоналом за рахунок активізації впровадження гнучких моделей організації праці.

Відповідно до поставленої мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- розглянути сутність та підходи до управління персоналом;
- провести порівняльну характеристику моделей організації праці;
- дослідити передумови удосконалення системи управління персоналом;
- визначити організаційно-економічні характеристики організації;
- провести оцінку поточного стану процесів управління персоналом;
- проаналізувати стан використання гнучких моделей організації праці в організації;
- розглянути можливості посилення впливу гнучких моделей організації праці на ефективність процесу управління персоналом;
- оцінити рівень ефективності заходів з активізації використання гнучких моделей організації праці в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади впровадження гнучких моделей організації праці в систему управління персоналом.

Застосовано широкий спектр методологічних підходів, включаючи наукову абстракцію, логічні операції дедукції та індукції, комплексний синтез та аналіз тощо. Інформаційну базу для дослідження склали праці науковців з України та інших країн.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність управління персоналом та підходи до управління персоналом

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може стати критичним фактором підвищення її ефективності. У сучасних умовах саме персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс організації у конкурентній боротьбі. Успішне управління персоналом базується на систематичному та організованому процесі ефективного використання людського потенціалу для досягнення цілей організації.

У сучасних умовах, коли успіх організації залежить від швидкості змін та інновацій, управління персоналом стає стратегічною функцією. Працівники більше не сприймаються лише як трудовий ресурс; вони розглядаються як інтелектуальний капітал, що об'єднує знання, вміння, творчий потенціал та здатність до впровадження інновацій кожного члена колективу [5].

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає всебічну роботу з планування, підбору, розвитку та мотивації кадрів. Основна мета полягає не лише в раціональному використанні їхніх здібностей, але й у створенні умов для самореалізації та професійного розвитку. Особливу увагу слід приділяти формуванню корпоративної культури, яка сприяє активній участі працівників у прийнятті управлінських рішень і впровадженні інновацій [36].

Сутність управління персоналом полягає у створенні системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, які забезпечують створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили. У таблиці 1.1 наведено бачення вчених щодо сутності управління персоналом організації.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом»

Визначення	Автор	Особливості
------------	-------	-------------

1	2	3
Система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили	Лозовський О.М., Пучканьова В.Й. [25]	Охоплює широкий спектр аспектів управління персоналом
Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети	В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [40]	Забезпечує чітке розуміння взаємодії та орієнтоване на досягнення конкретних результатів
Системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [24]	Підкреслює важливість комплексного підходу до управління, включаючи організаційні, економічні та соціальні аспекти
Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації	В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [42]	Підкреслює важливість кадрового господарства
Комплекс організаційних і управлінських процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами підприємства	Продіус О.І., Капран А.А. [28]	Оптимізація використання ресурсів та покращення продуктивності
Цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації	Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [4]	Ефективна розробка та впровадження концепції та стратегії

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання	Череп О. Г., Калюжна Ю. В. ,	Орієнтація на задоволеність працівників

праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою	Михайліченк о Л. В [44]	
---	----------------------------	--

Джерело: сформоване автором

Узагальнюючи визначення управління персоналом організації, можна сказати, що це багатогранний процес, який включає в себе різноманітні підходи та стратегії. Він охоплює не лише вибір, навчання, оцінку та мотивацію працівників, але й створення умов для їхнього професійного розвитку та забезпечення високої продуктивності праці.

Саме тому сутність управління персоналом полягає у системному, планомірно організованому впливі через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Окремо варто звернути увагу на принципи управління персоналом, які охоплюють науковий підхід, демократичний централізм, планомірність, єдність команд, поєднання індивідуального та колективного методів управління, а також баланс між централізацією та децентралізацією. Вони включають лінійний, функціональний і цільовий підходи до управління та обов'язковий контроль за виконанням ухвалених рішень.

Ці принципи спрямовані на досягнення ключової мети - формування команди висококваліфікованих фахівців, які відповідально ставляться до своїх обов'язків, мають сучасне економічне мислення і відчувають професійну гордість за свою роботу. Управління персоналом також передбачає створення умов для забезпечення соціальної ефективності колективу, оптимального використання людського потенціалу, задоволення обґрунтованих потреб

співробітників і відповідності їхніх професійних компетенцій вимогам робочого місця. Для реалізації цих завдань керівництву необхідно глибоко розуміти основи управління персоналом і ефективно застосовувати принципи на практиці, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації [22].

У теорії та практиці управління персоналом виділяють різні підходи, які відображають еволюцію поглядів на роль людини в організації, але науковці сходяться в тому, що економічний підхід до управління персоналом дав початок концепції використання трудових ресурсів, де працівник розглядається через призму його трудової функції.

Наприклад, Т.А. Костунець та А.М Корнійчук у своїх роботах визначають три періоди щодо розуміння підходів управління персоналом організації, а саме:

- Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.), коли праця була фізичною та низько кваліфікованою. Об'єктом управління виступала людина як робоча сила, використовувались економічні та адміністративні методи. А основними функціями менеджера був контроль за кількістю та якістю праці, а також заохочення та покарання працівників.

- Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.) характеризувався автоматизованою працею, яка потребує високої кваліфікації. Об'єктом управління є людина як фактор виробництва та застосовувались такі методи, як економічні та адміністративні. До функцій належали: підбір персоналу, оцінка персоналу, планування кар'єри, підвищення кваліфікації.

- Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.) характеризується саме інтелектуальною, творчою працею людини, як складний біо-психосоціальний феномен (об'єкт управління). Здійснюється комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціально-психологічним методам, а до функцій належать формування колективу працівників, організація та управління відносинами в колективі, створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємств [20].

Така періодизація підходів до управління персоналом організації відображає еволюцію принципів і методів управління, що залежали від

соціально-економічних умов та розвитку технологій. Вона показує прогресивний рух від контролю і адміністрування до визнання людського фактора як ключового елементу успішного управління. Кожен підхід має свої сильні і слабкі сторони, але разом вони відображають розвиток управлінської думки в контексті змінюваних умов праці і технологій.

Однак також варто додати, що у XXI столітті все більшого значення набуває інноваційний та цифровий підходи до управління персоналом, який передбачає максимальне використання творчого потенціалу працівників.

У 2020 році лише 55 % керівників великих компаній використовували інноваційні технології для покращення бізнес-процесу, у 2021 році цей відсоток зріс до 75% (рис. 1.1). У 2022 році відсоток зменшився до 60, та до кінця року продовжив падати [46]. Однак, не дивлячись на всі перешкоди, у 2023 році практично 46 % керівників великих світових компаній використовували в своєму менеджменті інноваційні технології [26]. За даними McKinsey Technology Council, у 2024 році понад 60 % керівників великих світових компаній використовували інноваційні технології у своєму менеджменті, що свідчить про значний прогрес у прийнятті новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності [48].

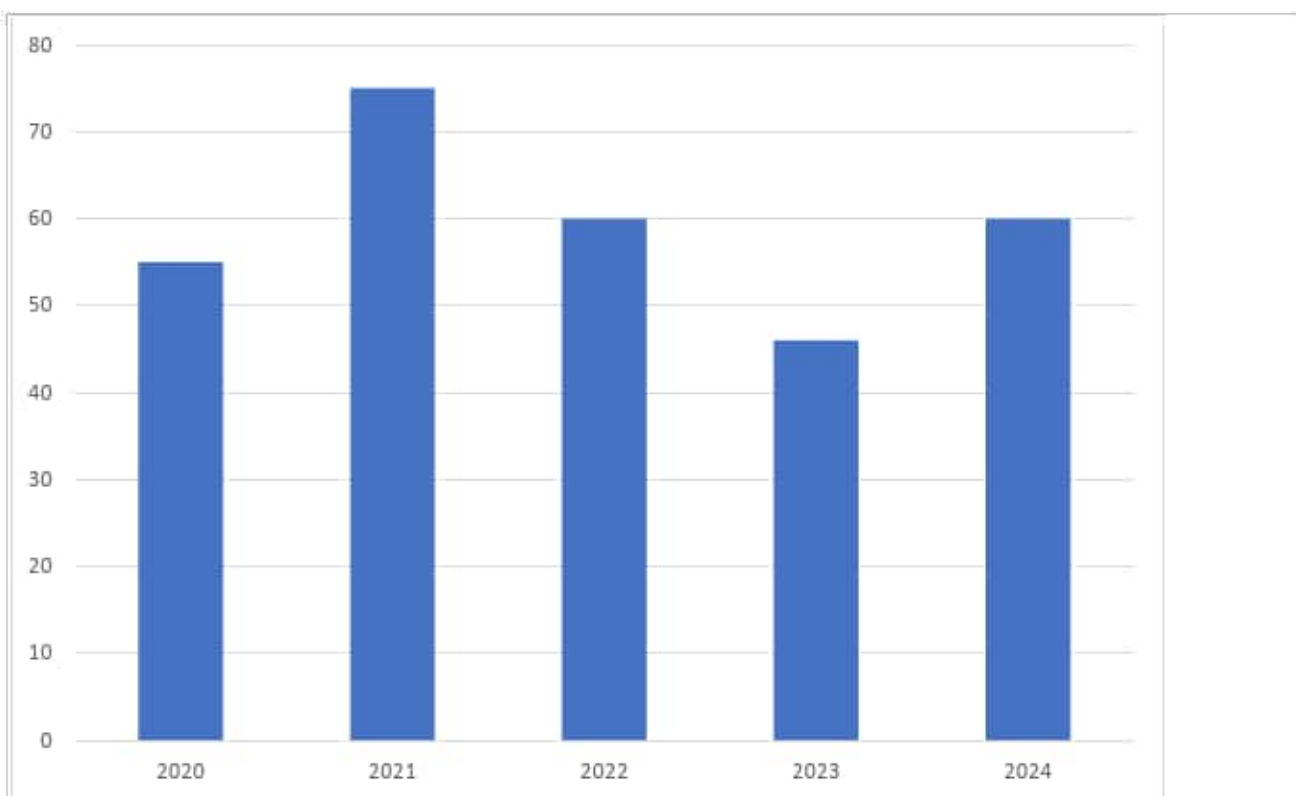


Рис 1.1. Динаміка зростання показника використання інноваційних технологій в управлінні персоналом у період 2020-2024 рр., %

Джерело сформовано автором на основі [13]

Таким чином протягом останніх років спостерігається значне зростання показника використання інноваційних технологій у менеджменті великих світових компаній.

Варто зауважити, що до 2020 по 2024 роки в Україні спостерігалось покращення в інноваційній діяльності, незважаючи на труднощі. Наприклад, за Глобальним Інноваційним Індексом (GII) у 2023 році Україна покращила свій рейтинг, посівши 55 позицію з 133 країн, але у 2024 році вона зайняла 60 позицію [16].

Збільшення витрат на інновації свідчить про підвищення інтересу до інноваційних процесів. Частка інноваційно активних підприємств за цей період також значно збільшилася [14]

Наведені показники свідчать про те, що Україна активно працює над покращенням своїх інноваційних можливостей.

Цифровий підхід до управління персоналом формується в умовах цифрової трансформації економіки та базується на використанні сучасних інформаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів у процесах управління людськими ресурсами. Цей підхід дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити персоналізований підхід до кожного працівника [23]. Підхід сприяє створенню більш прозорих та об'єктивних механізмів оцінки ефективності співробітників, що покращує мотивацію та задоволеність працівників [8, с. 273]. Завдяки впровадженню цифрових рішень, організації можуть швидше адаптуватися до змін на ринку та приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Крім того, цифрові технології дозволяють забезпечити більш ефективне управління талантами, виявляючи та розвиваючи потенціал кожного співробітника.

Окремої уваги потребує маркетинговий підхід до управління персоналом, що розглядає робоче місце як продукт, що продається на ринку праці. Цей підхід орієнтований на розвиток людських ресурсів, активізацію та раціональне використання людського капіталу. При цьому значна увага приділяється створенню привабливого бренду роботодавця та формуванню позитивного іміджу організації на ринку праці [18].

Сучасне управління персоналом характеризується різноманіттям теоретичних концепцій та практичних підходів, які постійно еволюціонують під впливом змін у зовнішньому середовищі та розвитку управлінської науки. Ефективність управління персоналом залежить від здатності організації обрати та реалізувати такий підхід або комбінацію підходів, які найкраще відповідають її специфіці, стратегічним цілям та умовам функціонування.

1.2. Порівняльна характеристика моделей організації праці

Організація праці є важливим аспектом функціонування будь-якої економічної системи та організації. Від вибору моделі організації праці залежить ефективність використання ресурсів, продуктивність працівників, якість продукції та загальний рівень конкурентоспроможності організації. У сучасному світі існує кілька моделей організації праці, кожна з яких відображає певні підходи до розподілу обов'язків, координації зусиль та мотивації персоналу, має свої особливості, переваги, недоліки, що визначає їх ефективність у різних умовах.

Доцільно розпочати з американської моделі організації праці, яка характеризується високою динамічністю та індивідуалізмом у трудових відносинах. Вона базується на принципах жорсткої конкуренції, індивідуальної відповідальності та оцінки результатів праці. В американських організаціях велике значення надається індивідуальній відповідальності: кожен працівник відповідає за свої результати, що сприяє високому рівню самодисципліни та мотивації [35].

Система оплати праці тісно пов'язана з індивідуальною продуктивністю. Це означає, що зарплати та бонуси залежать від конкретних досягнень працівників та створюється сильний стимул для ефективної роботи і досягнення високих результатів [31]. Кар'єрне зростання в американській моделі також залежить від особистих досягнень, а не від тривалості роботи в організації, що стимулює працівників до постійного професійного розвитку.

Американська модель відома своєю високою адаптивністю до змін: організації швидко реагують на нові ринкові тенденції, впроваджують інновації та технології [45]. Важливе місце займає розвиток лідерських навичок у працівників: організації часто інвестують у тренінги та програми розвитку, щоб підготувати майбутніх керівників [33]. Крім того, в американських організаціях

широко використовуються системи оцінки ефективності, які дозволяють чітко визначати сильні та слабкі сторони кожного працівника.

Американська модель також передбачає високий рівень мобільності працівників, яка характеризується зміною роботи або кар'єрний перехід, що є звичною практикою та дозволяє працівникам набувати різноманітного досвіду та розширювати свої професійні горизонти [12]. Водночас, така модель може створювати високий рівень стресу через постійний тиск на досягнення результатів та жорстку конкуренцію.

Загалом, американська модель організації праці сприяє високій продуктивності, інноваційності та професійному розвитку, але вимагає від працівників високої самодисципліни, адаптивності та готовності до постійного вдосконалення. Це підходить тим, хто прагне швидкого кар'єрного зростання і готовий працювати в умовах високих вимог та конкуренції.

Наступною моделлю організації праці є японська, яка базується на принципах колективізму та довготривалої зайнятості, що відрізняє її від західних моделей [9]. Однією з головних особливостей є система пожиттєвого найму, яка передбачає, що працівник залишається в одній компанії протягом всього свого професійного життя. Створюється сильний зв'язок між працівником і організацією, забезпечуючи стабільність і лояльність. Яскравим прикладом є відома компанія Toyota, де працівники часто працюють на одному підприємстві протягом усього свого трудового життя, що створює стабільність і лояльність до компанії, а також сприяє збереженню знань і досвіду в організації.

Колективізм є основним аспектом японської моделі. Працівники працюють у командах, де групова відповідальність відіграє важливу роль. Успіхи і невдачі приймаються всією командою, що сприяє розвитку почуття єдності і співпраці [15]. Ця модель також відзначається сильною корпоративною культурою, яка підкреслює важливість гармонії, поваги і співпраці. У Toyota, наприклад, акцент робиться на принципах, такі як кайдзен (постійне вдосконалення), генчі генбуцу (відвідування місць для отримання фактів) та уважність до деталей, що

допомагає створити атмосферу, де працівники завжди прагнуть покращити свою роботу і процеси [41].

Однією з унікальних рис японської моделі є система ротації кадрів, яка передбачає регулярне переміщення працівників між різними відділами організації, що сприяє розвитку різнобічних навичок і знань у працівників, підвищуючи їхню цінність для організації. Такий підхід також дозволяє уникнути монотонності в роботі і підтримувати високий рівень мотивації.

Японська модель робить акцент на навчанні та розвитку персоналу. Організації часто інвестують значні ресурси в тренінги та освітні програми, щоб забезпечити безперервний професійний розвиток своїх працівників, що сприяє створенню висококваліфікованих і компетентних команд [19]. Toyota активно інвестує в тренінги та освітні програми, щоб забезпечити безперервний професійний розвиток своїх співробітників. Компанія використовує підхід «навчання на місці», де працівники проходять навчання безпосередньо на робочих місцях, що дозволяє їм застосовувати нові знання відразу у своїй роботі.

Управління в японських організаціях відзначається високим рівнем довіри між керівництвом і працівниками. Працівникам надається велика автономія у прийнятті рішень, що підвищує їхню залученість і відповідальність за результати роботи. Крім того, в японській моделі важливу роль відіграє процес прийняття рішень, який передбачає консультації і обговорення з усіма зацікавленими сторонами. Цей підхід створює відчуття причетності і забезпечує більш обґрунтовані і прийнятні рішення.

Окремої уваги потребує європейська модель організації праці, яка втілює гармонійне поєднання індивідуальних та колективних підходів. Однією з головних рис цієї моделі є висока ступінь захисту соціальних прав працівників, що забезпечується розгалуженою системою соціального партнерства, яка включає активну участь профспілок [9]. Профспілки відіграють важливу роль у захисті інтересів працівників, а також у формуванні та вдосконаленні трудового законодавства. Яскравим прикладом такої моделі є Німеччина, яка відома своєю спільною системою соціального партнерства та високим рівнем захисту трудових

прав. Німецькі компанії активно співпрацюють з профспілками та беруть участь у колективних переговорах. Працівники мають право на участь в управлінні компаніями через так звану систему «співуправління» (Mitbestimmung), що сприяє підтримці балансу між інтересами роботодавців і працівників.

У рамках цієї моделі організації праці, значна увага приділяється забезпеченню балансу між роботою та особистим життям працівників. Для цього впроваджуються гнучкі графіки роботи, можливість працювати віддалено та різноманітні програми підтримки сім'ї, такі як оплачувані декретні відпустки для обох батьків, що сприяє створенню здорового робочого середовища та підвищенню продуктивності праці. Наприклад, у Нідерландах активно впроваджується практика гнучкого робочого графіка та віддаленої роботи. Багато організацій пропонують своїм співробітникам можливість працювати з дому, що сприяє підтримці балансу між роботою та особистим життям. Також приділяється увага безпеці на робочому місці та здоров'ю працівників.

Соціальне партнерство в європейській моделі організації праці передбачає співпрацю між роботодавцями, працівниками та урядом. Це дозволяє створювати стабільні умови праці, забезпечувати гідну оплату та соціальні гарантії. Особливе значення надається безпеці на робочому місці та професійному розвитку працівників [2]. У Данії діє так звана система «гнучкості та безпеки» (Flexicurity), яка поєднує гнучкі умови роботи з високим рівнем соціального захисту. Працівники мають доступ до щедрих соціальних допомог і програм перепідготовки, що дозволяє їм легко адаптуватися до змін на ринку праці.

Важливою складовою є також інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників. Європейські роботодавці часто фінансують тренінги та освітні програми, які дозволяють працівникам постійно вдосконалювати свої навички та відповідати сучасним вимогам ринку праці, що сприяє зростанню професійної мобільності та конкурентоспроможності працівників [1]. Наприклад, Франція також вирізняється серед європейських країн своїми сильними соціальними гарантіями. Працівники мають право на значну кількість

відпусткових днів та оплачувані лікарняні. Також у Франції активно розвинена система професійного навчання, що дозволяє працівникам постійно оновлювати свої навички та знання.

Європейська модель також спрямована на досягнення гендерної рівності на робочих місцях, що включає впровадження політик щодо рівної оплати праці, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного росту та створення умов для поєднання роботи з сімейними обов'язками [10]. Такі підходи сприяють зниженню нерівності та підвищенню соціальної справедливості. Швеція - влучний приклад успішного впровадження політики гендерної рівності на робочому місці. У цій країні введені тривалі декретні відпустки для обох батьків, а також гнучкі умови роботи, що сприяє досягненню балансу між роботою та особистим життям. Швеція також активно інвестує в навчання і підвищення кваліфікації своїх працівників, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Загалом, європейська модель організації праці є прикладом гармонійного поєднання інтересів працівників та роботодавців. Вона сприяє створенню стабільного та прогресивного суспільства, де кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал та досягати успіху в кар'єрі [34].

Така модель підвищує загальний рівень життя, сприяючи соціальній згуртованості та забезпечуючи економічну стабільність. Вона є прикладом того, як співпраця та взаємна підтримка можуть призвести до створення ефективного та стійкого робочого середовища.

Одним з прикладів успішного впровадження європейської моделі організації праці є скандинавські країни, де висока ступінь соціального захисту поєднується з ефективною організацією праці. Це дозволяє забезпечувати високу якість життя, стабільність та економічне зростання.

Вартує уваги також китайська модель організації праці, яка є унікальним поєднанням традиційних культурних елементів та сучасних управлінських практик. Одна з основних рис цієї моделі - це високий рівень дисципліни серед працівників. Робітники мають чіткі правила та стандарти, яких потрібно

дотримуватися, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності. Huawei, один з найбільших світових виробників телекомунікаційного обладнання, активно застосовує принципи китайської моделі. Компанія відома своєю жорсткою дисципліною та ієрархічною структурою. Працівники регулярно проходять навчання та тренінги, що підвищує їхню кваліфікацію. Соціальні зв'язки та корпоративні заходи зміцнюють лояльність до організації.

Ієрархічність у відносинах є важливим аспектом китайської моделі. В організаціях чітко визначена структура влади, де кожен працівник знає своє місце і підпорядковується вищим керівникам, що дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечує чіткість у виконанні завдань [29].

Alibaba, гігант електронної комерції, втілює принципи сучасного управління, поєднуючи їх із традиційними китайськими цінностями. Компанія відома своєю орієнтацією на довгострокові результати та інноваційним підходом. Жорстка дисципліна та чітка ієрархія допомагають підтримувати ефективність роботи. Організації в Китаї часто планують свої стратегії на роки вперед, враховуючи майбутні тенденції та виклики, дозволяючи залишатися конкурентоспроможними і досягати значних успіхів у своїй галузі.

Соціальні зв'язки відіграють ключову роль у китайській моделі. Важливими є не лише професійні навички, але й здатність будувати та підтримувати взаємини. Часто від працівників очікують активного залучення до корпоративних заходів та підтримки колективного духу. Лояльність до організації є ще одним критичним аспектом.

Крім того, китайська модель активно використовує сучасні методи управління, такі як інтеграція технологій та інновацій у бізнес-процеси, допомагаючи організаціям швидко адаптуватися до змін у ринку та підвищувати свою ефективність [3].

Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності є значущим аспектом китайської моделі, де організації прагнуть враховувати не лише економічні, але й соціальні та екологічні фактори у своїй діяльності.

Сучасна українська модель організації праці наразі перебуває у процесі формування, інтегруючи елементи різних підходів. Українські організації поступово відходять від адміністративно-командних методів управління, характерних для радянського періоду, і впроваджують ринкові механізми регулювання трудових відносин, що дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність компаній в умовах сучасного ринку.

Важливою складовою сучасної української моделі є збереження національної культури та менталітету, включаючи підтримку колективізму, взаємопідтримки та довіри між працівниками. Українські організації приділяють значну увагу соціальним аспектам роботи, створюючи умови для збалансованого поєднання роботи та особистого життя. Професійний розвиток працівників є важливим елементом української моделі. Організації активно інвестують у навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, що дозволяє їм адаптуватися до змін у ринку праці та досягати нових висот у своїй кар'єрі.

Однією з особливостей сучасної моделі є активне впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, що сприяє підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку [32]. Все більше організацій переходять на дистанційну роботу та гнучкі графіки, що дозволяє зберегти високу продуктивність працівників. Наприклад, Rozetka - провідний український інтернет-магазин, впроваджує інноваційні технології та цифрові рішення для підвищення ефективності своєї роботи. SoftServe - одна з найбільших IT-компаній в Україні, активно використовує гнучкі графіки роботи та віддалену роботу. Нова пошта, лідер у сфері логістики та доставки в Україні, впроваджує сучасні методи управління та цифрові технології для оптимізації своїх бізнес-процесів. Укрзалізниця, найбільший перевізник залізничного транспорту в Україні, також впроваджує сучасні методи управління та цифрові рішення для підвищення ефективності своєї роботи.

Важливим аспектом є розвиток малого та середнього бізнесу, який є основою економіки країни. Ці компанії часто впроваджують гнучкі методи

управління та використовують інноваційні підходи, що дозволяє їм швидко адаптуватися до ринкових умов. Крім того, сучасна українська модель організації праці прагне досягнення гендерної рівності та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

Також важливою є підтримка молодих спеціалістів та створення можливостей для їхнього кар'єрного росту. Українські організації активно співпрацюють з вищими навчальними закладами, забезпечуючи стажування та практику для студентів, що сприяє розвитку нових талантів.

Загалом, сучасна українська модель організації праці поєднує найкращі елементи різних підходів, зберігаючи національні особливості та активно впроваджуючи інновації, створюючи сприятливі умови для розвитку бізнесу та забезпечення стабільного економічного зростання країни.

Порівняння моделей організації праці показує, що кожна з них має свої сильні сторони, однак варто не забувати, що вони і не позбавлені недоліків та пропонуємо окремі шляхи їх подолання (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Характеристики моделей управління персоналом

Модель управління	Основні недоліки	Шляхи подолання
1	2	3
Американська модель	Високий рівень стресу через конкуренцію. Менша соціальна захищеність.	Впровадження програм підтримки ментального здоров'я. Покращення умов праці та забезпечення додаткових соціальних пільг
Японська модель	Вигорання через ротацію кадрів. Залежність від колективної роботи.	Встановлення меж для ротації та забезпечення підтримки ментального здоров'я.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Європейська модель	Витрати на соціальні програми. Зниження продуктивності через гнучкі графіки.	Оптимізація витрат та залучення державної підтримки. Створення механізмів контролю продуктивності.

Китайська модель	Ієрархічність може пригнічувати інновації. Можливість надмірного навантаження на працівників.	Впровадження механізмів для заохочення креативності. Забезпечення справедливого розподілу робочого навантаження та підтримки працівників.
Українська модель	Обмежене інфраструктурне забезпечення підтримки інновацій. Вплив залишкових адміністративно-командних методів.	Інвестування у розвиток інфраструктури та технологій. Поступова адаптація ринкових механізмів та сучасних підходів до управління.

Джерело: сформовано автором на основі вищенаведеного

В умовах глобалізації спостерігається тенденція до взаємопроникнення різних моделей організації праці. Сучасні організації часто використовують гібридні підходи, адаптуючи найкращі практики різних моделей до своїх потреб та умов діяльності, що дозволяє створювати більш ефективні системи організації праці, які відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

Важливим аспектом порівняння моделей організації праці є їх адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. В умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі дистанційної роботи особливого значення набуває здатність моделей організації праці забезпечувати гнучкість та ефективність трудових процесів у нових умовах.

Саме тому і різноманіття моделей організації праці відображає складність та багатогранність процесів управління трудовою діяльністю в сучасних умовах. Вибір оптимальної моделі або їх комбінації залежить від багатьох факторів, включаючи галузеву специфіку, розмір організації, національну культуру та її стратегічні цілі.

1.3. Передумови удосконалення системи управління персоналом

В умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та змін у соціально-економічному середовищі зростають вимоги до ефективності роботи персоналу та адаптивності систем управління. Це вимагає від організацій постійного вдосконалення своїх підходів до управління людськими ресурсами, щоб забезпечити конкурентоспроможність, інноваційність і стабільність у мінливому середовищі.

Передумови для вдосконалення системи управління персоналом формуються під впливом різноманітних факторів, таких як зміни на ринку праці, розвиток новітніх технологій, посилення уваги до соціальної відповідальності бізнесу, а також потреба у створенні умов для професійного зростання співробітників. Усвідомлення цих передумов дозволяє організаціям розробляти ефективні стратегії управління персоналом, що враховують сучасні виклики та потреби працівників [21].

Однією з пріоритетних передумов удосконалення системи управління персоналом є цифрова трансформація економіки. Впровадження нових технологій, автоматизація процесів та розвиток штучного інтелекту змінюють характер праці та вимоги до компетенцій працівників, що вимагає впровадження нових підходів до підбору, навчання та розвитку персоналу [43]. Це також сприяє зростанню експорту IT-послуг, що створює нові можливості для інвесторів. Збільшення частки IT у ВВП країни до 10% є однією з головних цілей цифрової трансформації. Це створює сприятливі умови для інвесторів – відкритий ринок, прозору податкову та митну системи, поліпшення пропозиції на ринку праці. У 2022 році IT-індустрія забезпечила українській економіці 7,3 млрд дол експортної виручки [43]. Цифрова трансформація також забезпечує прогрес у вступі України до ЄС і відіграє важливу роль у впровадженні інновацій, які сприятимуть реалізації нових цифрових можливостей.

Задля удосконалення системи управління персоналом варто також звернути увагу на зростання конкуренції на ринку праці та боротьбу за таланти, які змушують організації шукати нові способи залучення та утримання кваліфікованих працівників. Сучасні працівники стають більш вимогливими до

умов праці, можливостей професійного розвитку та балансу між роботою та особистим життям, що спонукає організації до удосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури.

За I півріччя 2024 р., згідно з даними Work.ua, кількість вакансій зросла майже на 19 тис. та в червні 2024 р. становила понад 110 тис, а 74% роботодавців відзначили відчутну нестачу кадрів, 17% – часткову нестачу, а 7% – повної відсутності дефіциту. Прогнозовано зростання номінальної зарплати на 14% у 2024 році, а чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років зменшилася на понад чверть проти 2021 року. А щодо вакансій, то за першу половину 2024 року кількість вакансій зросла майже на 19 тисяч, але кількість оновлених резюме становила 304 тисячі, що на 47 тисяч менше, ніж у січні [27].

Варто зазначити, що окреслені дані свідчать про те, що організації повинні активно працювати над удосконаленням систем мотивації та корпоративної культури, щоб залучити та утримати кваліфікованих працівників.

Демографічні зміни та поява на ринку праці нових поколінь працівників вимагають адаптації методів управління персоналом. Представники різних поколінь мають різні цінності, очікування та підходи до роботи, що також необхідно враховувати при розробці кадрової політики та систем мотивації. Наприкінці 2022 року та на початку 2023 року компанія Deloitte провела опитування серед понад 22 тисяч представників поколінь Z та міленіалів у 44 країнах світу, аби з'ясувати їхні настрої та погляди. Зумерами вважаються люди, народжені з 1995 по 2004 роки, а міленіалами - з 1983 по 1994 роки. Отже, у 2024 році представникам цих поколінь буде від 20 до 29 років для зумерів та від 30 до 41 року для міленіалів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Демографічні зміни та їх вплив на ринок праці

Покоління	Частка на ринку праці	Очікування	Підходи до роботи
1	2	3	4

Бєбі-бумєри	15 %	Стабільність, безпека	Традиційні методи управління
Покоління X	25 %	Баланс між роботою та особистим життям	Відповідальність, різноманітність
Міленіали	35%	Розвиток кар'єри, рівність	Інновації, гнучкість
Зумєри	25 %	Місце у суспільстві, сенс	Спільнота, відповідальність

Джерело: сформовано на основі [6; 47]

XXI століття характеризується низкою викликів, які постали перед Україною: АТО, ООС, Covid-19, повномасштабне вторгнення російської федерації. Зазначені виклики сприяли розвитку гнучких форм зайнятості. Розвиток дистанційної та гібридної форм роботи створює нові виклики і для системи управління персоналом. Наприклад, віддалена робота ускладнює підтримання регулярного та ефективного обміну інформацією між працівниками. Використання цифрових комунікаційних інструментів, таких як відеоконференції, чати та електронна пошта, стало необхідним, але це потребує навичок і постійної уваги до побудови комунікаційних процесів. Також віддалена робота розсіює команду по різних місцях, що може призводити до труднощів у координації спільних завдань та проєктів, а також вимагає нових підходів до оцінки та контролю продуктивності працівників. Розробка чітких критеріїв оцінки, регулярні оцінювальні сесії та зворотний зв'язок допомагають забезпечити високу продуктивність. Використання програмного забезпечення для управління проєктами, таких як Trello, Asana або Jira, допомагає тримати усіх в курсі і належним чином координувати їх діяльність. Корпоративна культура сильно залежить від міжособистісних відносин та взаємодій між працівниками. Під час віддаленої роботи ці взаємодії обмежені, що може негативно вплинути на відчуття приналежності та мотивацію. Регулярні віртуальні зустрічі, спільні онлайн-активності та системи нагородження можуть допомогти підтримувати корпоративну культуру. Саме тому і необхідність забезпечення ефективної

комунікації, координації роботи та підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої роботи вимагає впровадження нових інструментів та методів управління. Звідси і організації повинні бути готовими швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати свої кадрові стратегії.

Зростання важливості соціальної відповідальності бізнесу та екологічних аспектів діяльності організацій також впливає на систему управління персоналом. Організації повинні враховувати ці фактори при формуванні кадрової політики та розвитку корпоративної культури.

Окремої уваги потребують і зміни в законодавстві та регуляторному середовищі, які також створюють передумови для удосконалення системи управління персоналом. Організації повинні адаптувати свої кадрові політики та процедури відповідно до нових вимог законодавства та міжнародних стандартів.

Зростання ролі інновацій та креативності у забезпеченні конкурентоспроможності організацій вимагає створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, що передбачає впровадження нових підходів до організації праці та систем стимулювання інноваційної активності персоналу.

Підвищення вимог до якості продукції та послуг у свою чергу створює необхідність удосконалення системи управління персоналом у напрямку забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників та розвитку їх компетенцій. Звідси і варто організаціям створювати ефективні системи навчання та розвитку персоналу.

Глобалізація бізнесу та необхідність управління мультикультурними командами вимагає розвитку нових компетенцій у сфері управління персоналом. Організації повинні враховувати культурні відмінності та особливості при розробці та реалізації кадрової політики.

Таким чином, сукупність зазначених передумов створює необхідність комплексного удосконалення системи управління персоналом. При цьому важливо забезпечити системний підхід до впровадження змін, враховуючи взаємозв'язок різних елементів системи управління персоналом та їх вплив на загальну ефективність організації.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління персоналом є складною системою взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу для досягнення цілей організації. Виявлено різноманітність підходів до управління персоналом, включаючи економічний, органічний, гуманістичний, системний, процесний, ситуаційний, стратегічний та компетентнісний підходи, кожен з яких має свої особливості та сфери ефективного застосування.

Аналіз моделей організації праці показав існування суттєвих відмінностей між американською, японською, європейською, скандинавською та китайською моделями. Американська модель характеризується індивідуалізмом та орієнтацією на результат, японська – колективізмом та довготривалою зайнятістю, європейська – балансом соціальних гарантій та ефективності, скандинавська – високим рівнем демократизації, а китайська – ієрархічністю та дисципліною.

В умовах глобалізації відбувається взаємопроникнення різних моделей організації праці, що призводить до формування гібридних підходів, які адаптуються до специфіки конкретних організацій. Важливим аспектом є врахування національних особливостей та корпоративної культури при виборі моделі організації праці.

Визначено ключові передумови удосконалення системи управління персоналом, серед яких цифрова трансформація економіки, зростання конкуренції на ринку праці, демографічні зміни, розвиток дистанційної роботи та підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу. Особливу увагу приділено необхідності адаптації систем управління персоналом до вимог нових

поколінь працівників та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Встановлено, що ефективне управління персоналом в сучасних умовах вимагає комплексного підходу до вдосконалення всіх елементів системи, включаючи підбір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу. При цьому важливо забезпечити гнучкість та адаптивність системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, успішне функціонування організації в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності системи управління персоналом адаптуватися до нових викликів та забезпечувати ефективне використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

SoftServe - одна з найбільших ІТ-компаній України з глобальною присутністю, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, ІТ-консалтингу та впровадженні інноваційних технологій. Заснована у 1993 році у Львові групою аспірантів Національного університету «Львівська політехніка», зокрема Тарасом Кищмеєм та Ярославом Любінцем, вона трансформувалася з локального стартапу в міжнародного гравця з понад 11 000 співробітників і більш ніж 50 офісами у 15 країнах станом на початок 2025 року. Історія компанії є прикладом успішного поєднання локальних коренів із глобальними амбіціями, економічної стійкості та соціальної відповідальності, що дозволяє SoftServe утримувати лідерські позиції на ринку ІТ-послуг.

SoftServe зародилася у 1993 р. завдяки ініціативі Політехнічного інституту Ренсселера (США) та Воррена Бруттемана, ексвіцепрезидента General Electric, які підтримали створення бізнес-інкубаторів в українських університетах. Тарас Кищмей, на той час аспірант і науковець, разом із Юрієм Василюком та Ігорем Мендзєбровським розробили бізнес-план компанії під час курсів із підприємництва, які вели американські викладачі Марк Капій та Енді Дрессел. Першим проєктом стало переведення звітів General Electric із COBOL на Microsoft Access, що заклало фундамент для подальшого розвитку. У 1995 році до команди приєдналися Ярослав Любінець і Тарас Вєрвега, посиливши управлінський і технічний потенціал.

Перші роки SoftServe працювала в умовах обмежених ресурсів: офісом слугувала квартира у Львові, а команда з 10 осіб ділила три комп'ютери. Робота тривала до пізньої ночі, суботи були робочими, а весь прибуток реінвестувався в

розвиток. У 1996 році переїзд до офісу на вул. Володимира Великого став відповіддю на візит клієнта, який прагнув побачити умови роботи. У 2000 році відкриття першого офісу в США стало проривом, позначивши початок глобалізації. З того часу SoftServe розширила присутність до Європи (Польща, Болгарія, Румунія), Латинської Америки (Мексика, Колумбія, Чилі), Сінгапуру та ОАЕ, а кількість офісів зросла до 41 у 2022 р. та понад 50 у 2025 р.

Ключові етапи розвитку включають створення R&D-напрям у 2008 р., запуск SoftServe University у 2006 р., заснування Ради директорів у 2007 р. та перше поглинання у 2014 р. (Ukr German Enterprise GmbH). У 2017 р. придбання польської Coders Center посилило компетенції в управлінні контентом і e-commerce, а у 2023 р. купівля американсько-італійської Hoverstate зміцнила позиції в США та Європі. У 2023 р. запущено GenAI Lab, що фокусується на генеративному штучному інтелекті (ШІ), який став драйвером зростання у 2024 р.[49].

SoftServe має децентралізовану структуру, що забезпечує гнучкість у глобальному управлінні. Головні офіси розташовані у Львові (Україна) та Остіні (Техас, США). Рада директорів, створена у 2007 р., включає співзасновників - Тараса Кнцмея, Ярослава Любінця (голова), Тараса Вєрвеґи, Юрія Василика та інших, і відповідає за стратегічний розвиток. З 2013 р. операційне управління передано професійним менеджерам, першим із яких став американець Алан Харлан, що символізувало перехід від «leadership by example» до структурованого корпоративного менеджменту. Регіональні менеджери керують локальними операціями, а внутрішня комунікація підтримується через регулярні стрим-трансляції, що стали особливо важливими під час пандемії та війни.

Організація поділена на бізнес-напрями: інженерні послуги, хмарні технології та DevOps, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) і R&D. У 2023 р. створено GenAI Lab, який за рік реалізував 108 проєктів для 100 клієнтів. R&D-напрямок, очолюваний Миколою Максименком, налічує 70 співробітників у чотирьох офісах (Україна, Польща, Болгарія, Сінгапур) і працює

над біотехнологіями, віртуальною реальністю та квантовими обчисленнями. У 2021 р. в R&D інвестовано 5 млн дол., що підкреслює фокус на інноваціях.

Станом на 2022 р. у SoftServe працювало 13 000 осіб у 41 офісі в 12 країнах. Війна в Україні та економічний спад призвели до скорочення: глобально на 6% (до 12 000), в Україні на 17% (до 9451), а за півтора року - на 27%. У 2024 р. в Україні залишилося 10 215 співробітників (70% команди), а загальний штат скоротився до 11 000 через релокацію та оптимізацію. Стратегія M&A (поглинання Hoverstate у 2023 р.) і нові центри розробки (Латинська Америка) компенсують ці втрати, зберігаючи глобальну присутність [17].

Економічна модель SoftServe базується на глобалізації, партнерствах із великими клієнтами та інноваціях. Компанія є другою за величиною ІТ-компанією України після EPAM Systems за кількістю співробітників і входила до Global Outsourcing 100 у 2010, 2011, 2013–2017 рр. До 2022 р. виторг зростав на 30% щорічно, досягнувши за оцінками Forbes Ukraine 20-25 млрд грн. у 2023 р. У 2024 р. він залишився стабільним через війну та спад на ринках [17].

Основний ринок - Північна Америка (75% виторгу), Європа (20%), де серед клієнтів - IBM, Cisco, Panasonic, General Electric і NASA (розробка технологій для місячної бази у 2024 році). У 2024 році кількість нових клієнтів зросла на 134% (до 247), а загальна кількість активних проєктів досягла 1461. Центр досконалості, що генерує 25% виторгу, фокусується на складних проєктах, які зросли на 15% у 2024 році. Генеративний ШІ став ключовим драйвером: у 2024 р. кількість ШІ-проєктів зросла на 500% (до 150), а понад 100 із 500 активних клієнтів використовують ШІ-рішення. Індекс підтримки споживача у 2022 р. склав 82% (проти ринкових 40–50%), що підтверджує високу якість послуг [17].

SoftServe інвестує в інновації через R&D і GenAI Lab, що дозволяє залишатися лідером у таких напрямках, як квантові обчислення, робототехніка та кібербезпека. Продукт Biosense (вимірювання пульсу та кисню через відео) тестується у Флоридському медичному університеті, а проєкти для NASA демонструють технологічний потенціал. Географічна експансія (нові центри в Латинській Америці, Румунії) і поглинання (Hoverstate) компенсують втрати в

Україні, де 76% команди генерують основний об'єм проектів завдяки співвідношенню ціна-якість.

Корпоративна культура SoftServe базується на цінностях «be global, feel local», відкритості та інноваціях. Компанія є співзасновником Львівської бізнес-школи УКУ (2008) та Львівського ІТ Кластера (2009), інвестуючи в освіту та ІТ-екосистему. Фонд «Відкриті очі» передав 11,7 млн дол. допомоги у 2022 р. на ІТ-освіту, інклюзію та екологію. Програми для ветеранів сприяють їх реінтеграції, а співпраця з 90 вишами по всьому світу підтримує таланти. У 2004 р. SoftServe став співзасновником Асоціації «IT Ukraine», формуючи етичну конкуренцію на ринку.

Культура компанії еволюціонувала від сімейної у 1990-х (спільні обіди, стабільність) до глобальної у 2010-х, зберігаючи дружню атмосферу. У 2020 році хакерська атака (злив 13 ТБ даних) не похитнула довіру працівників завдяки швидкій реакції: технічній, юридичній і фінансовій підтримці. У 2025 році кампус у Львові (інвестиції \$50 млн на базі колишньої в'язниці за 377 млн грн) стане символом інновацій і комфорту.

Стратегія SoftServe включає глобалізацію, інновації та М&А. Завчасна експансія в Європу та Латинську Америку з 2022 р. компенсувала втрати в Україні, де війна скоротила проекти. Ставка на ШІ (GenAI Lab зросла до 100 осіб за рік) і космічні технології (NASA) відкриває нові ринки. У 2024 р. технологічно складні проекти зросли на 15%, а ШІ-проекти - на 500%, що підтверджує адаптивність компанії.

Виклики включають нестачу клієнтів через війну (58% ІТ-компаній України втратили контракти у 2022–2023 рр.), скорочення штату та кіберзагрози (атака 2020 р.). Проте SoftServe зберігає стійкість завдяки диверсифікації ринків, інноваціям і сильній репутації (82% індексу підтримки споживача).

SoftServe - приклад компанії, яка поєднує організаційну гнучкість із економічною стійкістю, адаптуючись до пандемії, війни та економічного спаду. Глобалізація, інновації (ШІ, R&D), стратегія поглинань і інвестиції в персонал забезпечують лідерство в Україні та конкурентоспроможність глобально.

Стабільний виорот у 2024 році (20–25 млрд грн), 247 нових клієнтів і проєкти для NASA свідчать про потенціал досягнення 1 млрд дол. доходу [39]. Соціальна відповідальність і сильна HR-політика зміцнюють репутацію SoftServe як роботодавця та партнера, роблячи її унікальним прикладом переходу від локального стартапу до міжнародного IT-гіганта.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Софтсерв Діджітал» - це юридична особа, зареєстрована в Україні, яка входить до екосистеми SoftServe, однієї з найбільших IT-компаній країни. Учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями компанії лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Це типова форма для дочірніх структур великих компаній в Україні. Основний вид економічної діяльності пов'язаний з інформаційними технологіями, такими як розробка програмного забезпечення, IT-консалтинг та цифрові послуги. Як дочірня структура, «Софтсерв Діджітал» виконує спеціалізовані функції в межах глобальної стратегії материнської компанії, наприклад, розробку цифрових продуктів або підтримку окремих проєктів. ТОВ «Софтсерв Діджітал» залучене до проєктів із використанням сучасних технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення чи цифрова аналітика, що є конкурентною перевагою компанії. Як частина SoftServe, компанія, підтримує ініціативи материнської структури. Інтеграція в структуру SoftServe дає доступ до міжнародних клієнтів і ресурсів. Асоціація з брендом SoftServe підвищує довіру партнерів і клієнтів [38].

Аналіз основних показників компанії «Софтсерв Діджітал» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Софтсерв Діджитал»
(базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	100,00	110.99	91.96	266.49
Дохід	100,00	96.81	118.58	421.30
Чистий прибуток	100,00	-531.55	-284.92	31.78
Активи	100,00	91.42	90.22	240.62
Гроші та їх еквіваленти	100,00	92.64	120.81	7 518.47
Довгострокові зобов'язання	100,00	145.12	150.72	80.31
Поточні зобов'язання	100,00	135.06	297.73	1 320.49
Власний капітал	100,00	396.26	554.25	253.22

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Як показують результати аналізу, кількість персоналу зросла на 166.49% до 2024 р. після спаду у 2023 р. Дохід мав тенденцію до зростання на 321.30% до 2024 р., з найбільшим стрибком у 2024 р. Спостерігалися збитки у 2022–2023 рр. (-531.55% та -284.92%), відбулося повернення до позитивного значення у 2024 р. (31.78% від 2021). Активи показали зростання на 140.62% до 2024 року після стабільності у 2022–2023 рр. Гроші та їх еквіваленти показали експоненційне зростання у 2024 р. (+7 418.47%). Довгострокові зобов'язання зросли у 2022–2023 рр. та знижилися до 80.31% у 2024 р. Видно зростання поточних зобов'язань на 1 220.49% до 2024 р., різкий стрибок був у 2024 р. Власний капітал залишається від'ємним весь час, відбулося погіршення стану до 2023 р. (554.25%), та деяке покращення у 2024 році (253.22%).

Динаміка показників демонструє складний період у 2022–2023 рр. (збитки, зниження вартості активів, зростання зобов'язань) і відновлення у 2024 р. (зростання доходів, вартості активів, ліквідності, скорочення довгострокових

зобов'язань). Від'ємний власний капітал і високі поточні зобов'язання залишаються зонами ризику.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ТОВ «Софтсерв Діджітал» (базисним методом), %

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	100,00	145.29	164.37	145.13
Витрати на оплату праці	100,00	143.11	123.95	2 850.35
Відрахування на соціальні заходи	100,00	140.43	122.37	188.36
Амортизація	100,00	117.12	95.89	38.02
Інші операційні витрати	100,00	175.03	166.24	126.77
Разом	163.19	152.12	428.71	163.19

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Витрати зростали у 2022–2023 рр. (+63.19% та +52.12% від 2021 р.), але у 2024 р. відбувся різкий стрибок (+328.71%) через витрати на оплату праці (2 850.35%). Зростання витрат на оплату праці у 2024 р. (1 634 827 тис. грн проти 57 351 тис. грн у 2021 р.) є основним драйвером загальних витрат, що відповідає збільшенню персоналу. Зниження амортизації (38.02%) та інших операційних витрат (126.77%) у 2024 р. свідчить про спроби контролювати витрати на тлі зростання доходів (421.30% від 2021 р.).

Таблиця 2.3

Структура витрат ТОВ «Софтсерв Діджітал», %

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	2.03	1.81	2.19	0.69
Витрати на оплату праці	11.40	9.99	9.29	75.78
Відрахування на соціальні заходи	2.46	2.12	1.98	1.08
Амортизація	11.63	8.34	7.33	1.03
Інші операційні витрати	72.48	77.74	79.21	21.43
Разом	100.00	100.00	100.00	100.00

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Структура витрат була стабільною, з домінуванням інших операційних витрат (72.48%–79.21%), амортизація та оплата праці мали помірну частку (7–11%). У 2024 р. відбулася радикальна зміна структури - витрати на оплату праці зросли до 75.78%, витіснивши інші операційні витрати (21.43%) та зменшивши частку амортизації (1.03%) і матеріальних затрат (0.69%). Переорієнтація витрат на персонал у 2024 р. може відображати розширення штату та підвищення зарплат, при одночасній оптимізації інших статей.

SoftServe - одна з найбільших ІТ-компаній України, заснована у 1993 р. у Львові. З локального стартапу вона виросла до глобального гравця з 11 000 співробітників і 50+ офісами у 15 країнах до 2025 року. Інновації (GenAI Lab, R&D), глобалізація та поглинання (Hoverstate, 2023) забезпечують стійкість. Виторг у 2024 році — 20-25 млрд грн. ТОВ «Софтсерв Діджітал» як складова інтегрованої компанії показує зростання доходів (+321,3%) і персоналу (+166,49%) у 2024 р., але має від’ємний капітал і високі зобов’язання.

2.2. Оцінка поточного стану процесів управління персоналом в організації

SoftServe славиться сильною HR-політикою, що підтверджується нагородами «Кращий роботодавець Центральної та Східної Європи» від AON Hewitt (2011, 2013, 2014). У 2021 р. штат досяг піку в 13 000 спеціалістів, але війна скоротила його до 11 000 у 2024 р. В Україні у 2024 р. було найнято 700 нових працівників, з них 237 - рівня trainee/junior (зростання на 65% порівняно з 2023 р.), що свідчить про фокус на молодих талантах [39].

Навчання та розвиток - основа HR-стратегії. SoftServe University, запущений у 2006 р., включає IT Академію та Мовну школу. У 2021 р. випущено 2000 студентів, 1300 з яких приєдналися до компанії. Партнерство з Udeemy (10 000 курсів) і фокус на ІІІ, робототехніку та кібербезпеку у 2022 р. адаптували навчання до нових викликів. Система People Excellence (PeEx) оцінює ефективність, а Reakon збирає фідбек. Гнучкий графік, соцпакет (лікарняні, відпустки, сертифікації) та тимбілдинги (хайкінг, спа) мотивують працівників. У 2025 р. у Львові заплановано відкрити кампус за 50 млн дол., що стане осередком роботи та творчості.

Під час війни SoftServe інвестувала 10 млн дол. у релокацію 3000 співробітників, запустила програми для ветеранів (мовні курси, технічні тренінги) і підтримала ментальне здоров'я через часті комунікації. Проте нестабільність проєктів і затримки з підвищенням зарплат призвели до відтоку 27% українського штату за півтора року. У 2023 р. 400 спеціалістів залучено до нових проєктів, що стабілізувало ситуацію.

Станом на 2022 р. у компанії працювало 13 000 співробітників, однак через війну в Україні та спад на глобальних ринках чисельність скоротилася: глобально на 6%, в Україні - на 17% за 2022 р., і до 27% за півтора року. На початок 2025 р. в Україні працює близько 10 215 осіб (70% штату), а глобально - понад 12 000. Управління персоналом здійснюється через раду директорів і

регіональних менеджерів, що вимагає скоординованих HR-процесів для підтримки команд у різних часових поясах.

SoftServe традиційно фокусується на залученні висококваліфікованих спеціалістів, зокрема через SoftServe University (заснований у 2006 році), який сертифікує та навчає кадри. Компанія адаптувала рекрутинг до умов війни, пропонуючи віддалену роботу та коворкінги в безпечних регіонах. Глобальна конкуренція за IT-фахівців змушує SoftServe конкурувати з міжнародними гравцями, що, ймовірно, підштовхує до вдосконалення процесів відбору та адаптації новачків.

SoftServe інвестує в розвиток персоналу через внутрішні програми, такі як SoftServe University, а також підтримує демобілізованих ветеранів технічними тренінгами та мовними курсами. У 2023 р. запуск GenAI Lab (100 клієнтів, 108 проєктів за рік) свідчить про акцент на перекваліфікацію спеціалістів у напрямку штучного інтелекту, що потребує гнучких навчальних процесів і швидкої адаптації кадрів до нових технологій.

Компанія підтримує високий рівень work-life balance (84% за результатами внутрішніх опитувань), що досягається завдяки гнучким моделям праці - віддалена робота, гібридні формати, асинхронна комунікація. У 2023 р. 62% співробітників назвали гнучкість ключовим фактором мотивації. SoftServe також отримувала нагороди «Кращий Роботодавець Центральної та Східної Європи» (2011, 2013, 2014), що вказує на сильну мотиваційну політику. Однак війна та економічна нестабільність могли вплинути на плинність кадрів, що вимагає додаткових зусиль для утримання талантів.

SoftServe використовує сучасні методи оцінки персоналу (зокрема, KPI), враховуючи її інноваційний підхід і глобальну присутність. Успішний перехід 95% співробітників на віддалену роботу під час пандемії 2020 р. із збереженням 98% продуктивності свідчить про ефективність моніторингу та оцінки роботи команд.

Фонд «Відкриті очі» (допомога на 11,7 млн дол. у 2022 р.) та проєкти з інклюзії й екології формують позитивний імідж компанії серед працівників.

Регулярні стрим-трансляції з топменеджерами забезпечують прозорість і залученість команд, що є частиною культури SoftServe.

Сильними сторонами забезпечення роботи співробітників є гнучкість у форматах роботи (віддалена, гібридна), що підтримує високий work-life balance, інвестиції в навчання через SoftServe University і GenAI Lab, глобальна координація команд і адаптація до криз (пандемія, війна), сильна корпоративна культура та репутація інноваційного роботодавця.

Слабкі сторони є такими:

- скорочення штату через війну та спад на ринках може вказувати на недостатню стійкість HR-процесів у кризових умовах;
- високий рівень конкуренції за таланти вимагає постійного вдосконалення рекрутингу й утримання.

Поточний стан процесів управління персоналом у SoftServe виглядає прогресивним і адаптивним, з акцентом на гнучкість, навчання та мотивацію. Компанія успішно реагує на зовнішні виклики (війна, економічна нестабільність), зберігаючи позиції лідера в IT-секторі. Однак скорочення штату та потреба в стабільному потоці проектів для українських команд можуть свідчити про необхідність подальшої оптимізації HR-стратегії, зокрема в оцінці ефективності та утриманні кадрів.

Аналіз відгуків про SoftServe дозволяє оцінити стан процесів управління персоналом у компанії з точки зору працівників, кандидатів та студентів SoftServe Academy. Відгуки охоплюють період із 2012 по 2025 рр., відображаючи різні аспекти HR-процесів: рекрутинг, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку ефективності, корпоративну культуру та утримання персоналу. На основі цього аналізу можна обґрунтувати сильні та слабкі сторони управління персоналом у SoftServe, а також зробити висновки про загальний стан цих процесів станом на початок 2025 р. [7].

SoftServe активно залучає таланти через SoftServe IT Academy, яка готує спеціалістів без досвіду. У 2024 р. в Україні було найнято 700 нових працівників, з них 237 - рівня trainee/junior, що на 65% більше порівняно з 294 і 105 у 2023

році, і становить 65% від усіх закритих вакансій компанії. Процес рекрутингу відзначається професіоналізмом: рекрутери отримують високі оцінки за фідбек і підтримку кандидатів. Водночас він має слабкі сторони: відсутність прозорості та хаотичність інтерв'ю, що потребує уніфікації процесів для підвищення ефективності відбору.

Новачки в компанії отримують якісне технічне забезпечення, зокрема ноутбуки та монітори, а також менторську підтримку, що позитивно відзначається у відгуках працівників за 2024 р. Проте ефективність адаптації та онбордингу залежить від специфіки проєкту й менеджерів: у кризові періоди, такі як війна чи пандемія COVID-19, підтримка послабшала. Наприклад, у 2022 р. релокація 3000 працівників на захід України вартістю 10 млн дол. включала онбординг у нових умовах, що продемонструвало гнучкість HR-підходів компанії в складні часи.

Навчання та розвиток працівників підтримує SoftServe University, заснований у 2006 р. як перший корпоративний IT-університет в Україні, що об'єднує IT Академію та Мовну школу. У 2021 р. випустили 2000 студентів, 1300 з яких приєдналися до компанії, а 40% програмістів і тестувальників в Україні є випускниками академії. Партнерство з Udey відкриває доступ до 10 000 курсів та фокус на ІІІ, робототехніку й кібербезпеку. У 2024 р. програми охопили 90 вишів світу, а курси, такі як Practical React і Streetcode, сприяють кар'єрному зростанню працівників - наприклад, один із них за два роки піднявся з middle до senior-рівня. Проте якість навчання залежить від менторів і самодисципліни учасників, а війна скоротила доступні можливості.

Мотивація та утримання працівників забезпечуються гнучким графіком, соціальним пакетом - лікарняними, відпустками, подарунками на річниці, компенсацією сертифікацій, доступом до Udey, що високо цінується командою у 2024 р. Під час війни релокація та допомога від фонду «Відкриті очі» на суму 11,7 млн дол. у 2022 р. посилили лояльність працівників. Однак затримки з підвищенням зарплат, нижчі за ринкові ставки та нестабільність проєктів

призвели до відтоку 27% українського штату за півтора року. У 2023 р. залучення 400 спеціалістів до нових проєктів допомогло стабілізувати ситуацію.

Оцінка ефективності в компанії базується на системі People Excellence (PeEx), яка структуровано аналізує навички та планує розвиток працівників, а регулярний фідбек від тімлідів сприяє їхньому зростанню. Водночас суб'єктивність екзаменаторів, неврахування особистих проєктів і формальність процесу знижують його ефективність. Затримки з підвищенням після оцінювання вказують на бюрократичні перепони, які потребують оптимізації.

Підтримка в кризові періоди стала важливим аспектом роботи SoftServe: під час війни компанія організувала стрим-трансляції з топменеджерами для підтримки ментального здоров'я та запустила програми для ветеранів, включаючи мовні курси, технічні тренінги й консультації з кар'єрними радниками. Це дозволило компанії увійти до 25 найкращих роботодавців для ветеранів за версією Forbes.

Корпоративна культура SoftServe ґрунтується на відкритості, командній роботі та цінностях «be global, feel local». Тімбілдинги, також новий кампус у Львові вартістю 50 млн дол., який відкриється у 2025 році, створюють комфортні умови для працівників. Проте бюрократія та нерівність умов ускладнюють утримання талантів. У 2020 р., після хакерської атаки, компанія надала технічну, юридичну та фінансову підтримку, зберігши довіру команди.

Соціальна відповідальність у кадровій політиці проявляється через інвестиції в освіту: SoftServe University співпрацює з 90 вишами, а Львівська бізнес-школа УКУ, заснована у 2008 р., стала важливим внеском у розвиток талантів. Фонд «Відкриті очі» з бюджетом 11,7 млн дол. у 2022 році підтримує ІТ-освіту, інклюзію та ветеранів, а програми реінтеграції демобілізованих демонструють соціальну орієнтацію. Участь у створенні Асоціації «IT Ukraine» у 2004 р. та Львівського ІТ Кластера у 2009 р. зміцнює ІТ-екосистему України.

Стратегія розвитку кадрової політики SoftServe фокусується на підготовці талантів через академію, інтеграції ШІ - наприклад, GenAI Lab залучила 100 осіб у 2024 році - і гнучкості. У 2025 році кампус у Львові стане осередком для 11 000

працівників, а програми для ветеранів і III-навчання посилять кадровий потенціал. Виклики, такі як нестабільність проєктів і відтік кадрів, долаються через нові проєкти, що залучили 400 спеціалістів у 2023 році, та підвищення прозорості у зарплатах.

Процеси управління персоналом у SoftServe перебувають у стані адаптивного розвитку. Компанія ефективно реагує на кризи (пандемія, війна), пропонуючи гнучкі рішення та підтримку, що підтверджується позитивними відгуками про онбординг, навчання та культуру. Проте деякі проблеми в рекрутингу, нестабільність проєктів свідчать про необхідність оптимізації. Високий показник work-life balance і нагороди «Кращий Роботодавець» (2011, 2013, 2014) вказують на міцну базу, але для збереження конкурентоспроможності SoftServe варто розвивати процеси рекрутингу та покращити фідбек кандидатам, забезпечення прозорості у зарплатній політиці та оцінці, зменшити залежність від менеджерів/проєктів.

Таким чином, управління персоналом у SoftServe є сильним у плані розвитку талантів і культури, але потребує вдосконалення в стабільності та прозорості, особливо в умовах війни та глобальних викликів 2025 р.

2.3. Аналіз стану використання гнучких моделей організації праці в організації

Показник work-life balance (баланс між роботою та особистим життям) у 85-92% відображає рівень, наскільки співробітники компанії відчують гармонію між професійними обов'язками та особистим часом. У контексті компанії, наприклад, SoftServe, це є результатом внутрішнього опитування, HR-метрики оцінки зовнішніх організацій (наприклад, AON Hewitt, яка нагороджувала SoftServe як одного з кращих роботодавців). Ось що це означає:

Work-life balance - це концепція, яка оцінює, наскільки працівники можуть ефективно поєднувати роботу з відпочинком, сім'єю, хобі та іншими аспектами життя, не відчуючи вигорання чи надмірного стресу. Високий показник, як-от 85-92%, свідчить про те, що більшість співробітників задоволені умовами праці, гнучкістю графіка, підтримкою з боку компанії та можливістю відпочивати. Показник вимірюється шляхом опитування (співробітників могли запитати: «Чи задоволені ви балансом між роботою та особистим життям?») (оцінка від 1 до 100), визначення HR-метрик (аналізуються дані про понаднормові години, використання відпусток, рівень вигорання чи плинність кадрів), врахування результатів зовнішніх рейтингів (наприклад, нагороди «Кращий Роботодавець» у 2011, 2013, 2014 роках від AON Hewitt).

Висока задоволеність: високий відсоток працівників вважають, що SoftServe забезпечує комфортні умови для балансу. Це може включати віддалену роботу, гнучкий графік, оплачувані відпустки чи програми підтримки здоров'я.

У SoftServe гнучкі моделі праці активно впроваджуються, особливо після пандемії (95% працівників перейшли на віддалену роботу у 2020 р.) та під час війни в Україні (коворкінги в безпечних зонах, асинхронна робота). Такі ініціативи у подальшому допоможуть ще підвищити цей показник.

Середній показник work-life balance в IT-індустрії коливається між 70–85% (залежно від регіону та компанії), тож 85-92% - це високий результат, що вирізняє SoftServe серед конкурентів.

Утримання талантів: В IT-секторі, де конкуренція за спеціалістів висока, 85-92% work-life balance є конкурентною перевагою, особливо для залучення молодих фахівців. Збалансовані працівники менш схильні до стресу, що підвищує ефективність (наприклад, 98% продуктивності збережено під час переходу на віддалену роботу в 2020 р.). Високий показник підкреслює прогресивність компанії, що важливо для клієнтів і партнерів.

Отже, показник work-life balance у 85-92% для SoftServe - це свідчення успішної політики гнучкості, підтримки працівників і адаптації до сучасних

викликів, що робить її привабливим роботодавцем і підтримує її позицію на ринку.

Удосконалення процесу управління персоналом шляхом впровадження гнучких моделей організації праці є актуальним для SoftServe з кількох причин, пов'язаних із її організаційними особливостями, ринковими умовами та стратегічними цілями. По-перше, це адаптація до глобальних трендів і потреб IT-ринку: висока конкуренція за таланти змушує відповідати пропозиціям компаній із США, Індії та Західної Європи, які пропонують віддалену роботу, гібридний формат чи індивідуальні графіки, а зміна очікувань працівників, особливо покоління Z, яке становить значну частину IT-ринку, робить гнучкість ключовим фактором мотивації - за внутрішніми опитуваннями SoftServe 2023 року 62% співробітників назвали її пріоритетом. По-друге, війна в Україні створює логістичні та безпекові виклики: у 2022 році 27% українського штату скоротилося через міграцію та мобілізацію, тож гнучкі моделі, як-от віддалена робота чи коворкінги в безпечних зонах, дозволяють зберегти продуктивність, а також зменшують стрес працівників, підвищуючи їхню лояльність. По-третє, гнучкість оптимізує операційну діяльність: з офісами в понад 16 країнах SoftServe працює в різних часових поясах, і асинхронна комунікація чи змішані команди полегшують співпрацю, тоді як скорочення офісних площ (на 15% в Україні у 2023 році) зменшує витрати. По-четверте, це підвищує продуктивність та інноваційність: індивідуальний підхід до потреб розробників (наприклад, ШІ-спеціалістів із GenAI Lab) сприяє креативності, а досвід пандемії 2020 року, коли 95% співробітників перейшли на віддалену роботу із збереженням 98% продуктивності, довів стратегічну цінність гнучкості. По-п'яте, це відповідає стратегічній орієнтації на майбутнє: інвестування в цифрові HR-інструменти доповнюється гнучкими моделями, а сучасні підходи зміцнюють репутацію прогресивного роботодавця, що важливо для клієнтів типу NASA чи великих банків. Актуальність підсилюється спадом на IT-ринку 2023–2024 років, коли утримання спеціалістів стало критичним, і розвитком ШІ-напряму з GenAI Lab, який залучив 108 проєктів за рік і потребує талантів, що обирають гнучкі умови.

Отже, для SoftServe це не просто тренд, а необхідність, яка дозволяє адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і залишатися лідером.

Висновки до розділу 2

SoftServe є прикладом успішної IT-компанії, яка поєднує інновації, глобалізацію та соціальну відповідальність, зберігаючи лідерство в Україні та конкурентоспроможність на світовому ринку. ТОВ «Софтсерв Діджітал», як частина її екосистеми, демонструє позитивну динаміку у 2024 році після складного періоду, але потребує уваги до управління зобов'язаннями та капіталом. Обидві структури підтверджують здатність адаптуватися до криз (війна, економічний спад) завдяки стратегічному фокусу на технології, персонал і глобальні ринки.

Кадрова політика SoftServe є фундаментом її успіху, поєднуючи навчання (SoftServe University), мотивацію (гнучкість, соцпакет) і підтримку в кризі (10 млн дол. на релокацію). Незважаючи на відтік 27% штату через війну, найм 700 працівників у 2024 р. та програми для ветеранів демонструють стійкість. HR-стратегія підтримує економічні цілі (1 млрд дол. доходу), забезпечуючи кадрами проекти для NASA та 500 клієнтів, і робить SoftServe лідером завдяки балансу локальних традицій і глобальних стандартів.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Посилення впливу гнучких моделей організації праці на ефективність процесу управління персоналом

Підвищення ефективності процесу управління персоналом є важливим аспектом для досягнення високих результатів та конкурентоспроможності сучасних компаній. Ось кілька ключових підходів і стратегій, які можуть сприяти цьому:

1. Впровадження гнучких моделей організації праці дозволяє працівникам самостійно організовувати свій робочий час, забезпечує високий рівень мотивації, знижує рівень стресу та підвищує загальну ефективність працівників. Моделі результат-орієнтованого управління, де оцінка роботи базується на досягнутих результатах, а не на кількості годин, проведених на роботі, також сприяють кращій організації та мотивації.

2. Оптимізація процесу рекрутингу та підбору персоналу є основою для високої продуктивності компанії. Використання новітніх технологій, таких як автоматизовані системи для оцінки кандидатів, штучний інтелект для скринінгу резюме та інтерв'ювання, може значно прискорити процес найму та зменшити помилки при відборі кандидатів.

3. Покращення комунікації та корпоративної культури є основою успішної роботи команд і управління персоналом. Використання технологій для забезпечення безперервного зв'язку між співробітниками та керівництвом допомагає створити прозору та відкриту корпоративну культуру, що підвищує рівень задоволення та залученості працівників. Так платформа Slack для командної комунікації, широко використовується в IT-сфері, що дозволяє

зберігати ефективний зв'язок між віддаленими та офісними співробітниками, а також забезпечує зручний інструмент для організації робочих процесів та швидкого обміну інформацією.

4. Інвестування в професійний розвиток працівників - ключовий фактор для підтримки високої продуктивності та залученості. Регулярне навчання новим технологіям та методикам дає змогу співробітникам зберігати високу кваліфікацію і ефективно вирішувати завдання, що виникають у процесі роботи.

5. Індивідуальний підхід до управління персоналом. Управління персоналом на основі індивідуальних потреб співробітників дозволяє створювати умови для більшої мотивації та продуктивності. Індивідуальні плани розвитку, гнучкий графік роботи та можливість працювати в комфортних умовах допомагають зберігати високий рівень залученості та задоволення роботою.

6. Забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям допомагає уникнути вигорання співробітників і сприяє більшій продуктивності в довгостроковій перспективі. Важливими інструментами можуть бути додаткові відпустки, програми підтримки ментального здоров'я та гнучкі робочі графіки.

7. Використання технологій для автоматизації процесів дозволяє зменшити навантаження на HR-підрозділ і підвищити ефективність операцій.

8. Інноваційні методи мотивації, такі як гейміфікація або надання співробітникам певних бонусів за досягнення певних результатів, допомагають стимулювати працівників до високих досягнень та створюють здорову конкуренцію в команді.

Загалом, покращення ефективності процесу управління персоналом у IT-компаніях потребує інтеграції сучасних технологій, гнучких робочих моделей, розвитку персоналу та підтримки здорового клімату в колективі. Всі ці елементи повністю або у значній мірі використовуються інтегрованою компанією Softserve та компаніями, що входять до її екосистеми, разом дозволяють не тільки підвищити продуктивність, але й створити привабливе середовище для працівників. Однак показник показник work-life balance у 85-92% говорить про наявні проблеми. Зниження показника у 2025 р. до 85 % обумовлює потребу у

дослідженні потенціалу гнучких методів організації праці у компанії Softserve та суб'єктів господарювання, що входять до її екосистеми.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високою динамічністю та необхідністю швидкої адаптації до змін, що обумовлює зростання популярності гнучких моделей організації праці. Гнучкі моделі організації праці передбачають можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптацію робочих процесів відповідно до потреб організації та працівників.

Варто також зазначити, що впровадження гнучких графіків роботи також дозволяє працівникам самостійно визначати час початку та закінчення робочого дня, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям та позитивно впливає на мотивацію персоналу та підвищує його продуктивність.

Окремо варто зазначити, що розвиток дистанційної роботи як однієї з форм гнучкої організації праці відкриває нові можливості для залучення талановитих працівників незалежно від їх географічного розташування, що розширює потенційний пул кандидатів та дозволяє формувати більш ефективні команди.

Гібридний формат роботи, який поєднує елементи офісної та віддаленої роботи, стає все більш популярним серед організацій, адже такий підхід дозволяє зберегти переваги особистої взаємодії та командної роботи, одночасно забезпечуючи гнучкість та автономію працівників.

Доцільно зазначити, що гнучкі моделі організації праці вимагають розвитку нових компетенцій як у керівників, так і у працівників. Особлива увага приділяється розвитку навичок самоорганізації, тайм-менеджменту та ефективної комунікації в умовах віддаленої роботи.

Впровадження гнучких моделей організації праці супроводжується розвитком відповідних технологічних рішень та інструментів для управління віддаленими командами, що включає використання різних технологій, систем управління проєктами та платформ для онлайн-комунікації.

Важливим аспектом впровадження гнучких моделей організації праці є забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та захисту даних.

Організації повинні розробляти та впроваджувати відповідні політики та процедури для мінімізації ризиків, пов'язаних з віддаленою роботою.

Посилення впливу гнучких моделей організації праці на ефективність процесу управління персоналом є об'єктивною тенденцією сучасного бізнес-середовища.

Напрямки розвитку гнучких моделей організації праці, які можуть підвищити ефективність процесу управління персоналом ТОВ «Софтсерв Діджитал», базуються на сучасних тенденціях у HR-менеджменті, враховують контекст компанії SoftServe та спрямовані на адаптивність, мотивацію працівників і оптимізацію ресурсів:

1. Впровадження гібридного формату роботи з індивідуальним підходом. Доцільно розвинути гнучкі моделі шляхом створення персоналізованих графіків роботи, які враховують потреби працівників (наприклад, сімейні обставини, часові пояси для міжнародних проєктів) та специфіку проєктів. Для цього можна запровадити цифрову платформу планування, де працівники самостійно обирають дні роботи в офісі чи дистанційно в межах встановлених KPI. Це підвищить залученість, адже більшість працівників SoftServe у 2024 р. позитивно оцінили work-life balance, але потребують стабільності в проєктах. Ефективність управління персоналом зросте завдяки зниженню плинності кадрів і кращій координації команд.

2. Розширення асинхронної роботи для глобальних команд. Для підвищення продуктивності доцільно впровадити асинхронні робочі процеси, де працівники виконують завдання у зручний для них час, а комунікація відбувається через інструменти типу Slack чи Jira з чіткими дедлайнами. Це особливо актуально для компанії з партнерствами у 90 вишах світу та міжнародними проєктами. HR-команда може розробити тренінги для менеджерів з управління асинхронними командами, що зменшить хаотичність (як у відгуках про інтерв'ю) і підвищить прозорість процесів.

3. Створення модульних команд із гнучким складом. Доцільно формувати тимчасові модульні команди для конкретних проєктів, залучаючи спеціалістів із

різних відділів залежно від потреби. Це дозволить швидко реагувати на нестабільність проєктів, яка призводить до відтоку штату, і оптимізувати ресурси. Управління персоналом стане ефективнішим завдяки чіткому розподілу ролей і зменшенню бюрократії.

4. Розвиток програм «job sharing» і часткової зайнятості. Для залучення талантів, зокрема ветеранів чи студентів SoftServe IT Academy, пропонується запровадити моделі «job sharing» (два працівники ділять одну посаду) та часткову зайнятість із гнучким графіком. Це підвищить доступність робочих місць, як у програмах реінтеграції демобілізованих, і дасть змогу утримувати спеціалістів, які не можуть працювати повний день. Ефективність HR зросте за рахунок ширшого кадрового резерву та зниження витрат на рекрутинг.

5. Інтеграція ІІІ для прогнозування та автоматичного пропонування оптимальних графіків. Це допоможе уникнути затримок із проєктами і зробить управління персоналом проактивним. HR-команда зможе швидше реагувати на зміни, підвищивши гнучкість компанії.

6. Посилення менторської підтримки в гнучких моделях. Для ефективної адаптації до гнучких графіків пропонується розширити менторські програми, які вже отримали позитивні відгуки в онбордингу. Кожен працівник із гнучким графіком може отримати ментора, який допоможе інтегруватися в проєкт і підтримуватиме зв'язок із командою. Це усуне залежність адаптації від менеджерів і проєктів, що було слабкою стороною під час війни та пандемії, підвищивши стабільність управління персоналом.

7. Фінансова гнучкість у компенсаціях (бонусні пакети за результатами проєктів або вибір між вищою зарплатою та додатковими вихідними). Це вирішить проблему затримок із підвищенням зарплат, яка демотивувала працівників раніше, і зробить компанію конкурентоспроможною на ринку, де ставки іноді нижчі за ринкові. Ефективність управління персоналом зросте завдяки підвищенню лояльності та зниженню відтоку.

Пропозиції спрямовані на підвищення адаптивності, залученості працівників і оптимізацію процесів управління персоналом. Їхня реалізація може

бути поетапною: почати з пілотних проєктів (наприклад, III-планування чи модульні команди), оцінити результати через систему ReEx і масштабувати успішні практики

3.2. Оцінка ефективності заходів з активізації впровадження гнучких моделей організації праці

Для розрахунку економічної ефективності пілотних проєктів впровадження гнучких моделей організації праці в ТОВ «Софтсерв Діджітал» враховано витрати на реалізацію, потенційні економічні вигоди та ключові показники ефективності.

Пілотний проєкт № 1 із фокусом на гнучкий графік і інтеграцію програм навчання для підвищення кваліфікації. Термін реалізації - 3 місяці. Учасники: 200 осіб (20% штату) - розробники (50%), менеджери (30%), junior-рівень (20%). Модель: гнучкий графік: працівники обирають робочі години (8 годин/день, початок між 7:00–11:00). Навчання: 4 години/тиждень асинхронних курсів (ШІ, хмарні технології) через внутрішню платформу. Офіс: 3 дні/тиждень, 2 дні віддалено (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок економічних результатів проекту 1 ТОВ «Софтсерв Діджитал»

Показник	Розрахунок	Значення (грн)	Пояснення
Економія на утриманні офісів	$11\,627 \times 20\% \times 200 \times 3$	1 395 240	11 627 грн — середня місячна вартість робочого місця; 20% — скорочення витрат (2 дні вдома); 200 осіб; 3 місяці.
Зростання рівня продуктивності праці	$186\,603 \times 7\% \times 200 \times 3$	7 839 726	186 603 грн - середній дохід/місяць на працівника; 7% - приріст від навчання та гнучкості; 200 осіб; 3 місяці.
Зменшення плинності кадрів	$562\,500 \times 10\%$	56 250	562 500 грн - базові витрати ($15\% \times 200 \times 75\,000 \times 3/12$); 10% - зменшення плинності через проєкт.
Загальна сума вигод	$1\,395\,240 + 7\,839\,726 + 56\,250$	9 291 216	Сума економії на офісах, продуктивності та плинності.
Чистий ефект	$9\,291\,216 - 2\,000\,000$	7 291 216	Вигоди мінус витрати
ROI	$(7\,291\,216 / 2\,000\,000) \times 100$	364.56%	
Окупність (місяці)	$2\,000\,000 / (7\,291\,216 / 3)$	≈ 0.82 (24–25 днів)	Місячний чистий ефект: 2430405 грн/місяць; витрати діляться на місячний ефект.

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Серед основних переваг - підвищення кваліфікації через навчання (4 години/тиждень), гнучкість графіку, що підвищує задоволеність працівників, та середній масштаб (200 осіб), який дозволяє протестувати модель перед розширенням. Недоліки включають початкові витрати на платформу (400000 грн), обладнання (1000000 грн), інші витрати (600000 грн), потребу в якісному контенті для курсів, без якого ефект від навчання може бути нижчим.

Розрахунки показують, що проєкт із бюджетом 2 млн грн генерує значні вигоди в розмірі 9.29 млн грн завдяки економії на офісах, зростанню

продуктивності та зниженню плинності. Чистий ефект у 7.29 млн грн і ROI 364.56% свідчать про високу рентабельність, а окупність у 24–25 днів робить його дуже привабливим. Проте успіх залежить від якості курсів і адаптації працівників до гнучкого графіку.

Пілотний проєкт № 2 із фокусом на командну гнучкість із акцентом на співпрацю та автономію. Термін реалізації - 4 місяці. Учасники: 400 осіб (40% штату) - 20 команд по 20 осіб (розробка, тестування, менеджмент, підтримка). Команди самостійно визначають графік (офіс/віддалено, години роботи) за умови виконання командних цілей. Передбачено щотижневі синхронізації (офлайн або онлайн). Витрати - 3 500 000 грн. (витрати на обладнання - 2 000 000 грн ($400 \times 5\,000$ грн), IT-інфраструктуру - 800 000 грн., координацію - 700 000 грн (HR, тімліди), інструменти: Slack, Trello, Zoom (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічних результатів проєкту 2 ТОВ «Софтсерв Діджітал»

Показник	Розрахунок	Значення (грн)	Пояснення
1	2	3	4
1. Витрати	-	3 850 000	Загальні витрати на впровадження
Компенсація обладнання	$400 \times 5\,500$	2 200 000	Витрати на обладнання для 400 осіб із урахуванням інфляції
IT-інфраструктура	$220\,000 + (165\,000 \times 4)$	880 000	Одноразові витрати (220 000 грн) + щомісячні (165 000 грн/місяць $\times$ 4 місяці)
Координація	$330\,000 + (110\,000 \times 4)$	770 000	Тренінги (330 000 грн) + щомісячна координація (110 000 грн/місяць $\times$ 4 місяці)
Щомісячні витрати	$(2\,200\,000 + 220\,000 + 330\,000) + (660\,000 + 440\,000) / 4$	2 750 000 (одноразово) + 275 000/місяць	Одноразові витрати + середньомісячні витрати за 4 місяці
2. Загальні вигоди	$3\,718\,640 + 11\,936\,384 + 56\,250$	15 711 274	Сума всіх вигод

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Економія на офісах	$11\,627 \times 20\% \times 400 \times 4$	3 718 640	Економія на офісних витратах для 400 осіб за 4 місяці з урахуванням 20%
Зростання продуктивності	$186\,603 \times 4\% \times 400 \times 4$	11 936 384	Зростання продуктивності для 400 осіб за 4 місяці з приростом 4%
Зниження плинності	$1\,125\,000 \times 5\%$	56 250	Зменшення витрат на плинність ($15\% \times 400 \times 75\,000 \times 4/12$) з ефектом 5%
3. Економічна ефективність			
Чистий ефект	$15\,711\,274 - 3\,850\,000$	11 861 274	Різниця між сумою вигод і витратами
ROI	$(11\,861\,274 / 3\,850\,000) \times 100$	308.08%	Рентабельність інвестицій у відсотках
Окупність	$3\,850\,000 / 2\,965\,319$	~1.30 місяці	Термін окупності в місяцях (приблизно 39–40 днів)

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Перевагами другого проєкту є великий масштаб, командна автономія, висока потенційна вигода. Недоліками є більша сума первісних витрат, складність координації 20 команд.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця результатів реалізації проєктів ТОВ «Софтсерв Діджитал»

Показник	Варіант 1	Варіант 2
Тривалість (місяці)	3	4
Учасники (осіб)	200	400
Бюджет (грн)	2 000 000	3 850 000
Чистий ефект (грн)	7 291 216	11 861 274
ROI (%)	364.56	308.08%
Окупність (дні)	24–25	39–40

Основний фокус	Гнучкий графік + навчання	Командна гнучкість
----------------	------------------------------	-----------------------

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Варіант 1 є оптимальним для середньострокового тестування з акцентом на розвиток персоналу. Рекомендується, якщо метою є підвищити кваліфікацію поряд із гнучкістю. Варіант 2 є найамбітнішим, з максимальним економічним ефектом. Рекомендується, якщо компанія готова до масштабних змін і має ресурси для координації.

Пілотний проєкт №2 із фокусом на командну гнучкість, автономію та співпрацю для ТОВ «Софтсерв Діджітал» має низку вагомих переваг. По-перше, він забезпечує вищий чистий економічний ефект у розмірі 11 861 274 грн порівняно з 7 291 216 грн у варіанті 1, що свідчить про більшу ефективність завдяки масштабності проєкту. Цей варіант охоплює 400 осіб, тобто 40% штату, дозволяючи протестувати модель на більшій вибірці та зібрати ширші дані для подальшого масштабування. Він сприяє командній автономії та співпраці, адже 20 команд по 20 осіб самостійно визначають графік і формат роботи, що підвищує відповідальність, синергію та інноваційність у проєктах розробки, тестування й менеджменту. Тривалість у 4 місяці та залучення значної частини працівників роблять проєкт ідеальною основою для підготовки до довгострокової трансформації компанії на гнучку модель роботи. Використання сучасних інструментів, таких як Slack, Trello, Zoom, разом із інвестиціями в IT-інфраструктуру (880 000 грн) підвищує технологічну готовність компанії до віддаленої роботи та відповідає трендам IT-ринку. Крім того, проєкт має потенціал для недооцінених вигод: якщо реальний приріст продуктивності перевищить прогнозовані 4% (наприклад, до 5–6%) або плинність знизиться більше, ніж на 5%, вигоди можуть зрости до 17–20 млн грн. Нарешті, командна гнучкість і автономія роблять компанію привабливішою для талантів на конкурентному ринку праці, що може додатково знизити плинність кадрів у довгостроковій перспективі. Таким чином, проєкт 2 вирізняється більшим

економічним ефектом, масштабністю, підтримкою командної роботи та стратегічною цінністю, особливо за умов наявності ресурсів для координації та орієнтації на довгострокові цілі.

Аналіз показав, що ефективність гнучких моделей залежить від низки факторів. По-перше, це якість реалізації: успіх проєкту №1 залежить від контенту курсів і адаптації працівників, а проєкту №2 - від компетентності координаторів і зрілості команд. По-друге, важливу роль відіграє технологічна база: автоматизація процесів, використання ШІ для планування графіків і платформ для комунікації підвищують результативність HR-функцій. По-третє, гнучкість потребує нових компетенцій, зокрема самоорганізації та тайм-менеджменту, що вимагає інвестицій у навчання працівників і менеджерів.

Для ТОВ «Софтсерв Діджітал» пропонується застосовувати комбіновану стратегію: спочатку реалізувати проєкт №1 для оперативного випробування та розвитку навичок персоналу, а за умови достатніх ресурсів і прагнення до розширення - впровадити проєкт №2.

Висновки до розділу 3

Гнучкі моделі організації праці суттєво підвищують ефективність управління персоналом у ТОВ «Софтсерв Діджітал», сприяючи мотивації, продуктивності та адаптивності. Впровадження гнучких графіків і результат-орієнтованого підходу знижує стрес, підвищує залученість і оптимізує робочий час. Оптимізація рекрутингу через ШІ та автоматизацію прискорює підбір талантів, а покращення комунікації (наприклад, через Slack) зміцнює корпоративну культуру. Інвестиції в навчання підтримують кваліфікацію, індивідуальний підхід і work-life balance (85–92% у 2024 році) зменшують вигорання, а технології автоматизують HR-процеси. Гібридні формати та дистанційна робота розширюють кадровий резерв, але вимагають нових

компетенції (самоорганізація, тайм-менеджмент). Рекомендується впроваджувати гібридні моделі, асинхронну роботу, модульні команди, «job sharing», III-планування, менторство та гнучкі компенсації для адаптивності й утримання талантів у динамічному IT-середовищі.

Гнучкі моделі організації праці значно підвищують ефективність управління персоналом у ТОВ «Софтсерв Діджітал». Пілотний проєкт №1 (2 млн грн, чистий ефект 7,29 млн грн, ROI 364,56%, окупність 25 днів) оптимальний для тестування та навчання. Проєкт №2 (3,85 млн грн, чистий ефект 11,86 млн грн, ROI 308,08%, окупність 40 днів) вирізняється масштабом (400 осіб), командною автономією та вигодами (15,71 млн грн), ідеальний для трансформацій за наявності ресурсів. Гнучкість економить ресурси, підвищує продуктивність і знижує плинність, але успіх залежить від технологій, координації та компетенцій.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є ключовою сферою сучасної бізнес-структури, що визначає її ефективність і конкурентоспроможність у сучасних умовах. Персонал розглядається як стратегічний ресурс, інтелектуальний капітал, що поєднує знання, навички та творчий потенціал, необхідний для інновацій і досягнення цілей організації. Сучасний підхід до управління персоналом передбачає систематичну роботу з планування, підбору, розвитку та мотивації кадрів, спрямовану не лише на використання їхніх здібностей, але й на створення умов для самореалізації та професійного зростання.

Аналіз сутності управління персоналом показав багатогранність цього процесу, що є системою організаційно-економічних і соціальних заходів, що забезпечують нормальне функціонування, розвиток і ефективне використання потенціалу робочої сили. Це включає формування корпоративної культури, яка сприяє залученості працівників до управлінських рішень, та створення умов для соціальної ефективності колективу. Принципи управління науковість, плановірність, баланс централізації та децентралізації спрямовані на формування команди висококваліфікованих фахівців із сучасним мисленням і професійною гордістю.

Еволюція підходів до управління персоналом (економічний, організаційний, гуманістичний, інноваційний, цифровий) відображає перехід від контролю трудових функцій до визнання людини як ключового фактора успіху. Цифровий підхід, що набирає обертів у XXI столітті, використовує ШІ, великі дані та автоматизацію для оптимізації HR-процесів, підвищуючи прозорість і персоналізацію.

Удосконалення управління персоналом вимагає адаптації до цифрової трансформації, конкуренції за таланти, демографічних змін і зростання ролі соціальної відповідальності. Рекомендується впроваджувати гнучкі моделі праці, інноваційні методи мотивації (гейміфікація, бонуси), навчання та

маркетинговий підхід до бренду роботодавця. Це забезпечить ефективність, залученість і сталість компанії на ринку.

Виконано аналіз системи управління персоналом компанії «SoftServe» та ТОВ «Софтсерв Діджітал», як частини екосистеми інтегрованої компанії, що виросла з локального стартапу до глобального ІТ-лідера з понад 11000 співробітників і численними офісами у 15 країнах станом на 2025 рік. Її успіх базується на інноваціях, глобалізації та сильній HR-політиці, що адаптується до криз (пандемія, війна). Управління персоналом у SoftServe вирізняється гнучкістю та фокусом на розвиток талантів. Показник work-life balance 85–92% відображає ефективність гнучких моделей праці віддаленої, гібридної, асинхронної роботи. SoftServe University підготував 2000 студентів у 2021 році, а GenAI Lab у 2023 році реалізував 108 ІІІ-проектів, підкреслюючи інвестиції в перекваліфікацію. Рекрутинг компанії і онбордінг ефективні, але потребують розвитку.

Сильними сторонами HR-політики визначено гнучкість (62% працівників цінують її), навчання, соціальну відповідальність, культуру відкритості («be global, feel local»). Слабкостями є відтік 27% штату через війну, залежність адаптації від проектів тощо. Витрати на оплату праці зросли до 75,78% у 2024 році, що відображає фокус на персонал, але вимагає балансу з іншими статтями.

Гнучкі моделі праці необхідні через глобальну конкуренцію, війну та ІІІ-тренди. Вони знижують витрати (скорочення офісів на 15%), підвищують залученість і підтримують інновації (150 ІІІ-проектів у 2024 р.). Рекомендується вдосконалити рекрутинг, стабілізувати проекти та інтегрувати цифрові HR-інструменти для утримання талантів і лідерства на ринку.

Гнучкі моделі організації праці відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом у ТОВ «Софтсерв Діджітал», сприяючи досягненню високих результатів і конкурентоспроможності в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Впровадження таких моделей, зокрема гнучких графіків і результат-орієнтованого управління, дозволяє працівникам самостійно організовувати робочий час, що знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та

загальну продуктивність. Цей підхід не лише оптимізує робочі процеси, а й створює комфортні умови для працівників, що позитивно впливає на їхню залученість і лояльність до компанії.

Оптимізація рекрутингу через використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект для скринінгу резюме та автоматизовані системи оцінки кандидатів, значно прискорює процес підбору персоналу та мінімізує помилки, формуючи основу для високої продуктивності компанії. Покращення комунікації за допомогою платформ типу Slack забезпечує безперервний зв'язок між віддаленими й офісними командами, сприяючи прозорій і відкритій корпоративній культурі, що підвищує задоволеність працівників.

Інвестування в професійний розвиток через регулярне навчання (наприклад, ІІІ та хмарні технології) підтримує високу кваліфікацію персоналу, дозволяючи ефективно вирішувати складні завдання. Індивідуальний підхід до управління, включаючи персоналізовані плани розвитку та гнучкі графіки, зміцнює мотивацію, а забезпечення work-life balance (85–92% у 2024 році) запобігає вигоранню, сприяючи довгостроковій продуктивності. Автоматизація HR-процесів зменшує навантаження на підрозділ, а інноваційні методи мотивації, як-от гейміфікація чи бонуси, стимулюють працівників до досягнень.

Гібридні формати та дистанційна робота розширюють кадровий резерв, залучаючи таланти незалежно від локації, але вимагають розвитку компетенцій самоорганізації й тайм-менеджменту. Для «Софтсерв Діджітал» рекомендовано впроваджувати гібридні моделі з індивідуальним підходом, асинхронну роботу, модульні команди, «job sharing», ІІІ для планування, менторські програми та гнучкі компенсації. Ці заходи підвищують адаптивність, залученість і оптимізують управління персоналом, вирішуючи проблему зниження work-life balance до 85% та підтримуючи сталий розвиток компанії на ІТ-ринку.

Одним із ключових висновків є те, що впровадження гнучких моделей організації праці, таких як гнучкий графік, гібридний формат і командна автономія, дозволяє досягти балансу між потребами працівників і цілями організації. Аналіз пілотних проєктів ТОВ «Софтсерв Діджітал» показав, що

обидва варіанти мають високу економічну ефективність, але їхня привабливість залежить від конкретних умов і стратегічних пріоритетів компанії. Для ТОВ «Софтсерв Діджітал» рекомендовано комбінований підхід: почати з проєкту №1 для швидкого тестування та підвищення кваліфікації, а за наявності ресурсів і стратегічної мети масштабування - перейти до проєкту №2. Напрямки розвитку включають гібридні формати з індивідуальним підходом, асинхронну роботу, модульні команди, «job sharing», інтеграцію ІІІ, менторську підтримку та гнучкі компенсації. Такі заходи підвищують адаптивність компанії, залученість працівників і ефективність управління персоналом.

Отже, посилення впливу гнучких моделей є об'єктивною тенденцією, що відповідає викликам сучасності. Для сучасних бізнес-структур це шанс не лише оптимізувати процеси, але й створити привабливе робоче середовище.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук З.А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 184-189.
2. Атаманчук З.А., Макогін З.Я. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. № 2 (46). 2022. С. 67-75.
3. Бабій Ю. М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13742818>.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>.
6. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. Випуск № 41/2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1541/1482>.
7. Відгуки про компанію SoftServe. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/softserve/reviews/>.
8. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Т. 9. № 3. С. 270-274.
9. Воскобійник С.Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*. 2018. №10. С. 29-35. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/comparative-characteristics-of-different/>

10. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* Т. 2: Управління персоналом в організаціях. Київ, 2019. С. 42-50.

11. Гуменюк А.В. Формування стратегій управління персоналом підприємства. *Наукові інновації та передові технології.* № 6(34) (2024). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12189>

12. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 2 (54). С. 137-144. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.

13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

14. Інноваційна діяльність підприємств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv-1>.

15. Інформаційний бюлетень УЯЦ: Досвід мотивації праці в Японії. URL: <https://kpi.ua/uajc-info-09-02>.

16. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>.

17. Інформація про SoftServe. URL: <https://forbes.ua/profile/softserve-306>

18. Ковбас Г. Сучасні підходи формування маркетингової політики управління персоналом логістичних компаній. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-67>.

19. Ковбасюк Ю.В. Державне управління: навчальний посібник. . Т. 2. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. 324 с.

20. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 2, 2014. С. 570-572.

21. Корнілова О., Кузнєцова Л. Управління персоналом. Тайм менеджмент: навч.-мето. посіб. [Електронне видання] / О. Корнілова, Л. Кузнєцова; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 71 с.

22. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. *The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science»*. April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. С. 220-222.

23. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024 (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

25. Лозовський О.М., Пучканьова В.Ї. Сучасні підходи щодо оптимізації системи управління персоналом на підприємстві. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. №1 Грудень, 2018 || 57. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26703.pdf>.

26. Обіход, С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024 / (1(107)), 3–9. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9).

27. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>.

28. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024 (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.

29. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116–120.

30. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н.,

проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

31. Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Вережомська І., Яремчук, С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С. 406-414. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>.

32. Робочі моделі майбутнього та інші тренди організації праці. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/robochi-modeli-majbutnogo-ta-inshi-trendy-organizacziyi-praczi>.

33. Самоменеджмент: навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Корнілова; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 57 с.

34. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147–154.

35. Суслов П.В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2004. № 2. С. 139-144.

36. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>.

37. ТОВ «Софтсерв Діджітал». URL: <https://clarity-project.info/edr/35286792/finances>.

38. ТОВ «Софтсерв Діджітал». URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>

39. У 2024-му кількість нових клієнтів найбільшої ІТ-компанії SoftServe збільшилася на 134%. URL: <https://forbes.ua/news/u-2024-mu-kilkist-novikh-klientiv-naybilshoi-it-kompanii-softserve-zbilshilasya-na-134-17022025-27246>.

40. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

41. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Джефрі К. Лайкер. URL: <https://www.maxzosim.com/filosofia-toyota-14-printsipiv-roboti-zlaghodzhienoyi-komandi-dzhiefri-k-laikier/>.

42. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

43. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023>.

44. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

45. Чигур І.В., Глущенко Л.Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/29006>.

46. CIOs, CTOs and technology leaders Latest findings from PwC's Pulse Survey. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/executive-views-2022/technology-leaders.html>.

47. Deloitte дослідив настрої міленіалів і зумерів: що взяти до уваги компаніям. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/deloitte-doslidiv-nastroyi-milenialiv-i-zumeriv-shho-vzyati-do-uvagi-kompaniyam>.

48. McKinsey technology trends outlook 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>.

49. SoftServe - 30 років. Як компанія пройшла шлях від розробки в неопалюваній квартирі до міжнародного IT-гіганта. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/softserve-30-anniversary/>.