

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

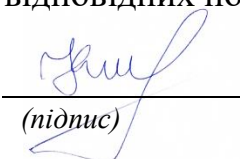
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КАДРОВОГО
ДЕФІЦИТУ

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Красноружева Катерина Сергіївна

Науковий керівник
д.е.н., проф. Грішнова Олена Антонівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка



(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «09» травня 2025р., протокол №. 12

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ	6
1.1. Огляд сучасних наукових підходів до управління персоналом в умовах кадрового дефіциту	6
1.2. Кадровий дефіцит як фактор впливу на розвиток персоналу в організації	11
1.3. Стратегії та методи збереження та розвитку персоналу	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	20
II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ SOFTSERVE	22
2.1. Огляд фінансового-економічного стану, кадрової політики та практик у SoftServe	22
2.2. Аналіз впливу кадрового дефіциту на діяльність компанії.....	28
2.3. Ефективність заходів з розвитку персоналу SoftServe.....	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	39
III РОЗДІЛ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ	40
3.1. Вдосконалення процесів підбору персоналу	40
3.2. Розробка програм навчання та розвитку для збереження кваліфікованого персоналу	44
3.3. Впровадження інноваційних методів мотивації та утримання персоналу	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	53
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростаючими викликами, що постають перед компаніями в умовах кадрового дефіциту, який впливає на їхню конкурентоспроможність та стійкість. У сучасних реаліях багато підприємств стикаються зі скороченням персоналу, зменшенням ресурсів на навчання та розвиток співробітників, що ускладнює їхню адаптацію до динамічного бізнес-середовища. Втрата фахівців та обмежені можливості найму призводять до зниження ефективності бізнес-процесів, підвищення навантаження на наявних працівників та зростання рівня професійного вигорання. Водночас компанії змушені шукати нові підходи до розвитку персоналу, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки кадрового дефіциту та підтримувати достатній рівень продуктивності праці.

Дослідження цієї теми дозволить визначити оптимальні стратегії управління персоналом у критичних умовах та сформулювати рекомендації для їхнього ефективного впровадження. Розгляд даного питання є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним для забезпечення стабільного розвитку компаній.

Дослідження розвитку персоналу компанії в умовах кадрового дефіциту є важливим аспектом наукових праць таких провідних учених, як Грішнова О. А., Колот А. М., Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І. Бабчинська О. І., Посвалюк О. А. та інші. Незважаючи на значний науковий внесок у вивчення проблеми, багато питань залишаються відкритими, зокрема щодо адаптації кадрової політики до сучасних викликів, методів утримання та розвитку персоналу в умовах обмежених ресурсів. Особливого значення набуває дослідження взаємозв'язку між кадровим дефіцитом та ефективністю бізнес-процесів, що потребує нових підходів та стратегічних рішень.

Метою дослідження є виявлення ефективних підходів до розвитку персоналу в умовах кадрового дефіциту та їх вплив на продуктивність компанії.

Завдання дослідження включають:

- здійснити огляд сучасних наукових підходів до управління персоналом в умовах кадрового дефіциту;
- охарактеризувати кадровий дефіцит як фактор впливу на розвиток персоналу в організації;
- виділити стратегії та методи збереження та розвитку персоналу;
- провести огляд фінансового-економічного стану, кадрової політики та практик у SoftServe;
- проаналізувати вплив кадрового дефіциту на діяльність компанії;
- оцінити ефективність заходів з розвитку персоналу SoftServe;
- запропонувати напрями вдосконалення процесів підбору персоналу;
- розробити програми навчання та розвитку для збереження кваліфікованого персоналу;
- охарактеризувати можливості впровадження інноваційних методів мотивації та утримання персоналу.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом у сучасних організаціях, що стикаються з кадровим дефіцитом.

Предметом дослідження є методи та інструменти розвитку персоналу, спрямовані на підтримку продуктивності та ефективності працівників в умовах обмежених кадрових ресурсів.

У магістерській роботі використано комплекс методів наукового пізнання, що забезпечують всебічне дослідження розвитку персоналу в умовах кадрового дефіциту. Теоретичне дослідження здійснювалося за допомогою методу аналізу та синтезу, що дозволило виявити ключові фактори, які впливають на кадрову політику компаній. Метод історичного підходу застосовувався для оцінки змін у стратегіях управління персоналом залежно від економічної ситуації. Емпіричне дослідження включало спостереження та порівняльний аналіз статистичних даних щодо динаміки чисельності працівників, рівня заробітної плати та фінансової ефективності компанії. Крім того, використовувався метод моделювання, який допоміг сформулювати рекомендації щодо оптимізації кадрової політики в умовах обмежених ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці ефективних підходів до розвитку персоналу в умовах кадрового дефіциту, що можуть бути застосовані в управлінській діяльності компаній. Запропоновані методи можуть сприяти підвищенню продуктивності працівників, зниженню рівня вигорання та покращенню мотивації співробітників. Отримані результати можуть використовуватися керівниками підприємств, HR-фахівцями та консультантами для оптимізації кадрової політики.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (46), додатків (3). Зміст роботи висвітлено на 62 сторінках основного тексту і містить 6 таблиць і 9 рисунків

I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

1.1. Огляд сучасних наукових підходів до управління персоналом в умовах кадрового дефіциту

Кадровий дефіцит є однією з ключових проблем сучасного ринку праці, що впливає на ефективність організацій. У цих умовах управління персоналом стає критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємств. Сучасні наукові підходи до управління персоналом дозволяють адаптуватися до викликів ринку та забезпечити розвиток людського капіталу. Розгляд теоретичних засад цього процесу допоможе зрозуміти, як оптимізувати кадрову політику в умовах обмежених ресурсів.

Дослідження сутності управління персоналом дає змогу глибше усвідомити основні принципи цього процесу та його значення для організацій (табл.А.1 додатку А). Воно є важливим, оскільки формує основу для подальшого вивчення функцій і підходів до управління персоналом. У представлених визначеннях управління персоналом простежується низка спільних і відмінних рис. Більшість авторів підкреслюють важливість використання персоналу як ресурсу для досягнення організаційних цілей (Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. [2, с.3]; Грідін О. В. [3, с.36]). У той же час, у визначенні Шубалого О. М. та Рудь Н. Т. акцентовано на багатовимірності цього процесу, включаючи не лише економічні, а й соціальні, правові та психологічні аспекти [1, с.15]. Подібний підхід розширено у визначенні Бондаренко Л. А. і Козинця А. П., які додають стратегічний компонент управління [4, с.155]. Гуманістичний аспект, пов'язаний із задоволенням потреб працівників, чітко простежується у роботі Череп О. Г., Калюжної Ю. В. та Михайліченко Л. В. [2, с.3], тоді як Глущенко Л. Д. і Пілявоз Т. М. зосереджуються на кількісному забезпеченні персоналу [5, с.4]. Загалом спільною рисою є визнання управління персоналом як діяльності, спрямованої на

досягнення ефективності організації, проте підходи до визначення ролі працівників і масштабів процесу суттєво варіюються.

Власне визначення можна сформулювати наступним чином: управління персоналом – це система стратегічних і оперативних заходів, спрямованих на забезпечення організації кваліфікованими працівниками, їхню мотивацію, розвиток і інтеграцію до корпоративної культури з метою досягнення організаційних і особистих цілей. Таке визначення підкреслює як стратегічну важливість управління людськими ресурсами, так і його значущість для реалізації індивідуальних амбіцій працівників. Цей підхід враховує багатогранність взаємодії між організацією та її персоналом, а також важливість створення умов для їхньої мотивації, розвитку й гармонійної співпраці.

Наступним кроком є визначення мети управління персоналом, яка визначає орієнтири для розробки відповідних стратегій (табл.А.2 додатку А). У сучасних умовах саме правильно сформульована мета стає особливо важливою для подолання кадрового дефіциту та підвищення продуктивності організацій. У представлених визначеннях мети управління персоналом простежуються спільні риси, зокрема прагнення до досягнення ефективності організації шляхом використання людських ресурсів (Петрик Ю. С., Михайленко О. В. [6, с.128]; Дончак Л. Г. та Добіжа В. В. [8, с.234]). Водночас автори по-різному акцентують увагу на аспектах цієї діяльності. Так, Петрик Ю. С. та Михайленко О. В. підкреслюють значення розвитку та реалізації потенціалу працівників [6, с.128], тоді як Речка К. М. фокусується на їхній адаптації до умов організації [7, с.70]. Дончак Л. Г. і Добіжа В. В. приділяють основну увагу формуванню складу працівників, що відповідає вимогам бізнесу [8, с.234]. Спільною характеристикою є визнання людських ресурсів ключовим елементом для досягнення цілей організації, але відмінності полягають у наголошенні на окремих аспектах, таких як розвиток, адаптація або кількісне забезпечення персоналу.

Власне визначення мети управління персоналом може бути сформульоване наступним чином: метою управління персоналом є забезпечення організації кваліфікованими, мотивованими та адаптованими працівниками, розвиток їхнього

професійного потенціалу та створення умов для досягнення стратегічних і оперативних цілей бізнесу. Це визначення враховує як кількісні, так і якісні аспекти управління, акцентуючи увагу на потребі у гармонізації інтересів організації та працівників. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні складові процесу управління персоналом, забезпечуючи ефективне функціонування організації та її конкурентоспроможність.

Розуміння мети управління персоналом дає змогу перейти до аналізу функцій, що забезпечують її реалізацію. Ткаченко О. П. визначає функції управління персоналом як конкретні види управлінської діяльності, що формують циклічний процес управління персоналом [9, с.145]. Це підкреслює динамічний характер взаємодії різних етапів управління, де кожна функція виконується в певній послідовності, утворюючи логічний ланцюг. Сухорукова А. Л., зосереджуючись на загальних функціях, виділяє планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію як універсальні складові, що є обов'язковими для всіх рівнів управління [10, с.6]. Авторка наголошує, що ці функції виконуються керівниками відповідно до їхніх посадових обов'язків, прав і відповідальності, що робить їх універсальними для будь-якої організації. Водночас Борданова Л. С. акцентує увагу на специфічних функціях управління персоналом, які виникають унаслідок функціонального поділу праці між структурними підрозділами організації та виконавцями [11, с.11]. Цей підхід дозволяє враховувати особливості діяльності окремих відділів і спеціалізацій, що збагачує систему управління персоналом додатковими деталізованими задачами. У порівнянні із загальними функціями, специфічні функції є більш варіативними та залежать від організаційної структури підприємства. Ці специфічні функції можуть включати підбір і адаптацію персоналу, оцінювання результатів роботи, розвиток компетенцій та управління кар'єрою співробітників. Завдяки цьому система управління персоналом стає більш гнучкою та здатною реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Крім того, важливе значення має інтеграція загальних і специфічних функцій, що забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами.

Функції управління персоналом систематизовано на рис.1.1.

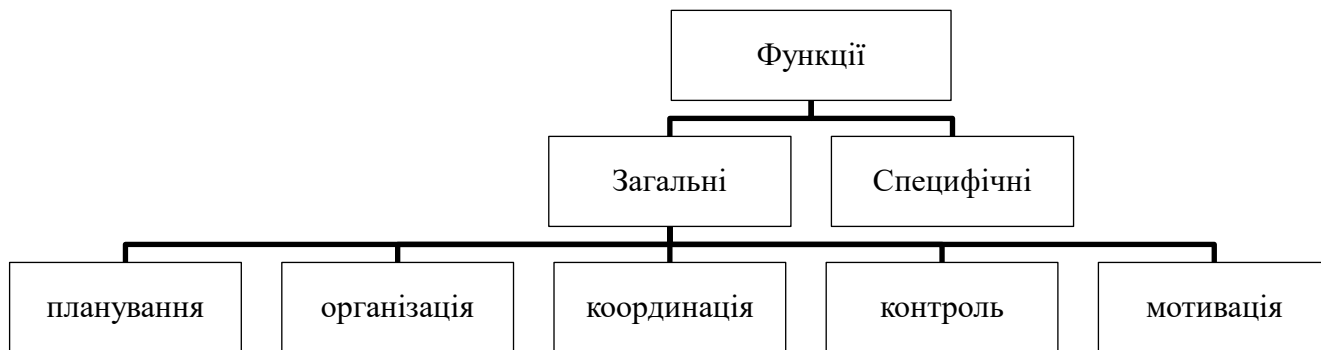


Рис.1.1. Функції управління персоналом

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [10-11]

Загалом аналіз літератури свідчить, що функції управління персоналом поєднують універсальні підходи та специфічні завдання, що забезпечує їхню адаптивність до різних організаційних умов. Узагальнюючи погляди дослідників, можна зробити висновок, що функції управління персоналом слугують основою для створення ефективної системи роботи з персоналом, яка враховує як загальні принципи менеджменту, так і індивідуальні особливості організації.

Завершальним етапом є огляд підходів до управління персоналом, які формують концептуальну основу для ефективного вирішення кадрових проблем.

В системі організації управління персоналом підприємства Герчанівська С. В., Стемковська І. В. виділяють такі підходи: технократичний, гуманістичний та системний [12, с.203]. Технократичний підхід зосереджується на забезпеченні відповідності складу персоналу технологічним та виробничим потребам. У цьому підході персонал розглядається як ресурс, який підпорядковується вимогам виробничого процесу. Гуманістичний підхід, натомість, орієнтований на особистість працівника, акцентуючи увагу на зниженні відчуження, мотивації та формуванні сприятливих умов для реалізації людського потенціалу. Системний підхід пропонує інтеграцію всіх компонентів управління персоналом, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, з метою досягнення синергічного ефекту. Їх порівняння наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до управління персоналом

Критерій	Технократичний підхід	Гуманістичний підхід	Системний підхід
Мета управління	Забезпечення відповідності складу персоналу технічним та технологічним потребам виробництва.	Зниження відчуження працівників, підвищення мотивації та формування «корпоративного духу».	Досягнення синергічного ефекту через взаємодію підрозділів та системний розвиток персоналу.
Пріоритети	Інтереси виробничого процесу, технологічна ефективність.	Інтереси працівників, створення сприятливих умов для їхньої реалізації.	Баланс між інтересами працівників, організації та ринку праці.
Ключові інструменти	Підбір персоналу з необхідними кваліфікаціями, врахування ритму та технологій виробництва.	Розвиток мотивації, командної роботи, формування єдності цінностей у колективі.	Планування, навчання, розвиток кар'єри, створення соціально-психологічного клімату, інформаційна підтримка.
Орієнтація	На технології та процеси.	На особистість працівника.	На інтеграцію всіх компонентів системи управління персоналом.
Підхід до взаємодії	Персонал розглядається як ресурс, що підпорядковується потребам виробничого процесу.	Створення умов для розвитку та задоволення потреб працівників, акцент на людському капіталі.	Комплексний підхід до взаємодії підрозділів, ринку праці та управління, забезпечення соціального розвитку колективу.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [12, с.203]

Усі підходи доповнюють один одного, створюючи комплексну систему управління, яка враховує різноманітні аспекти організаційного середовища.

Додатково, Грішнова О. А. вводить поняття антикризового управління, яке є особливо актуальним в умовах кризових ситуацій [13, с.15]. Цей підхід зосереджений на збереженні здоров'я працівників, підтриманні їхньої мотивації та професійних навичок, що є критично важливим для подальшого відновлення та розвитку. Унікальною рисою антикризового підходу є зміщення акцентів на тактичні дії, спрямовані на подолання поточних викликів, із врахуванням стратегічних завдань збереження та розвитку людського капіталу.

Загалом, аналіз літератури показує, що підходи до управління персоналом варіюються від орієнтованих на технології й виробничі процеси до інтегративних та кризових, кожен із яких має свої специфічні пріоритети та методи. Комплексний

розгляд цих підходів дозволяє підприємствам адаптувати свою систему управління до різноманітних умов і викликів, забезпечуючи ефективне функціонування навіть у нестабільному середовищі.

1.2. Кадровий дефіцит як фактор впливу на розвиток персоналу в організації

У науковій літературі питання кадрового дефіциту розглядається переважно в контексті наслідків або шляхів його подолання, однак чіткого визначення цього явища бракує. Автори здебільшого фокусуються на окремих аспектах, таких як нестача кваліфікованого персоналу, дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці чи причини відтоку працівників. Відсутність системного визначення сутності кадрового дефіциту ускладнює узагальнення наукових підходів до його вивчення. Це також створює труднощі у формуванні єдиної методології для діагностики, прогнозування та управління цим явищем.

Кадровий дефіцит можна визначити як системну невідповідність між наявною кількістю, якістю чи компетенціями працівників і потребами організації, яка зумовлює складності в досягненні її стратегічних цілей. Таке визначення враховує багатогранність явища, адже кадровий дефіцит може бути кількісним (недостатня кількість працівників), якісним (невідповідність компетенцій вимогам) або структурним (дисбаланс між спеціалізаціями чи рівнями зайнятості). Цей підхід дозволяє аналізувати проблему не лише на рівні окремої організації, а й у ширшому контексті ринку праці, сприяючи розробці ефективних стратегій її подолання.

Визначення сутності «розвитку персоналу» є важливим у контексті кадрового дефіциту, оскільки цей процес є основним інструментом для зменшення нестачі кваліфікованого персоналу в організації. Оскільки кадровий дефіцит часто зумовлює необхідність адаптації та підвищення компетенцій існуючого персоналу, розуміння його сутності дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку (табл.А.3

додатку А). У представлених визначеннях розвитку персоналу простежується низка спільних і відмінних рис. Більшість авторів наголошують на системному характері процесу, спрямованого на вдосконалення знань, умінь і навичок працівників (Бабчинська О. І., Посвалюк О. А. [15, с.113]; Новікова М. М. [17, с.16]). Ситник Й. С., Пригарний С. Р. і Дмитришин З. І. акцентують на стратегічній спрямованості цього процесу, що виділяє їх підхід як орієнтований на довгострокову перспективу [14, с.2]. Водночас Черчик Л. М. підкреслює багатовимірність процесу, вказуючи на розвиток не лише професійних, а й особистісних якостей працівників [16, с.64]. Новікова М. М. додає компонент безперервності, який є ключовим у сучасних умовах постійних змін і необхідності адаптації до нових викликів [17, с.16]. Спільною рисою всіх визначень є визнання важливості розвитку персоналу як невід'ємного елементу ефективного функціонування організації. Водночас відмінності в підходах зосереджені на різних аспектах: стратегічному (Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І.), організаційному (Бабчинська О. І., Посвалюк О. А.), особистісному (Черчик Л. М.) і безперервному (Новікова М. М.).

Власне визначення можна сформулювати наступним чином: розвиток персоналу – це безперервний і системний процес удосконалення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників, що реалізується через стратегічно сплановані заходи з метою підвищення ефективності організації та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Це визначення враховує стратегічну спрямованість, необхідність безперервного розвитку і багатовимірність процесу, що відповідає вимогам сучасного динамічного ринку праці та сприяє гармонізації інтересів працівників і організації.

У науковій літературі мета розвитку персоналу трактується з різних позицій, що дозволяє розкрити багатогранність цього поняття. Так, Шевченко І. Ю., Кубіцький С. О. та Кубіцький Ю. С. розглядають мету розвитку персоналу як формування компетентного працівника, здатного виконувати операційні завдання, впроваджувати інновації та адаптуватися до технологій і техніки, визначених конкурентною стратегією підприємства [18, с.3]. Ця позиція акцентує увагу на

зв'язку між розвитком персоналу та стратегічними цілями організації, що є важливим для забезпечення її конкурентоспроможності. Іншу позицію пропонують Боришкевич І. І., Гой Н. В. та Жук О. І., які визначають мету розвитку персоналу як забезпечення організації працівниками, що володіють необхідними знаннями та компетенціями для досягнення поставлених цілей [19, с.32].. У цьому визначенні увага зосереджена на функціональному аспекті – здатності працівників виконувати завдання, спрямовані на реалізацію операційних та стратегічних цілей підприємства. Бабчинська О. І. формулює мету розвитку персоналу через призму підвищення ефективності роботи окремих працівників, структурних підрозділів та організації в цілому[20, с.171]. Така позиція підкреслює важливість продуктивності як ключового результату процесу розвитку персоналу. Аналізуючи наведені позиції, можна зробити висновок, що мета розвитку персоналу є багатовимірною та охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти. Вона передбачає формування у працівників компетенцій, необхідних для підвищення ефективності виконання завдань, реалізації стратегій підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Власне визначення мети розвитку персоналу можна сформулювати таким чином: мета розвитку персоналу полягає у створенні умов для безперервного вдосконалення професійних, особистісних та соціальних компетенцій працівників, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей організації. Це визначення враховує необхідність комплексного підходу до розвитку персоналу, поєднуючи індивідуальні потреби працівників із завданнями підприємства.

Розвиток персоналу є багатограним процесом, що охоплює особистісний, соціальний та професійний аспекти. Кожен із цих напрямів спрямований на вдосконалення компетенцій, підвищення мотивації та забезпечення ефективної діяльності працівників, що в результаті сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Водночас у сучасних умовах ринку праці, коли дедалі частіше спостерігається кадровий дефіцит, впровадження заходів із розвитку персоналу стикається з низкою обмежень. Зокрема, кадровий дефіцит створює додатковий тиск на працівників, обмежує їхній час для навчання і розвитку, а також ускладнює

реалізацію кар'єрного зростання. Це потребує комплексного підходу до визначення пріоритетів у розвитку персоналу з урахуванням викликів сучасного ринку праці. Напрями розвитку персоналу та вплив кадрового дефіциту на них систематизовано в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Напрями розвитку персоналу та вплив кадрового дефіциту на них

Напрямок розвитку	Основні складові	Очікувані результати	Вплив кадрового дефіциту
Особистісний розвиток	Формування системи цінностей, психологічний розвиток, фізіологічний розвиток.	Розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей та навичок.	У разі кадрового дефіциту можливості індивідуального розвитку обмежуються через перевантаження працівників, що знижує їхню мотивацію та ефективність.
Соціальний розвиток	Підвищення соціального статусу, просування по службі.	Зміцнення відданості співробітників цілям організації.	Кадровий дефіцит може обмежувати можливості соціального просування через нестачу ресурсів для підтримки кар'єрного росту працівників, що посилює плинність персоналу.
Професійний розвиток	Набуття знань, умінь, навичок, підвищення кваліфікації.	Надбання знань та професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої діяльності.	Дефіцит може знижувати якість та обсяг навчальних програм через брак часу та ресурсів, що перешкоджає довгостроковому розвитку персоналу.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [21, с.140]

Аналіз основних напрямів розвитку персоналу дозволяє дійти висновку, що кожен із них має важливе значення для гармонійного розвитку працівників та організації загалом. Особистісний розвиток сприяє розкриттю потенціалу працівників, соціальний – зміцнює їхню відданість цілям організації, а професійний – забезпечує знання та навички, необхідні для виконання завдань. Проте кадровий дефіцит істотно впливає на всі напрями, знижуючи ефективність програм розвитку через перевантаження працівників і обмеження ресурсів. У таких умовах організації повинні розробляти адаптивні стратегії, які поєднують розвиток персоналу з ефективним управлінням ресурсами. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність підприємства, а й створити умови для довгострокового професійного і особистісного зростання працівників.

1.3. Стратегії та методи збереження та розвитку персоналу

Збереження та розвиток персоналу є ключовими аспектами забезпечення стабільного функціонування організації та її конкурентоспроможності на ринку. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню продуктивності праці, вдосконаленню професійних компетенцій співробітників і загальному зміцненню корпоративної культури. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу ефективне управління персоналом стає стратегічно важливим завданням для кожної організації. Це передбачає як формування чіткої стратегії розвитку, так і впровадження методів, які сприяють їх збереженню та професійному зростанню.

Аналіз способів формування стратегії розвитку персоналу дає змогу зрозуміти основні підходи до планування й реалізації кадрової політики. Це дозволяє організаціям визначити напрями роботи з персоналом, які відповідають їхнім цілям і цінностям. Розгляд цих способів допомагає обрати оптимальний варіант для забезпечення довгострокового успіху компанії (рис.1.2).

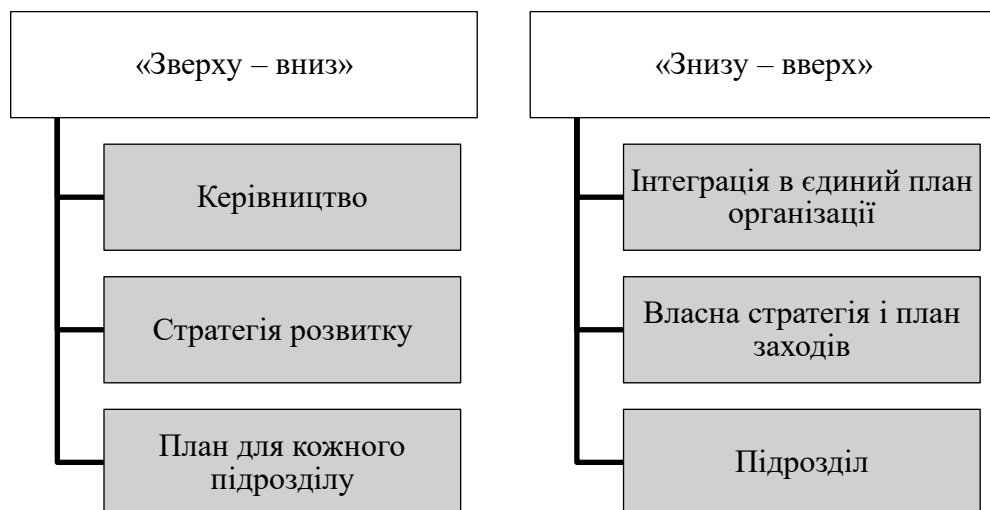


Рис.1.2. Способи формування стратегії розвитку персоналу організації

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [22, с.233]

Формування стратегії розвитку персоналу організації може здійснюватися двома основними способами: «зверху-вниз» та «знизу-вверх». У першому випадку

керівництво визначає загальну стратегію розвитку, яка враховує цілі організації, а також розробляє єдиний план дій для всіх підрозділів. Цей підхід забезпечує узгодженість дій і контроль за виконанням загальної стратегії на всіх рівнях управління. Водночас підхід «знизу-вверх» передбачає, що кожен підрозділ самостійно розробляє власну стратегію розвитку персоналу та відповідний план заходів, які потім інтегруються в єдиний план організації. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку роботи окремих підрозділів, сприяє їхній ініціативності та активній участі у загальних процесах. Вибір між цими способами залежить від структури організації, корпоративної культури та управлінських традицій. Обидва підходи мають свої переваги, і їхнє ефективне застосування залежить від правильного врахування потреб організації та її персоналу. Успішне формування стратегії розвитку персоналу сприяє досягненню балансу між стратегічними цілями компанії та індивідуальними потребами працівників.

Після розгляду способів формування стратегії важливо зосередитися на конкретних варіантах стратегій, які організація може реалізувати для досягнення своїх цілей (рис.1.3).

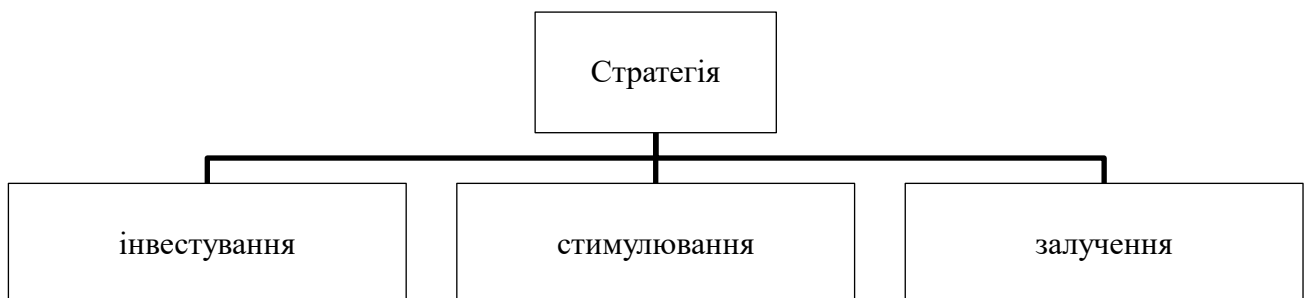


Рис.1.3 Варіанти стратегій щодо збереження та розвитку персоналу

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [23, с.48]

У цілому можна виділити три основні варіанти стратегій щодо збереження та розвитку персоналу: інвестування, стимулювання та залучення. Стратегії інвестування спрямовані на довгостроковий розвиток персоналу шляхом фінансування навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання. Вони забезпечують високий рівень лояльності працівників і сприяють підвищенню їхньої компетентності. Стратегії

стимулювання передбачають використання системи матеріальних і нематеріальних заохочень для підтримання мотивації співробітників. Це допомагає зберегти продуктивність працівників і створює сприятливий клімат у колективі. Стратегії залучення фокусуються на активному включенні працівників у процес прийняття рішень і управління організацією, що підвищує їхню відповідальність і відданість компанії. Вибір конкретної стратегії залежить від потреб організації, її ресурсів та особливостей корпоративної культури. Успішна реалізація цих стратегій сприяє збереженню персоналу і забезпечує стабільний розвиток персоналу.

Класифікація методів розвитку персоналу допомагає структурувати інструменти, які можуть бути використані для підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок співробітників (рис.1.3). Це дозволяє обрати оптимальні підходи для різних категорій працівників і професійних задач. Розгляд методів забезпечує організацію практичними рішеннями для ефективного управління розвитком персоналу.

Методи розвитку персоналу класифікують за різними критеріями, що дозволяє детально аналізувати їхні характеристики та вибирати найбільш ефективні підходи для конкретних організацій. Такий підхід забезпечує систематизацію наявних методів і сприяє адаптації процесу навчання та розвитку персоналу до потреб компанії. За ступенем інноваційності методи поділяють на традиційні й сучасні. Традиційні методи включають класичні форми навчання, такі як лекції чи семінари, що забезпечують фундаментальні знання. Сучасні методи, навпаки, акцентують увагу на інтерактивності, цифрових технологіях і адаптації до швидких змін [25, с.78]. Використання інноваційних підходів дозволяє персоналу бути більш гнучким і ефективним у роботі.

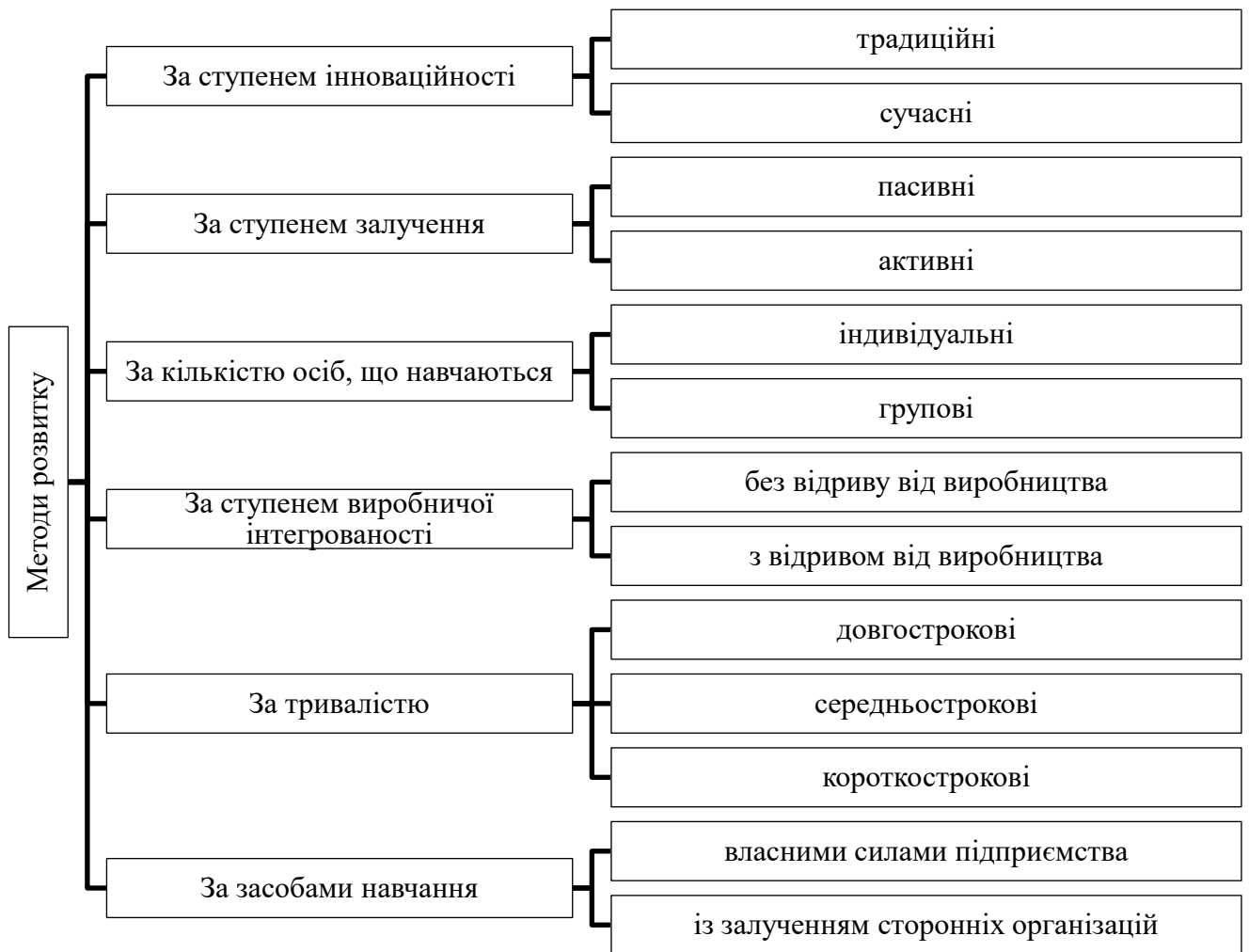


Рис.1.4. Класифікація методів розвитку персоналу

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [24, с.557]

За ступенем залучення методи можуть бути пасивними або активними. Пасивні методи, наприклад, читання або перегляд навчальних матеріалів, вимагають мінімальної участі працівників. Натомість активні методи, такі як рольові ігри чи тренінги, стимулюють взаємодію й залучають співробітників до практичного відпрацювання навичок [26, с.137]. Активний підхід сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу та підвищенню мотивації.

За кількістю осіб, що навчаються, методи поділяються на індивідуальні та групові. Індивідуальні методи дозволяють зосередитися на розвитку конкретного працівника та враховувати його особисті потреби. Групові методи, у свою чергу, сприяють формуванню командної роботи й обміну досвідом між колегами [27, с.115]. Вибір формату залежить від цілей навчання та ресурсів компанії.

За ступенем виробничої інтегрованості методи розрізняють як такі, що проводяться без відриву від виробництва, і з відривом від нього. Навчання без відриву дозволяє співробітникам здобувати нові знання в процесі виконання своїх обов'язків. Методи з відривом від виробництва, наприклад, навчальні курси, забезпечують глибше занурення у матеріал, хоча можуть впливати на тимчасову продуктивність [28, с.716]. Баланс між цими варіантами залежить від потреб компанії та її операційних можливостей.

За тривалістю методи класифікуються як довгострокові, середньострокові та короткострокові. Довгострокові програми спрямовані на глибокий розвиток навичок і знань, зокрема через навчання в університетах чи сертифікаційні курси. Середньострокові програми забезпечують отримання спеціалізованих знань для вирішення конкретних завдань. Короткострокові методи фокусуються на швидкому підвищенні кваліфікації в рамках конкретного проекту чи проблеми [29, с.140].

За засобами навчання методи поділяються на ті, що здійснюються власними силами підприємства, і ті, що реалізуються за допомогою сторонніх організацій. Навчання власними силами дозволяє адаптувати матеріали до специфіки компанії та знижувати витрати. Залучення зовнішніх провайдерів дає доступ до експертних знань і передових практик, що є корисним для унікальних або складних завдань [30, с.84]. Комбінований підхід часто забезпечує оптимальні результати. Вибір між цими методами залежить від ресурсів компанії, специфіки навчальних завдань та довгострокових цілей розвитку персоналу. Ефективне поєднання внутрішнього та зовнішнього навчання сприяє підвищенню кваліфікації працівників і забезпечує їхню готовність до змін у бізнес-середовищі.

Загалом, класифікація методів розвитку персоналу дає змогу компаніям ефективно планувати та впроваджувати програми навчання відповідно до власних потреб і можливостей. Правильний вибір методів забезпечує як професійний розвиток працівників, так і загальний успіх організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Аналіз наукової літератури свідчить, що управління персоналом є багатогранною дисципліною, яка поєднує організаційні, економічні та соціальні аспекти. Науковці пропонують різні визначення сутності та мети управління персоналом, акцентуючи увагу на досягненні ефективності через інтеграцію потреб організації та працівників. Функції управління персоналом охоплюють як універсальні процеси, такі як планування, координація та мотивація, так і специфічні завдання, що залежать від організаційної структури. Підходи до управління персоналом, зокрема технократичний, гуманістичний, системний та антикризовий, підкреслюють необхідність адаптації управлінських практик до умов сучасного бізнес-середовища. Важливість врахування балансу між технологічними, соціальними та стратегічними аспектами підтверджує необхідність системного підходу до управління людським капіталом.

Дослідження розвитку персоналу як багатовимірного процесу виявило, що його сутність і напрями є критично важливими для забезпечення ефективності організацій. Визначення сутності розвитку персоналу в науковій літературі акцентують на системності, безперервності та стратегічному характері цього процесу. Основними напрямками є особистісний, соціальний і професійний розвиток, кожен із яких сприяє підвищенню потенціалу працівників та реалізації цілей організації. Водночас кадровий дефіцит створює обмеження для реалізації програм розвитку, знижуючи їхню ефективність через перевантаження працівників та нестачу ресурсів. Це підкреслює необхідність адаптивного підходу до управління персоналом, що дозволить організаціям зберігати конкурентоспроможність навіть за умов обмеженого кадрового потенціалу.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором стабільного розвитку організації, що вимагає впровадження чітких стратегій та використання різноманітних методів. Формування стратегії розвитку може відбуватися як «зверху-вниз», так і «знизу-вверх», залежно від структури та потреб компанії. Стратегії інвестування, стимулювання та залучення забезпечують збереження й

розвиток персоналу, що сприяє підвищенню лояльності та продуктивності працівників. Успішне впровадження методів розвитку персоналу, класифікованих за ступенем інноваційності, тривалістю та іншими критеріями, дозволяє адаптувати навчання до потреб організації та окремих співробітників. Системний підхід до розвитку персоналу гарантує організації конкурентоспроможність та стає зростання.

II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ SOFTSERVE

2.1. Огляд фінансового-економічного стану, кадрової політики та практик у SoftServe

SoftServe – одна з найбільших ІТ-компаній України та Центрально-Східної Європи, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні консультаційних послуг. Заснована у 1993 році, компанія має багаторічний досвід у створенні інноваційних рішень у сферах Cloud, Security, UX Design, Big Analytics та Internet of Things. Основними галузями, для яких SoftServe розробляє програмне забезпечення, є охорона здоров'я, роздрібна торгівля, фінансові послуги та програмне забезпечення [31].

Компанія має розгалужену міжнародну структуру, що включає офіси в Україні, Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Сінгапурі та Дубаї. Значна кількість філій та дочірніх підприємств позитивно впливає на фінансовий стан компанії, оскільки основний прибуток SoftServe отримує саме від них. Дослідження проводимо на основі дочірньої компанії SoftServe в Україні – ТОВ «Софтсерв».

ТОВ «Софтсерв» було зареєстроване 29 грудня 1993 року та має статутний капітал у розмірі 15000 гривень. Його організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, а форма власності – приватна. Метою діяльності ТОВ «Софтсерв» є здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку та задоволення інтересів учасників. Корпоративна стратегія ТОВ «Софтсерв» ґрунтується на дотриманні морально-етичних стандартів, шанобливому ставленні до кожного, підтримці командної роботи, делегуванні повноважень та відповідальності. Ці принципи сприяють формуванню культури довіри, професіоналізму та інноваційності, забезпечуючи стабільний розвиток компанії.

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Софтсерв» наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік, тис грн	2022 рік, тис грн	2023 рік, тис грн	2024 рік, тис грн	Відхилення	
					абсолютне, тис грн	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	500960	552159	163701	14397	-486563	-97,13
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	383372	484109	156645	9419	-373953	-97,54
Валовий прибуток, тис. грн	117588	68050	7056	4978	-112610	-95,77
Адміністративні витрати, тис. грн	8995	4664	2876	2533	-6462	-71,84
Витрати на збут, тис. грн	4418	5298	692	651	-3767	-85,26
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	96699	98450	4009	4092	-92607	-95,77
Чистий фінансовий результат, тис. грн	78950	79042	3017	3081	-75869	-96,10
Активи, тис. грн	215824	327015	41367	4551	-211273	-97,89
Необоротні активи, тис. грн	4414	2258	1071	11	-4403	-99,75
Оборотні активи, тис. грн	211410	324757	40296	4540	-206870	-97,85
Власний капітал, тис. грн	157808	236850	2568	3009	-154799	-98,09
Позиковий капітал, тис. грн	58016	90165	38799	1542	-56474	-97,34
Коефіцієнт автономії	0,73	0,72	0,06	0,66	-0,07	x
Рентабельність діяльності (продаж), %	15,76	14,32	1,84	21,40	5,64	x
Рентабельність продукції, %	20,59	16,33	1,93	32,71	12,12	x

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Протягом 2021-2024 років фінансовий стан ТОВ «Софтсерв» зазнав значного погіршення. Найбільш критичні зміни відбулися у 2023-2024 роках, що вказує на серйозні проблеми в діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році склав лише 14397 тис. грн, що на 97,13% менше порівняно з 2021 роком. Основною причиною такого падіння є значне скорочення обсягів реалізації через несприятливі макроекономічні умови, зниження попиту на послуги та втрату значної частини клієнтів. Разом із доходами скоротилася й собівартість реалізованих послуг, яка у 2024 році становила 9419 тис. грн, що на 97,54% менше порівняно з 2021 роком. Проте зменшення витрат не змогло компенсувати катастрофічне скорочення доходів, унаслідок чого валовий прибуток скоротився на

95,77%. Це призвело до значного зниження фінансового результату від операційної діяльності, який у 2024 році склав лише 4092 тис. грн, що на 95,77% менше, ніж у 2021 році. Чистий фінансовий результат підприємства також скоротився на 96,10%, досягнувши критично низького рівня.

Активи компанії у 2024 році зменшилися до 4551 тис. грн, що на 97,89% менше, ніж у 2021 році. Таке скорочення пояснюється як зниженням обсягів операційної діяльності, так і продажем частини активів для покриття фінансових зобов'язань. Власний капітал впав на 98,09%, що свідчить про значні фінансові втрати та вичерпання резервів. Позиковий капітал також суттєво скоротився – на 97,34%, що вказує як на обмежене залучення додаткових ресурсів, так і на часткове погашення зобов'язань.

Фінансова незалежність підприємства залишається на критичному рівні, про що свідчить коефіцієнт автономії, який у 2024 році склав 0,66. Порівняно з 2023 роком цей показник зріс, проте залишається нижчим, ніж у 2021-2022 роках, що свідчить про нестабільність капіталу компанії. Водночас показники рентабельності демонструють неоднозначну динаміку. Рентабельність діяльності у 2024 році зросла до 21,40%, що свідчить про покращення ефективності управління залишковими ресурсами. Аналогічно, рентабельність продукції зросла до 32,71%, що зумовлено зменшенням обсягів реалізації переважно менш прибуткових послуг.

Загалом результати діяльності ТОВ «Софтсерв» у 2021-2024 роках свідчать про значне скорочення масштабів бізнесу, зменшення обсягів активів та капіталу, а також критичне зниження чистого доходу. Незважаючи на певне покращення рентабельності, це не компенсує загального падіння фінансової стійкості компанії. Подальший розвиток підприємства потребує перегляду бізнес-стратегії, залучення додаткових інвестицій та активного пошуку нових клієнтів.

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Софтсерв» наведена на рис.2.1.

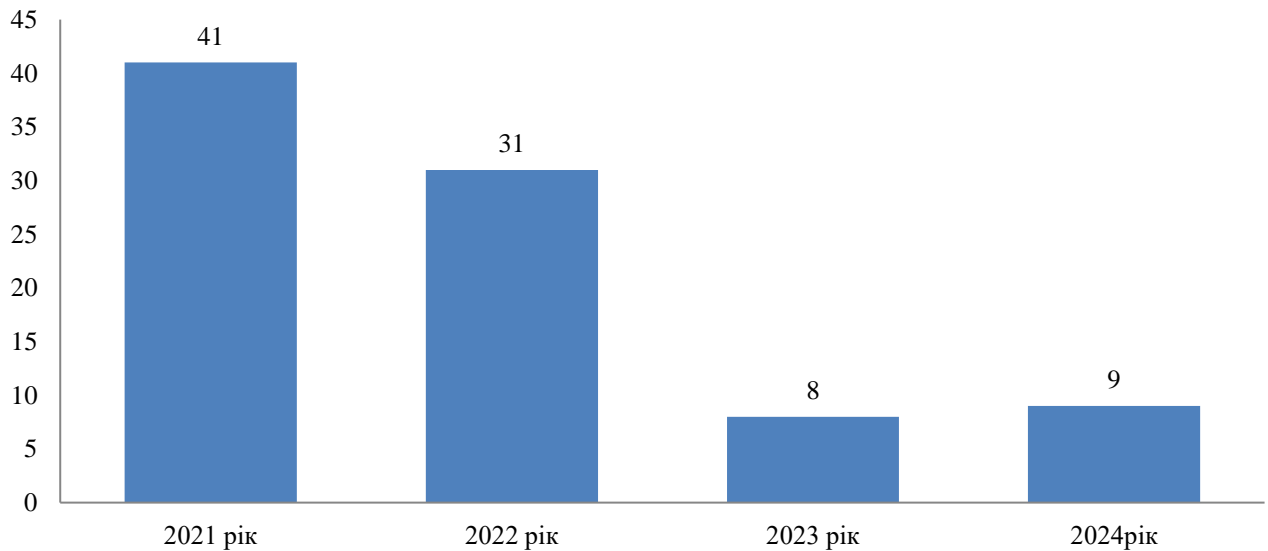


Рис.2.1. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр., осіб

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Протягом 2021-2024 років середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Софтсерв» зазнала значного скорочення, що стало наслідком фінансових труднощів підприємства та необхідності оптимізації витрат. Якщо у 2021 році на підприємстві працювала 41 особа, то вже у 2023 році кількість працівників скоротилася до 8 осіб. У 2024 році спостерігається незначне збільшення штату до 9 осіб, проте загальне скорочення за аналізований період склало 78,05%. Основними причинами такої тенденції є скорочення обсягів наданих послуг, зниження замовлень і неможливість забезпечення стабільної заробітної плати всім співробітникам. Оптимізація бізнес-процесів, запровадження автоматизації та зміни у структурі ТОВ «Софтсерв» також вплинули на кількість зайнятих осіб.

Дані про рух працівників ТОВ «Софтсерв» наведені в табл.2.2. Динаміка руху персоналу вказує на значні зміни у кадровій політиці компанії. У 2021 році до штату було прийнято трьох нових працівників, тоді як 13 осіб покинули компанію, що спричинило значний коефіцієнт плинності кадрів. У 2022 році цей показник зріс ще більше через звільнення 22 працівників, більшість із яких покинули підприємство через скорочення штатів або з власної ініціативи, що пов'язано із загальним погіршенням фінансового стану компанії. Новий персонал у 2022 році

не залучався, що свідчило про нестабільне становище компанії та обмеженість ресурсів для розширення. У 2023 році будь-які зміни у складі працівників припинилися, штат скоротився до мінімального рівня.

Таблиця 2.2

Дані про рух працівників ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	41	31	8	9	-32	-78,05
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	3	0	0	1	-2	-66,67
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	13	22	0	0	-13	-100,00
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	11	18	0	0	-11	-100,00
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	16	22	0	1	-15	-93,75
Коефіцієнт з прийому працівників, %	7,32	0,00	0,00	11,11	3,79	x
Коефіцієнт щодо звільнення працівників, %	31,71	70,97	0,00	0,00	-31,71	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	26,83	58,06	0,00	0,00	-26,83	x
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	39,02	70,97	0,00	11,11	-27,91	x

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Показники руху працівників у 2024 році демонструють деяке пожвавлення кадрових процесів. Так, упродовж року на роботу було прийнято одного працівника, що стало першим випадком залучення нового персоналу після тривалої перерви. При цьому кількість звільнень залишилася на нульовому рівні, що свідчить про збереження максимально адаптованого штату для поточних умов роботи. Поступове відновлення деяких бізнес-процесів та незначне покращення фінансового стану дозволили ТОВ «Софтсерв» збільшити середньооблікову чисельність працівників на одну особу, проте загалом ситуація залишається нестабільною.

Зміни у кадровій структурі ТОВ «Софтсерв» знайшли своє відображення у показниках плинності персоналу та загального обороту робочої сили. Якщо у 2021-2022 роках спостерігалася висока активність у кадрових процесах, зокрема масові звільнення через складнощі в діяльності компанії, то у 2023 році ці процеси зупинилися. У 2024 році коефіцієнт прийому працівників зріс до 11,11%, що є позитивною тенденцією, однак інші показники кадрового руху залишаються на критично низькому рівні. Значне скорочення штату у попередні роки, втрата кваліфікованих фахівців та скорочення обсягів діяльності негативно вплинули на загальну конкурентоспроможність компанії.

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Софтсерв» наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	500960	552159	163701	14397	-486563	-97,13
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	41	31	8	9	-32	-78,05
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	12219	17812	20463	1600	-10619	-86,91

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «Софтсерв» свідчить про значне зростання цього показника на 86.91% за три роки. Основною причиною такого зростання є різке скорочення середньооблікової чисельності персоналу при одночасному зменшенні чистого доходу. Хоча виручка компанії значно знизилася, ще більш суттєве скорочення штату призвело до зростання продуктивності праці в розрахунку на одну особу. Це вказує на підвищене навантаження на працівників, які змушені виконувати більший обсяг роботи. Водночас варто враховувати, що таке зростання продуктивності праці не є результатом ефективнішого управління чи впровадження інновацій, а є наслідком критичного скорочення персоналу. Подібна ситуація може мати негативні наслідки, оскільки надмірне навантаження

на працівників може призвести до їхнього виснаження та подальшого зниження якості роботи. Крім того, призупинка найму може свідчити про низьку привабливість ТОВ «Софтсерв» як роботодавця. У довгостроковій перспективі такий підхід є нестійким, оскільки постійне скорочення штату врешті-решт призведе до неможливості виконувати навіть мінімальний обсяг роботи. Хоча показник продуктивності формально зріс, це не свідчить про покращення загальної ситуації ТОВ «Софтсерв», а швидше є наслідком кризових процесів.

Таким чином, ТОВ «Софтсерв» зазнало суттєвого погіршення фінансових показників у 2021-2024 роках, що виразилося в значному зниженні доходів, прибутку та активів. Однією з ключових проблем стало різке скорочення персоналу, що призвело до зменшення витрат, але також обмежило можливості розвитку компанії. Незважаючи на зростання продуктивності праці на одного працівника, це є наслідком кризи, а не ефективного управління. Відсутність нових наймань і поступове скорочення штату вказують на зменшення обсягів діяльності або навіть загрозу припинення роботи компанії. Загалом, ситуація вказує на серйозні фінансові труднощі, які потребують оперативних заходів для стабілізації.

2.2. Аналіз впливу кадрового дефіциту на діяльність компанії

Кадровий дефіцит є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Для компанії SoftServe, яка працює у сфері ІТ, збереження висококваліфікованих фахівців є критично важливим для успішного функціонування. Значне скорочення персоналу в останні роки може негативно позначитися на продуктивності, якості послуг і здатності компанії розширювати свою діяльність. Недостатня кількість спеціалістів призводить до збільшення навантаження на існуючих працівників, що може спричинити зниження мотивації та ефективності роботи.

Визначення рівня лояльності співробітників до компанії є важливим аспектом оцінки кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє зрозуміти

настрої персоналу та рівень їхньої задоволеності роботою. У компанії SoftServe цей показник вимірюється за допомогою метрики eNPS (Employee Net Promoter Score), яка визначає готовність працівників рекомендувати компанію як місце роботи (рис.2.2).

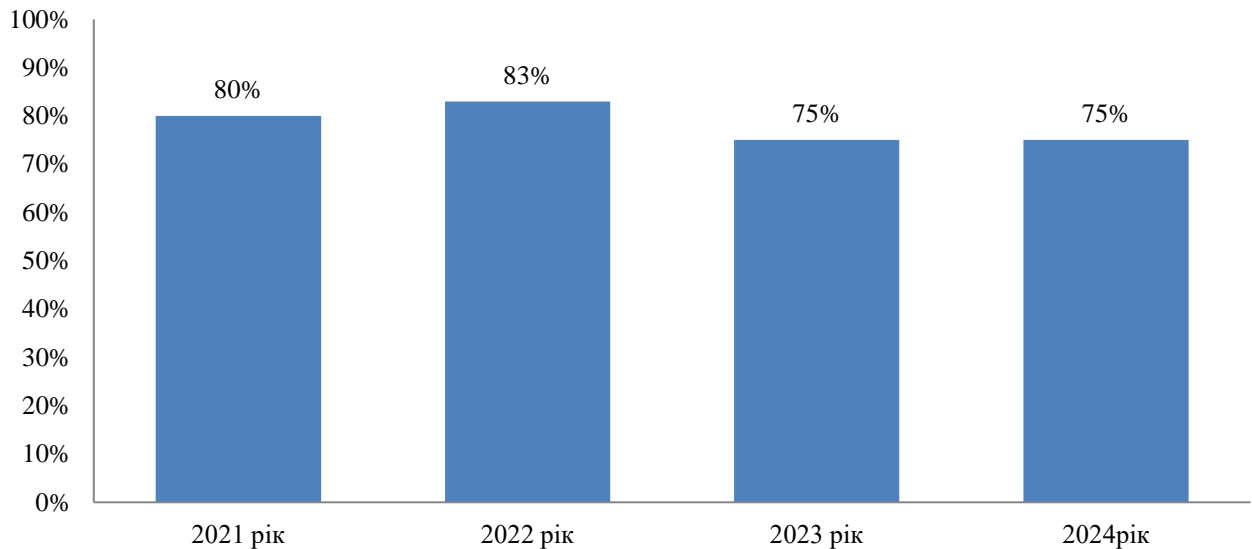


Рис.2.2. Динаміка eNPS персоналу ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр., %

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

За результатами анонімного опитування, проведеного у 2021-2024 роках, рівень eNPS у ТОВ «Софтсерв» залишається стабільно високим: 80% у 2021 році, 83% у 2022 році та 75% у 2023-2024 роках. Такий рівень значно перевищує середньостатистичні показники для ІТ-компаній і свідчить про загальну задоволеність працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями професійного розвитку. Водночас, незважаючи на високий рівень лояльності, відбулося суттєве скорочення персоналу, що створює певний дисонанс між рівнем задоволеності працівників та фактичними змінами в кадровому складі. Порівнюючи рівень eNPS із динамікою чисельності працівників у ТОВ «Софтсерв», можна побачити, що у 2021 році середньооблікова чисельність персоналу становила 41 особу, у 2022 році вона скоротилася до 31 особи, а у 2023 році – до 8 осіб. Це свідчить про те, що, попри позитивне ставлення працівників до ТОВ «Софтсерв», кадрова політика зазнала кардинальних змін, що призвели до значного скорочення штату. Однією з основних причин такого дисбалансу є

зовнішнє середовище, зокрема економічна нестабільність, зменшення обсягів замовлень та необхідність оптимізації витрат. Фінансові показники ТОВ «Софтсерв» за ці ж роки підтверджують наявність проблем – спостерігається значне зниження чистого доходу, валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності. У таких умовах ТОВ «Софтсерв» могла змушено скорочувати персонал, незалежно від рівня їхньої задоволеності умовами праці.

Ще однією можливою причиною є зміна стратегії компанії, що спричинила перегляд структури зайнятості. SoftServe, як і багато інших ІТ-компаній, активно використовує проєктну модель роботи, де найм працівників часто залежить від наявності конкретних проєктів. У разі зменшення кількості нових контрактів або завершення великих проєктів компанія може зменшувати чисельність персоналу, навіть якщо працівники залишаються задоволеними умовами праці. Також важливу роль відіграє можливість аутсорсингу та автоматизації певних процесів, що дозволяє ТОВ «Софтсерв» скорочувати витрати на утримання великого штату.

Варто також враховувати вплив глобальних змін у сфері ІТ, зокрема нестабільність ринку, конкуренцію та зміни у попиті на послуги. У деяких випадках компанія може зіштовхнутися з необхідністю скорочення штатних співробітників, орієнтуючись на більш гнучкі моделі співпраці, наприклад, співпрацю з фрілансерами або залучення спеціалістів на тимчасові контракти.

Загалом, високий рівень eNPS у ТОВ «Софтсерв» свідчить про те, що умови праці, корпоративна культура та внутрішні управлінські практики залишаються на високому рівні, і компанія здатна забезпечувати комфортну робочу атмосферу. Водночас суттєве скорочення штату пояснюється переважно зовнішніми факторами, такими як фінансова нестабільність, оптимізація витрат, зміни у структурі проєктів та загальні тенденції ринку праці. Це підтверджує, що лояльність співробітників не завжди є визначальним фактором збереження робочих місць, оскільки кадрові рішення здебільшого залежать від стратегічних і фінансових можливостей компанії. Відповідно, навіть за високої довіри до роботодавця, бізнесові виклики можуть змушувати компанію змінювати свою

кадрову політику, що в подальшому може впливати на її конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Для визначення впливу кадрового дефіциту на діяльність ТОВ «Софтсерв» розрахуємо коефіцієнт еластичності чистого фінансового результату від чисельності працівників (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнт еластичності чистого фінансового результату від чисельності працівників ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр.

Рік	Чистий фінансовий результат, тис. грн	Приріст, %	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	Приріст, %	Коефіцієнт еластичності чистого фінансового результату від чисельності працівників
2020 рік	113028	-	43	-	-
2021 рік	78950	$\frac{78950 \cdot 100}{113028} - 100 = -30,15$	41	$\frac{41 \cdot 100}{43} - 100 = -4,65$	$\frac{-30,15}{-4,65} = 6,48$
2022 рік	79042	0,12	31	-24,39	$\frac{0,12}{-24,39} = 0,00$
2023 рік	3017	-96,18	8	-74,19	$\frac{-96,18}{-74,19} = 1,30$
2024 рік	3081	2,12	9	12,50	$\frac{2,12}{12,50} = 0,17$

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Аналіз коефіцієнта еластичності чистого фінансового результату від чисельності працівників у ТОВ «Софтсерв» показує, як зміни в кадровому складі впливають на фінансову ефективність компанії. У 2020 році чистий фінансовий результат становив 113028 тис. грн, а чисельність персоналу – 43 особи. У 2021 році спостерігається скорочення чисельності працівників на 4,65%, що супроводжується зниженням чистого фінансового результату на 30,15%. Це зумовило високий коефіцієнт еластичності, який склав 6,48, що вказує на значний вплив змін у чисельності персоналу на фінансовий стан ТОВ «Софтсерв». Висока еластичність у 2021 році може пояснюватися тим, що скорочення навіть невеликої кількості працівників суттєво вплинуло на загальну продуктивність компанії,

оскільки кожен фахівець у сфері ІТ відіграє критично важливу роль у реалізації проєктів та підтримці бізнес-процесів.

У 2022 році ТОВ «Софтсерв» продовжила скорочення персоналу, зменшивши середньооблікову чисельність працівників на 24,39%, але чистий фінансовий результат залишився майже незмінним, продемонструвавши незначне зростання на 0,12%. Це призвело до нульового коефіцієнта еластичності, що вказує на відсутність прямого впливу кадрових змін на фінансові результати в цей період. ТОВ «Софтсерв» змогла оптимізувати витрати та змінити стратегічний фокус, що допомогло утримати фінансовий результат на стабільному рівні.

2023 рік демонструє кардинально іншу ситуацію: чисельність працівників скорочується на 74,19%, а чистий фінансовий результат знижується на 96,18%, що вказує на серйозну фінансову кризу в ТОВ «Софтсерв». Коефіцієнт еластичності у цьому році становить 1,30, що свідчить про значний вплив скорочення персоналу на фінансові показники. Основною причиною такого різкого падіння фінансового результату стало зменшення кількості замовлень, скорочення клієнтської бази та загальний спад у сфері ІТ-індустрії, що призвело до скорочення персоналу як вимушеного заходу. Водночас значне зменшення кількості працівників вплинуло на здатність ТОВ «Софтсерв» виконувати проєкти вчасно та забезпечувати необхідний рівень сервісу, що ще більше погіршило фінансові результати.

У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: середньооблікова чисельність працівників зросла на 12,50%, а чистий фінансовий результат збільшився на 2,12%. Однак коефіцієнт еластичності знизився до 0,17, що свідчить про слабкий вплив змін у чисельності персоналу на фінансові показники. Незначне зростання фінансового результату пов'язане з адаптацією компанії до нових умов, переглядом бізнес-моделі та поступовим залученням нових замовлень. Проте отримані результати все ще далекі від рівня, який дозволив би говорити про повне відновлення фінансової стабільності підприємства.

Загалом, аналіз показників свідчить про те, що вплив кадрового дефіциту на фінансовий стан ТОВ «Софтсерв» був нестабільним у різні роки. У 2021 році скорочення навіть невеликої кількості працівників спричинило значний спад

фінансового результату, тоді як у 2022 році суттєве зменшення персоналу не вплинуло на прибутковість компанії. У 2023 році ситуація змінилася кардинально, оскільки масове скорочення штату супроводжувалося критичним падінням фінансових результатів. У такій ситуації ТОВ «Софтсерв» варто переглянути кадрову політику та знайти баланс між оптимізацією витрат і збереженням ключових працівників, які забезпечують основні бізнес-процеси.

Таким чином, аналіз впливу кадрового дефіциту на діяльність ТОВ «Софтсерв» демонструє суттєві ризики для фінансової стабільності компанії. Попри високий рівень eNPS (80-83% у 2021-2022 роках), масове скорочення персоналу у 2023 році (-74,19%) супроводжувалося різким падінням чистого фінансового результату (-96,18%). Це свідчить про те, що навіть лояльний персонал не може компенсувати втрати від кадрового дефіциту, коли скорочення набуває критичних масштабів. Коефіцієнт еластичності свідчить про нестабільний вплив змін у чисельності працівників на фінансові показники, особливо у кризові періоди. ТОВ «Софтсерв» має переглянути кадрову стратегію, щоб збалансувати фінансову ефективність, забезпечуючи стабільність операційної діяльності.

2.3. Ефективність заходів з розвитку персоналу SoftServe

Розвиток персоналу є важливою складовою стратегічного управління компанією, особливо у високотехнологічних галузях, таких як ІТ. SoftServe приділяє значну увагу навчанню працівників, їх професійному зростанню та вдосконаленню навичок відповідно до сучасних вимог ринку. Проте ефективність цих заходів має оцінюватися не лише за кількістю проведених тренінгів, а й за їхнім впливом на продуктивність та мотивацію співробітників. Важливо визначити, наскільки розроблені програми навчання сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та їх кар'єрному зростанню. Аналіз ефективності заходів з розвитку персоналу допоможе зрозуміти, чи відповідають вони потребам компанії та її працівників, а також чи сприяють вони довгостроковому успіху SoftServe.

Головна мета розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв» полягає у підвищенні його продуктивності, якості та ефективності.

Розглянемо основні методи розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв». Адміністративний метод розвитку персоналу передбачає встановлення чітких правил і норм поведінки, що регулюють професійну діяльність співробітників ТОВ «Софтсерв». Основою цього підходу є впровадження системи внутрішніх регламентів, що визначають обов'язки, відповідальність і стандарти роботи. В межах розвитку персоналу адміністративні заходи включають систему оцінювання ефективності працівників та надання рекомендацій щодо підвищення їхньої продуктивності. Завдяки чіткій структурі організації співробітники краще орієнтуються у своїх завданнях та відповідальності.

Економічний метод розвитку персоналу передбачає використання матеріального стимулювання. Основним інструментом є конкурентоспроможна заробітна плата, яка враховує кваліфікацію, досвід та результати роботи співробітників. Динаміка фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Софтсерв» наведена на рис.2.3.

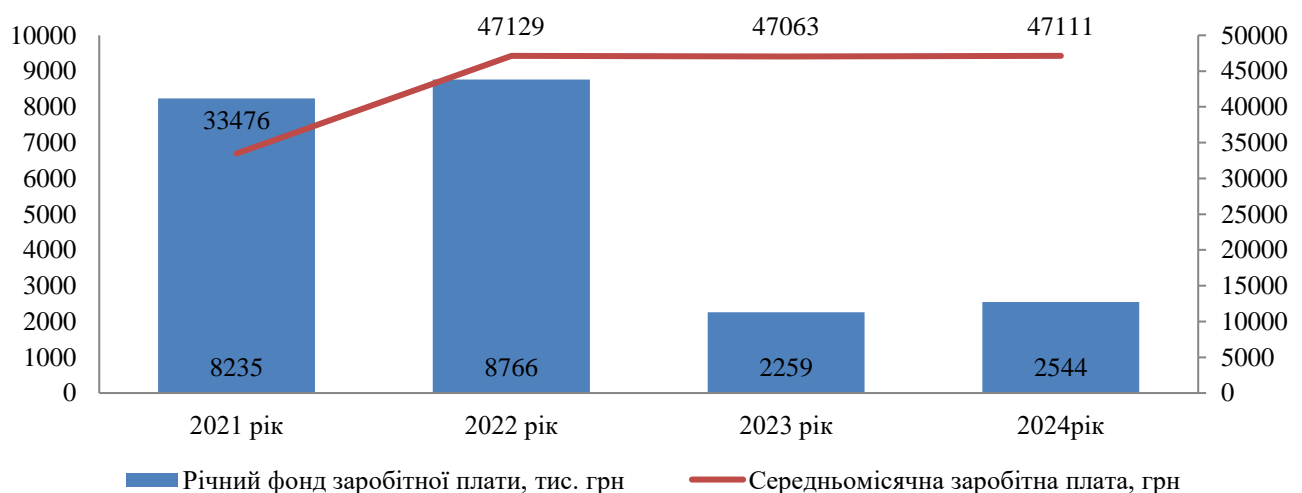


Рис.2.3. Динаміка фонду заробітної плати персоналу ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Середньомісячна заробітна плата в ТОВ «Софтсерв» суттєво зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком – з 33476 грн до 47129 грн, що свідчить про реалізацію заходів із стимулювання персоналу, зокрема підвищення кваліфікації,

запровадження навчальних програм та розвиток корпоративної культури. Такий ріст заробітної плати є наслідком підвищення ефективності праці працівників та розширення компетенцій, що дозволяє компанії залучати нові проекти та зберігати конкурентоспроможність в умовах кадрового дефіциту. У наступні роки рівень заробітної плати залишався стабільним (47063 грн у 2023 році та 47111 грн у 2024 році). Це свідчить про стабілізацію ринку, оптимізацію витрат компанії та досягнення ефективності у використанні ресурсів. Збереження високого рівня заробітної плати вказує на те, що ТОВ «Софтсерв» підтримує високий рівень кваліфікації працівників та забезпечує умови для їхнього професійного розвитку.

Важливу роль відіграє система справедливого розподілу фінансових ресурсів, що забезпечує прозорість винагороди та уникнення конфліктних ситуацій. Динаміка витрат на матеріальне стимулювання ТОВ «Софтсерв» наведена на рис.2.4.

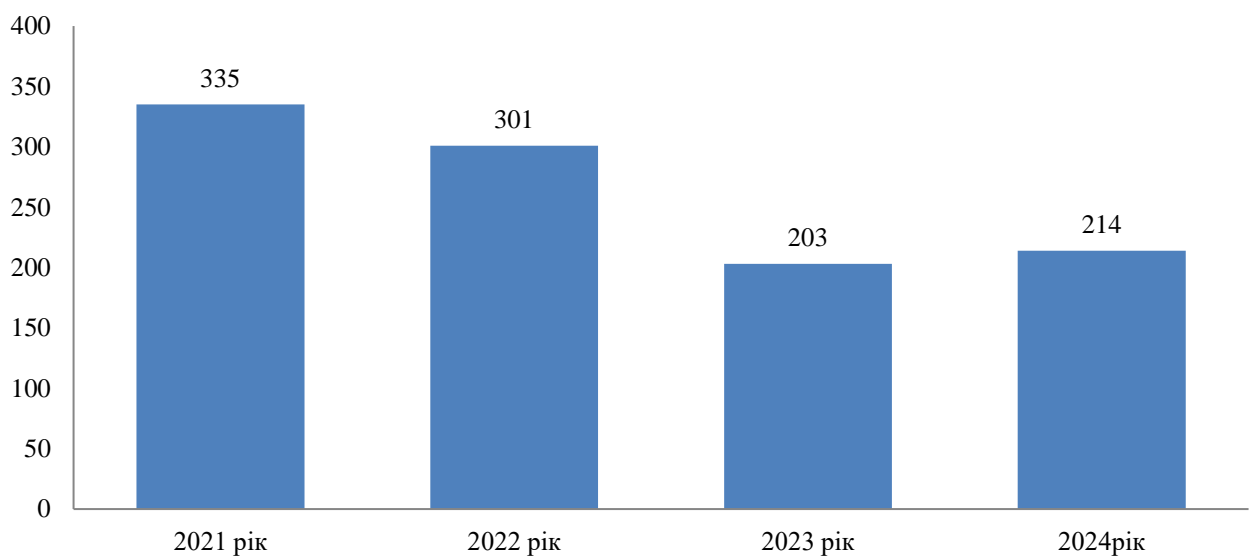


Рис.2.4. Динаміка витрат на матеріальне стимулювання ТОВ «Софтсерв» за 2021-2024 рр., тис. грн.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [32]

Динаміка витрат на матеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Софтсерв» у 2021-2024 роках свідчить про їхнє поступове скорочення. У 2022 році витрати зменшилися на 10,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 32,6%, що пов'язано з фінансовими обмеженнями компанії та скороченням чисельності

персоналу. Разом із тим, висока середньомісячна заробітна плата компенсує зниження преміальних виплат, дозволяючи зберігати мотивацію ключових спеціалістів. Система преміювання сприяє досягненню високих показників продуктивності та якісного виконання обов'язків. Додаткові матеріальні стимули, такі як бонуси за перевиконання плану чи участь у важливих проєктах, допомагають підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності. ТОВ «Софтсерв» також впроваджує систему соціальних виплат і компенсацій, що покращує добробут персоналу та створює позитивний імідж роботодавця.

Соціально-психологічний метод розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв» спрямований на створення комфортного робочого середовища та формування позитивного мікроклімату в колективі.

Проведемо огляд використаних методів та підходів до розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв».

1. Одним із ключових інструментів навчання в компанії є тренінгові сесії, що спрямовані на розвиток специфічних навичок працівників. Вони дозволяють глибше освоювати технологічні аспекти роботи, а також формувати м'які навички, важливі для ефективної комунікації в колективі. Тренінги відбуваються регулярно та адаптуються відповідно до актуальних викликів ринку та стратегічних потреб компанії. Основний акцент робиться на практичному застосуванні знань, що дозволяє персоналу швидше інтегрувати нові підходи у свою щоденну діяльність. Крім суто професійних навичок, увага приділяється розвитку емоційного інтелекту та лідерських компетенцій. Зокрема, компанія організовує програму «Emotional Intelligence Boost», яка допомагає співробітникам покращувати взаємодію та роботу в команді. Для посилення командної співпраці ТОВ «Софтсерв» проводить стратегічні сесії, такі як «Team Strategy Weekend». Ці заходи сприяють обговоренню робочих процесів, аналізу досягнень та пошуку ефективних рішень для майбутнього розвитку. Важливим інструментом є регулярні тимбілдінги, що включають корпоративні виїзди, спортивні активності та тематичні події. Наприклад, щорічний «SoftServe Family Day» збирає співробітників та їхні родини, забезпечуючи не лише відпочинок, а й зміцнення корпоративного духу.

2. У зв'язку з розвитком цифрових технологій компанія активно впроваджує електронне навчання, що забезпечує доступність освітніх матеріалів у будь-який час. Такий формат навчання дозволяє співробітникам самостійно обирати темп освоєння нової інформації та ефективно поєднувати навчання з робочими завданнями. E-learning включає відеолекції, інтерактивні модулі, тести та симуляції, що дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі. Близько 20% усіх навчальних заходів у компанії здійснюється саме в електронному форматі, що значно підвищує їхню ефективність. Додатковим інструментом підтримки персоналу є система зворотного зв'язку, зокрема регулярні зустрічі «Feedback Sessions». У їхньому межах працівники можуть відкрито обговорювати свої потреби, очікування та пропозиції щодо вдосконалення процесів. У компанії також діє програма «Well-being Talks», яка включає лекції та воркшопи від психологів, спрямовані на управління стресом та покращення психоемоційного стану. Окрім цього, значну роль відіграє практика неформальних зустрічей, таких як «Coffee Talks», де працівники можуть обговорювати актуальні теми у невимушеній атмосфері.

3. Програми менторства є важливим елементом адаптації нових працівників та професійного розвитку персоналу. Вони спрямовані на передачу корпоративних цінностей, обмін досвідом між досвідченими співробітниками та новачками, а також підтримку в освоєнні нових навичок. У межах таких ініціатив проводяться зустрічі «Buddy Talks», де ментори діляться своїм досвідом, надають практичні поради та допомагають адаптуватися в колективі. Це особливо важливо для молодих фахівців, які лише починають кар'єру в ІТ-галузі. Менторство також сприяє розвитку лідерських якостей та формуванню майбутніх керівників, що є стратегічно важливим для компанії. Також у ТОВ «Софтсерв» діє спеціальна ініціатива «Culture Day», спрямована на обмін культурним досвідом між міжнародними командами. Це сприяє створенню відкритого середовища, де кожен співробітник відчуває себе частиною великої ІТ-спільноти.

4. Окрім організованих програм, ТОВ «Софтсерв» активно заохочує самонавчання, надаючи доступ до широкого спектра освітніх ресурсів. Працівники

можуть використовувати корпоративну бібліотеку, онлайн-курси, спеціалізовані публікації та галузеві дослідження. Такий підхід дозволяє співробітникам самостійно формувати траєкторію свого професійного розвитку та вільно обирати теми для навчання. ТОВ «Софтсерв» підтримує ініціативу сертифікації фахівців, частково або повністю покриваючи вартість складання міжнародних іспитів. Це мотивує співробітників до підвищення кваліфікації та отримання нових професійних компетенцій.

5. Ще одним важливим методом розвитку персоналу є участь у конференціях та галузевих заходах, що дозволяє працівникам залишатися в курсі останніх інновацій та трендів. Співробітники компанії регулярно беруть участь у міжнародних форумах, виставках та панельних дискусіях, що сприяє професійному зростанню та налагодженню корисних ділових контактів. Такі заходи також відіграють важливу роль у мережевій взаємодії, оскільки дозволяють обмінюватися досвідом з колегами з інших компаній та галузей. ТОВ «Софтсерв» підтримує участь у цих подіях, покриваючи витрати на реєстрацію та відрядження співробітників. Крім того, компанія організовує внутрішні конференції, де експерти діляться знаннями з колегами та обговорюють інноваційні підходи до роботи. Це дозволяє формувати культуру відкритості та сприяє внутрішньому обміну досвідом.

Таким чином, ефективність заходів з розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв» значною мірою залежала від динаміки чисельності працівників, яка у 2021-2024 роках різко скоротилася. Основним чинником цього скорочення стало погіршення фінансового стану компанії, що змусило зменшити витрати на персонал. Попри значне скорочення штату, ТОВ «Софтсерв» зберегла конкурентоспроможну заробітну плату для ключових фахівців, що сприяло утриманню цінних працівників. Оптимізація бізнес-процесів та автоматизація дозволили підтримувати ефективність роботи, хоча зниження обсягів послуг обмежило можливості подальшого розвитку персоналу. У таких умовах ТОВ «Софтсерв» продовжує адаптуватися до змін, фокусуючись на підтримці висококваліфікованих працівників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

SoftServe є однією з провідних ІТ-компаній, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та консультаційних послугах у сфері цифрових технологій. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Софтсерв» за 2021-2023 роки вказує на значне зниження доходів, прибутку та активів. Різне скорочення власного капіталу та збільшення позикового фінансування свідчать про втрату фінансової автономії. Зменшення чисельності персоналу знизило витрати, але створило ризики для стабільності бізнес-процесів.

Кадровий дефіцит ТОВ «Софтсерв» негативно вплинув на фінансову ефективність, особливо у 2023 році. Попри високий рівень eNPS (75-83%), скорочення персоналу на 74,19% супроводжувалося падінням фінансового результату на 96,18%. Відсутність нових прийомів на роботу у 2022-2023 роках вказує на кризову кадрову політику. Масове скорочення у 2023 році призвело до критичних втрат через зовнішні ринкові фактори та зменшення кількості замовлень.

Заходи з розвитку персоналу в ТОВ «Софтсерв» є ефективними, не зважаючи на скорочення персоналу, оскільки забезпечують безперервне навчання, вдосконалення професійних навичок та підвищення рівня залученості працівників. Компанія використовує різноманітні методи, такі як тренінги, менторство, електронне навчання та участь у конференціях, що сприяє зростанню продуктивності персоналу.

ІІІ РОЗДІЛ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

3.1. Вдосконалення процесів підбору персоналу

Ефективний процес підбору персоналу є одним із ключових факторів успішного розвитку сучасної ІТ-компанії. В умовах динамічного ринку праці та високої конкуренції за таланти інноваційні підходи до рекрутингу набувають особливого значення. Для ТОВ «Софтсерв» впровадження сучасних технологій у процес підбору кадрів є критично важливим. Це не лише підвищує ефективність процесів, але й формує позитивний досвід для кандидатів. У цьому контексті особливу увагу варто приділити використанню AI-аналітики, аналізу поведінкових даних та запуску програм залучення талантів, які відповідають викликам сучасного ринку.

Першою рекомендацією для вдосконалення процесів підбору персоналу на ТОВ «Софтсерв» є проведення онлайн-співбесід з використанням інструментів штучного інтелекту (AI), що є перспективним рішенням. У сучасному світі, де технології відіграють ключову роль у більшості бізнес-процесів, застосування AI дозволяє не лише автоматизувати окремі етапи рекрутингу, а й зробити процес відбору кандидатів більш об'єктивним та ефективним. Інтеграція AI-аналітики в онлайн-інтерв'ю дозволяє оцінювати не тільки професійні компетенції, але й емоційний інтелект та комунікативні навички кандидатів, що є особливо важливим для позицій, пов'язаних із роботою в команді, управлінням проектами чи обслуговуванням клієнтів.

Одним із яскравих прикладів застосування таких технологій є інструмент HireVue, який використовується багатьма глобальними компаніями, зокрема Unilever, Hilton та Goldman Sachs [33]. HireVue аналізує міміку, тон голосу, швидкість мовлення та інші поведінкові характеристики кандидатів під час онлайн-співбесід. Алгоритм на основі зібраних даних створює профіль кандидата, який оцінює його відповідність вимогам вакансії. Це значно скорочує час, необхідний

для проведення співбесід, оскільки рекрутери отримують об'єктивну оцінку ще до особистого контакту. Інший інструмент, що заслуговує на увагу, – це myInterview, який також використовує AI для аналізу відеоінтерв'ю [34]. Система автоматично визначає сильні та слабкі сторони кандидата, базуючись на його невербальних сигналах, таких як вираз обличчя, жести та загальна поведінка. Наприклад, компанія Tesco успішно інтегрувала цей інструмент у свої процеси найму для оцінки комунікативних навичок претендентів на позиції у сфері обслуговування. Крім того, Tengai пропонує глибокий аналіз емоційного інтелекту кандидатів [35]. Tengai, у вигляді віртуального рекрутера, проводить структуровані інтерв'ю, уникаючи упереджень, пов'язаних із віком, статтю чи расою. Вона дозволяє зосередитися виключно на кваліфікації кандидата та його особистісних характеристиках, необхідних для конкретної ролі.

Оцінка емоційного інтелекту, яку здійснюють такі системи, є особливо актуальною для компаній, які працюють у динамічних галузях, таких як IT, де співпраця та ефективна комунікація є ключовими факторами успіху. Для ТОВ «Софтсерв» такі рішення допоможуть краще зрозуміти, як кандидат взаємодіє з командою, вирішує конфлікти або адаптується до змін. Однак впровадження подібних технологій вимагає належної адаптації. Під час використання AI-аналітики необхідно враховувати етичні аспекти, наприклад, забезпечення конфіденційності кандидатів та прозорість алгоритмів. Це сприятиме підвищенню довіри з боку кандидатів та формуванню позитивного досвіду під час участі у процесі найму.

Загалом, інтеграція онлайн-співбесід із використанням AI-аналітики є прогресивним кроком для сучасних компаній. Завдяки таким рішенням, як HireVue, myInterview та Tengai, можна забезпечити неупереджений, швидкий та ефективний підбір персоналу, що відповідатиме сучасним викликам ринку праці. Для ТОВ «Софтсерв» це відкриває нові можливості для залучення найкращих талантів та підтримання конкурентних переваг.

Другою рекомендацією для вдосконалення процесів підбору персоналу на ТОВ «Софтсерв» є проведення аналізу поведінкових даних за допомогою Big Data.

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій процес рекрутингу поступово переходить на новий рівень завдяки використанню аналітичних інструментів Big Data. Оцінка потенціалу кандидатів на основі їхньої професійної активності в інтернеті є одним із найбільш ефективних способів отримання достовірної інформації про навички, компетенції та відповідність вакансії. Застосування Big Data дозволяє компаніям не лише заощадити час на попередньому відборі кандидатів, але й уникнути суб'єктивних факторів під час оцінювання, що робить процес найму більш об'єктивним і справедливим.

Одним із ключових джерел поведінкових даних є професійні платформи, такі як GitHub, LinkedIn та Stack Overflow. GitHub, наприклад, дозволяє отримати доступ до портфоліо розробника, аналізуючи його внесок у відкриті проекти, якість коду, частоту оновлень і рівень взаємодії з іншими користувачами [36]. Інструмент Gitential може використовуватися для аналізу ефективності розробників, зокрема їхнього вкладу в командні проекти та відповідності стандартам кодування. Завдяки таким даним рекрутери отримують повніше уявлення про технічні навички кандидатів та їхню здатність працювати у команді. LinkedIn є не менш важливим джерелом даних для оцінки професійного потенціалу [37]. Тут можна аналізувати профілі кандидатів за допомогою таких інструментів, як LinkedIn Talent Insights, які дозволяють вивчити кар'єрну траєкторію, професійні досягнення та мережу контактів. Наприклад, для позицій, які вимагають високого рівня комунікаційних навичок, можна оцінити активність кандидата в професійних дискусіях або участь у спеціалізованих групах. Іншим потужним інструментом для аналізу даних є Entelo, який дозволяє автоматично збирати інформацію про кандидата з різних платформ, включно з GitHub, Behance, Dribbble і навіть соціальних мереж [38]. Система використовує алгоритми машинного навчання для визначення найперспективніших кандидатів, базуючись на їхніх навичках, кар'єрній історії та професійній активності. Завдяки Entelo компанії можуть виявляти кандидатів, які не перебувають в активному пошуку роботи, але мають високий потенціал. Сервіс Hiretual також заслуговує на увагу, оскільки він використовує Big Data для пошуку фахівців на основі більш ніж 50 джерел даних, зокрема GitHub, LinkedIn і Google

Scholar [39]. Hiretual аналізує технічні навички, досвід, рівень активності та навіть потенційний інтерес до конкретної компанії. Ця платформа часто використовується для пошуку висококваліфікованих спеціалістів у сферах інноваційних технологій, таких як Data Science чи Artificial Intelligence.

Для ТОВ «Софтсерв» використання Big Data у процесі найму дозволить визначити не лише технічні навички кандидатів, але й їхній рівень залученості до професійної спільноти, здатність працювати в команді та потенціал для розвитку. Водночас використання аналітичних інструментів вимагає відповідального підходу до етики та конфіденційності. Компанії мають забезпечити прозорість процесу збору даних, попередньо інформуючи кандидатів про те, які платформи аналізуються, і як отримана інформація впливатиме на ухвалення рішень.

Загалом, впровадження аналітичних інструментів Big Data у процес рекрутингу відкриває значні можливості для ефективного найму. Інструменти, такі як Gitential, LinkedIn Talent Insights, Entelo та Hiretual, дозволяють оцінювати кандидатів з урахуванням їхніх професійних досягнень та поведінкових характеристик, забезпечуючи справедливий і прозорий процес відбору. Для ТОВ «Софтсерв» це означає можливість залучати висококваліфікованих спеціалістів, які найкраще відповідають її корпоративним цінностям та стратегічним цілям.

Третьою рекомендацією для вдосконалення процесів підбору персоналу на ТОВ «Софтсерв» є впровадження реферальних програм як засобу залучення талантів. Програми «Талант-скаутів», або реферальні програми, є потужним інструментом у процесі підбору персоналу, що дозволяє компаніям ефективно залучати талановитих фахівців за рахунок рекомендацій своїх співробітників. Такий підхід базується на довірі до професійної мережі працівників і створює можливість отримати кандидатів, які найкраще відповідають потребам компанії. Впровадження системи реферальних програм стає все більш популярним у провідних компаніях завдяки її ефективності та позитивному впливу на корпоративну культуру.

Одним із прикладів успішної реалізації реферальної програми є практика компанії Google. Її реферальна система дозволяє співробітникам рекомендувати

кандидатів, які отримують можливість долучитися до компанії, відомої своїми високими стандартами роботи. В рамках цієї програми співробітники отримують бонуси, якщо рекомендований кандидат успішно проходить відбір та працює в компанії протягом певного періоду. Інший приклад – компанія Zappos, яка пропонує бонуси не лише за успішно найнятих кандидатів, але й за активне залучення співробітників до процесу рекрутингу. Для ТОВ «Софтсерв» запуск програми «Талант-скаутів» може стати стратегічно важливим рішенням, враховуючи її діяльність у сфері інноваційних технологій. Рекомендації колег забезпечують залучення кандидатів, які більш імовірно відповідатимуть як професійним, так і особистісним вимогам ТОВ «Софтсерв». Крім того, така програма стимулює підвищення мотивації працівників, оскільки вони отримують фінансову винагороду за свої зусилля. Наприклад, деякі компанії пропонують бонуси у розмірі 500–2000 доларів за успішно найнятого кандидата, залежно від рівня вакансії. Це не лише підвищує зацікавленість співробітників у рекрутинговому процесі, але й сприяє покращенню внутрішнього клімату компанії.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів у підбір персоналу дозволить ТОВ «Софтсерв» відповідати сучасним вимогам ринку праці та залучати найбільш перспективних фахівців. Використання AI-аналітики під час співбесід допомагає об'єктивно оцінити м'які навички кандидатів, а аналіз поведінкових даних дає змогу визначити їхній професійний потенціал на основі реальних дій. Програми реферального рекрутингу сприяють активнішому залученню внутрішніх ресурсів компанії, що значно розширює доступ до талановитих спеціалістів. Усі ці заходи забезпечують конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку та підтримують її репутацію як інноваційного роботодавця.

3.2. Розробка програм навчання та розвитку для збереження кваліфікованого персоналу

Розвиток персоналу є ключовим фактором у забезпеченні успішного функціонування та довгострокового зростання будь-якої компанії, зокрема у висококонкурентній галузі ІТ. ТОВ «Софтсерв», як провідна компанія у сфері інноваційних рішень, має зосередити свою увагу на створенні умов для постійного професійного розвитку своїх працівників. Це сприятиме створенню середовища, яке стимулюватиме співробітників до вдосконалення, знизить ризик професійного вигорання та підвищить їхню лояльність.

Першою рекомендацією для розробки програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв» є використання інтерактивних курсів у VR/AR, які імітують реальні робочі процеси. Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) дозволяють створити інтерактивні та захопливі навчальні програми, що імітують реальні робочі процеси. Для ТОВ «Софтсерв», компанії, яка працює в сфері передових технологій, цей підхід може стати інструментом підвищення кваліфікації співробітників, ефективного адаптаційного процесу для нових працівників та стимулювання інновацій.

VR/AR-технології дозволяють занурити співробітників у симуляційні середовища, де вони можуть практикувати свої навички, не ризикуючи допустити помилки в реальних умовах. Наприклад, для розробників програмного забезпечення можна створити інтерактивні сценарії роботи з новими мовами програмування чи архітектурами, де вони можуть у реальному часі тестувати свої ідеї. Такі інструменти, як Oculus for Business [40] або платформа ENGAGE VR [41], вже використовуються в багатьох міжнародних компаніях для навчання комерційних та технічних команд. Walmart, наприклад, застосовує VR для тренування співробітників щодо роботи в умовах пікового попиту, і це дозволяє їм швидше адаптуватися до стресових ситуацій.

Впровадження VR/AR у навчальні програми також відкриває нові можливості для розвитку комунікаційних та управлінських навичок. Працівники можуть відпрацьовувати сценарії ведення переговорів, вирішення конфліктів або управління командою в інтерактивному середовищі. Наприклад, програми, як VirtualSpeech, дозволяють моделювати складні переговорні процеси, аналізуючи

мову тіла, інтонацію та реакції співробітників [42]. Це підвищує їхню здатність адаптуватися до різних робочих ситуацій.

Важливим аспектом є гнучкість таких програм, адже вони дозволяють навчатись у зручний для співробітників час і темп. Використання інтерактивних тренажерів також сприяє зниженню витрат на навчання, оскільки після початкових інвестицій у VR/AR-обладнання компанія отримує довготривалий інструмент для тренінгів. Наприклад, платформа Strivr надає можливість створення кастомізованих навчальних курсів, які відповідають конкретним потребам компанії, таким як безпека даних чи специфіка роботи з клієнтами [43]. Окрім цього, використання AR для онбордингу нових співробітників дозволить їм швидше адаптуватися до нових ролей. Наприклад, AR-додатки можуть відображати інформацію про робочі процеси чи організаційну структуру компанії, надаючи новачкам корисні вказівки безпосередньо в їхньому робочому середовищі.

Загалом, інтерактивні курси у VR/AR дозволяють створити ефективний та інноваційний процес навчання, який підвищує залученість працівників, знижує рівень стресу під час навчання нових навичок і забезпечує максимальну адаптацію до вимог сучасного бізнес-середовища. Для ТОВ «Софтсерв» такі програми можуть стати важливим кроком у забезпеченні розвитку співробітників і збереженні їхньої лояльності до компанії.

Другою рекомендацією для розробки програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв» є організація ротації між офісами SoftServe в інших країнах для обміну знаннями та кращих практик між командами. Ця ініціатива дозволяє співробітникам не лише обмінюватися знаннями та кращими практиками, але й розвивати свої міжкультурні компетенції, покращувати комунікаційні навички та сприяти формуванню глобального мислення. У сучасному IT-середовищі, де важливу роль відіграє взаємодія з міжнародними командами, ротація може стати ключовим фактором успіху як для окремих співробітників, так і для компанії загалом.

Для прикладу, компанія Google успішно впровадила програму ротації між своїми офісами в різних країнах. Ця ініціатива допомогла створити більш згуртовану команду, в якій співробітники, працюючи в різних культурах, отримують цінний досвід і нові ідеї для вирішення бізнес-завдань. У випадку ТОВ «Софтсерв» ротація між офісами, розташованими, наприклад, у Польщі, Німеччині чи США, може забезпечити обмін специфічними знаннями, такими як управління складними проектами, впровадження нових технологій або оптимізація робочих процесів. Крім того, ротація сприяє розвитку soft skills, таких як адаптивність, емоційна інтелігентність та креативність. Працівники, які тимчасово працюють в іншому офісі, стикаються з новими викликами, в тому числі комунікаційними бар'єрами, іншими робочими традиціями та інноваційними підходами до вирішення завдань. Наприклад, співробітник з українського офісу, який працює у США, може дізнатися про передові методи управління проектами в умовах висококонкурентного ринку. Після повернення в рідний офіс ці знання можуть бути адаптовані для покращення роботи локальної команди.

У компанії SoftServe програми ротації можуть бути впроваджені через спеціалізовані ініціативи, наприклад, «Global Rotation Program», яка передбачатиме тимчасове переведення співробітників на термін від кількох місяців до року. Така програма може включати обов'язковий етап підготовки, де співробітники проходять курси з міжкультурної комунікації та отримують базові знання про специфіку роботи офісу, до якого вони будуть переведені. Ротація сприяє не лише професійному розвитку співробітників, але й підвищенню їхньої лояльності до компанії. Працівники, які мають можливість отримати унікальний міжнародний досвід, частіше відчують вдячність до роботодавця за надану можливість, що знижує рівень плинності кадрів. До того ж, обмін знаннями між різними командами дозволяє компанії інтегрувати найкращі практики, що підвищує загальну ефективність бізнесу.

Третьою рекомендацією для розробки програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «Софтсерв» є надання співробітникам доступу до платформ із

широким вибором курсів, таких як Coursera, Pluralsight або LinkedIn Learning, для самостійного розвитку в зручному темпі.

Платформа Coursera, наприклад, пропонує курси з програмування, менеджменту, аналізу даних, кібербезпеки, які розроблені провідними університетами, такими як Stanford, MIT і University of Michigan [44]. Вона також дозволяє отримати сертифікації або навіть повні дипломні програми, що підвищує мотивацію співробітників і їхню цінність для компанії. Наприклад, курс «Google IT Automation with Python Professional Certificate» на Coursera допомагає швидко опанувати навички автоматизації робочих процесів за допомогою Python, що особливо актуально для IT-фахівців. Pluralsight орієнтована на розвиток технічних навичок і дозволяє компаніям надавати своїм працівникам доступ до матеріалів, які зосереджені на найсучасніших технологіях, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси та DevOps [45]. Завдяки інтерактивним вправам та системі оцінки знань, працівники можуть не лише навчатися, але й перевіряти свої успіхи в реальному часі. LinkedIn Learning, зі свого боку, пропонує широкий спектр курсів, які охоплюють не лише технічні теми, але й soft skills, такі як лідерство, комунікація та управління проектами [46]. Наприклад, курс «Leadership Foundations» дозволяє покращити навички управління, що є критично важливим для керівників середньої та вищої ланки.

Доступ до таких платформ особливо корисний для співробітників, які працюють віддалено або мають нерегулярний графік. Це дозволяє їм вчитися у зручний для себе час і темпі, що є важливим фактором у збереженні балансу між роботою та особистим життям. Крім того, співробітники можуть самостійно складати свої індивідуальні траєкторії розвитку, що відповідають як їхнім професійним цілям, так і стратегічним завданням компанії. Для ефективної інтеграції такого підходу ТОВ «Софтсерв» може укладати корпоративні угоди з платформами для навчання, що забезпечить доступ до курсів усім співробітникам.

Таким чином, розробка програм навчання та розвитку є стратегічно важливим елементом збереження кваліфікованого персоналу на ТОВ «Софтсерв». Інноваційні підходи, такі як інтерактивні VR/AR-курси, міжнародні ротації та

доступ до глобальних платформ навчання, забезпечать всебічний розвиток працівників. Це сприятиме не лише підвищенню їхньої кваліфікації, але й формуванню довіри та лояльності до компанії.

3.3. Впровадження інноваційних методів мотивації та утримання персоналу

В умовах високої конкуренції в ІТ-сфері компанії змушені впроваджувати сучасні підходи до мотивації та утримання персоналу, щоб забезпечити залученість співробітників та підвищити їхню ефективність. Одним із найбільш перспективних методів є гейміфікація, яка дозволяє перетворити робочі процеси на захопливий та інтерактивний досвід. ТОВ «Софтсерв», як компанія з багаторічним досвідом у розробці інноваційних рішень у сферах Cloud, Security, UX Design, Big Analytics та Internet of Things, має всі необхідні ресурси для створення внутрішньої мотиваційної платформи на основі гейміфікації. Впровадження такого підходу дозволить не лише покращити продуктивність команди, а й створити більш комфортне та мотивуюче середовище для співробітників.

Додаток, який інтегрується у внутрішню екосистему компанії, стане не лише мотиваційною платформою, а й засобом підвищення ефективності командної роботи. Назва додатку «SoftServe Pulse» символізує активність і динаміку всіх процесів, що відбуваються в компанії. Слово «Pulse» відображає енергію, рух та пульс, що супроводжує інноваційні ініціативи та досягнення у команді. Вона підкреслює важливість швидкого реагування, адаптації та постійного прогресу, що є важливими елементами в ІТ-сфері. Крім того, «Pulse» також може асоціюватися з відчуттям єдності в команді, де кожен співробітник вносить свій внесок у загальний розвиток. Загалом, ця назва символізує не лише рух вперед, але й забезпечує позитивну, мотивуючу атмосферу для співробітників ТОВ «Софтсерв».

Гейміфікований додаток для співробітників ТОВ «Софтсерв» має містити декілька основних розділів, що відповідають ключовим аспектам професійного розвитку та мотивації. Макет додатку наведений на рис.3.1.



Рис.3.1. Макет додатку для гейміфікації на ТОВ «Софтсерв»

Джерело: Побудовано автором

Основний розділ – «Індивідуальні досягнення», де працівники отримують персоналізовані завдання, пов'язані з їхньою сферою діяльності, зокрема у розробці програмного забезпечення, UX-дизайні, аналітиці даних та кібербезпеці. Виконання завдань оцінюється системою балів, які можна обмінювати на різні корпоративні бонуси, такі як додаткові вихідні, сертифікати на навчання чи доступ до ексклюзивних курсів.

Розділ «Індивідуальні досягнення» в додатку SoftServe Pulse включатиме шість рівнів, що відображають етапи розвитку та професійного зростання співробітників. Перший рівень, Новачок, визнаний за виконання початкових завдань та участь у челенджах, що є першим кроком на шляху до розвитку в команді. Це етап, на якому співробітник знайомиться з основними процесами, навчається та починає адаптуватися до культури компанії. Другий рівень, Початківець, досягається завдяки виконанню кількох основних завдань і активній участі в навчанні та тренінгах. Це перший значний крок на шляху до професійного розвитку, який підтверджує набуті знання та навички. Третій рівень, Просунутий, свідчить про успішне виконання складних завдань, участь у челенджах та високий рівень професіоналізму. Співробітник цього рівня демонструє вражаючі результати в командних проектах, що підтверджує його здатність брати на себе відповідальність за важливі ініціативи. На четвертому рівні, Експерт, співробітник набуває значного досвіду та досягнень у різних сферах, включаючи складні проекти та покращення бізнес-процесів компанії. Активна участь в інноваційних ініціативах та командних проектах робить його важливим елементом розвитку компанії. П'ятий рівень, Майстер, представляє лідера серед колег, який регулярно показує відмінні результати та бере участь у стратегічних ініціативах компанії. Такий співробітник має здатність впливати на розвиток не тільки своєї команди, а й компанії в цілому. Останній рівень, Легенда, присуджується тим, хто досяг неймовірних результатів у своїй діяльності, зробив значний внесок у розвиток компанії та індустрії в цілому. Легенда має великий вплив на корпоративну культуру, виступає наставником для інших співробітників, передаючи свій досвід та знання наступним поколінням фахівців. Кожен з цих рівнів допомагає відслідковувати прогрес співробітників і мотивувати їх до подальшого розвитку та досягнення нових вершин у професійній діяльності.

Другий розділ – «Командні челенджі», що передбачає можливість співробітникам об'єднуватися у команди та брати участь у змаганнях. Наприклад, команди можуть змагатися у розробці прототипу інноваційного продукту, оптимізації коду чи створенні ефективного рішення для автоматизації внутрішніх

процесів компанії. Переможці командних змагань можуть отримати різноманітні винагороди, що стимулюють до подальшого розвитку та мотивації. Винагороди можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. До матеріальних винагород можна віднести бонуси, грошові премії, подарункові сертифікати або технічні гаджети. Визнання з боку керівництва компанії та колег є важливою складовою нагороди, адже воно підвищує авторитет учасників та створює атмосферу конкуренції і розвитку. Крім того, переможці можуть отримувати можливість участі в наступних стратегічних проектах компанії, підвищення рівня їх професійного статусу або участь у спеціальних тренінгах та семінарах для подальшого вдосконалення навичок.

Третій розділ – «Система визнання», що дозволяє співробітникам отримувати подяки від колег та керівництва за вагомий внесок у спільні проекти. Ця система працює на основі публічного рейтингу, де кожен може висловити вдячність колезі за ефективну співпрацю, професійну підтримку чи нестандартні підходи до вирішення завдань.

Четвертий розділ – «Навчальна платформа», що дозволяє працівникам проходити сертифіковані курси, брати участь у вебінарах та складати тестування для підтвердження своїх знань. За успішне проходження навчання співробітники отримують віртуальні нагороди, які фіксуються у їхньому профілі та можуть впливати на подальший кар'єрний ріст у компанії.

Додатково передбачається інтеграція з внутрішніми корпоративними месенджерами, що дозволить співробітникам оперативно отримувати повідомлення про нові завдання, рейтинги та досягнення.

Таким чином, гейміфікація є ефективним інструментом мотивації персоналу, який сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності співробітників. Розробка та впровадження гейміфікованого додатку в ТОВ «Софтсерв» дозволить інтегрувати елементи ігрової механіки у професійний розвиток, командну взаємодію та систему корпоративного визнання. Завдяки персоналізованим завданням, командним змаганням, навчальній платформі та системі подяки, працівники отримають додаткову мотивацію для розвитку та

досягнення високих результатів. Впровадження такого гейміфікованого додатку у ТОВ «Софтсерв» сприятиме підвищенню лояльності персоналу, стимулюванню творчого підходу до роботи та покращенню взаємодії між співробітниками.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій ТОВ «Софтсерв» варто застосовувати стратегічний підхід до підбору персоналу. Використання AI для аналізу міміки та мовлення кандидатів під час співбесід сприятиме об'єктивній оцінці їхніх комунікативних здібностей. Аналітичні інструменти Big Data дозволять виявити найперспективніших кандидатів, аналізуючи їхню професійну активність. Це допоможе оцінити технічні навички та відповідність корпоративній культурі. Програми реферального рекрутингу мотивуватимуть співробітників брати участь у наймі, розширюючи доступ до талантів.

Розробка програм навчання є ключовим фактором успіху ТОВ «Софтсерв». Інтерактивні VR/AR-курси забезпечать швидке освоєння нових технологій у реалістичних умовах. Міжнародні ротації сприятимуть обміну досвідом і розвитку глобального мислення. Доступ до платформ, таких як Coursera чи Pluralsight, дозволить працівникам вдосконалювати знання у зручний час.

Гейміфікація є дієвим інструментом мотивації персоналу в ТОВ «Софтсерв». Впровадження гейміфікованого додатку інтегрує елементи ігрової механіки у професійний розвиток і систему визнання. Персоналізовані та командні змагання та система подяки підвищать мотивацію співробітників. Це сприятиме зниженню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Інноваційні підходи стимулювання допоможуть ТОВ «Софтсерв» залишатися конкурентоспроможною на ринку.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу є ключовим елементом ефективного функціонування організації, що забезпечує її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наукові підходи до визначення сутності цього процесу підкреслюють його системність, стратегічну спрямованість та безперервність. Напрями розвитку персоналу охоплюють три основні аспекти: особистісний, соціальний і професійний, кожен із яких відіграє важливу роль у підвищенні компетенцій працівників та їхньої мотивації. Особистісний розвиток спрямований на розкриття потенціалу працівників, соціальний – на підвищення їхньої відданості цілям організації, а професійний – на здобуття знань і навичок, необхідних для виконання виробничих завдань. Водночас кадровий дефіцит суттєво ускладнює реалізацію заходів у всіх напрямках, створюючи додаткові навантаження на працівників і обмежуючи доступ до навчання та кар'єрного зростання. Це явище також посилює ризики плинності персоналу і знижує продуктивність персоналу. В умовах кадрового дефіциту організації мають адаптувати стратегії управління персоналом, поєднуючи розвиток із раціональним використанням наявних ресурсів.

Ефективне збереження та розвиток персоналу є основою успішного функціонування будь-якої організації в умовах сучасного ринку. Формування стратегії розвитку може здійснюватися двома основними способами: «зверху-вниз» або «знизу-вверх», кожен із яких має свої переваги та залежить від специфіки компанії. Реалізація стратегій інвестування, стимулювання та залучення допомагає підтримувати мотивацію співробітників, покращувати їхні професійні навички та створювати сприятливий клімат у колективі. Методи розвитку персоналу класифікуються за інноваційністю, тривалістю, ступенем залучення, кількістю учасників та іншими критеріями, що дає змогу організаціям обирати оптимальні підходи залежно від своїх потреб. Використання традиційних та інноваційних методів, а також баланс між активними й пасивними підходами сприяє досягненню високих результатів у навчанні. Системний підхід до розвитку персоналу не лише

покращує професійні компетенції працівників, але й сприяє зміцненню лояльності та мотивації команди.

SoftServe є однією з провідних IT-компаній, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні консультаційних послуг у сфері цифрових технологій. Основна діяльність компанії спрямована на забезпечення високоякісних рішень у напрямках Cloud, Security, UX Design, Big Analytics та Internet of Things для таких галузей, як охорона здоров'я, фінанси та роздрібна торгівля. Серед найбільших українських дочірніх компаній ТОВ «Софтсерв», на основі якого і проводимо дослідження. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Софтсерв за 2021-2023 роки свідчить про значне зниження чистого доходу, прибутку та активів, що вказує на фінансову кризу. Різке скорочення власного капіталу та збільшення позикового фінансування свідчать про втрату фінансової автономії, що може обмежувати подальший розвиток компанії. Динаміка кадрової політики демонструє суттєве скорочення персоналу, що з одного боку знижує витрати, але з іншого – створює ризики для стабільності бізнес-процесів. Відсутність нових прийомів на роботу в останні два роки свідчить про обмеженість ресурсів ТОВ «Софтсерв. Водночас продуктивність праці на одного працівника зростає, що не є достатнім показником довгострокової ефективності. Це пояснюється суттєвими скороченнями персоналу порівняно із зниженням виручки, що в розрахунку продуктивності показує її зріст в періоді, хоча й не являється позитивною динамікою. Високий рівень звільнень, особливо у 2022 році, є наслідком як фінансових труднощів, так і змін у внутрішній політиці компанії. Загалом аналіз свідчить про необхідність стратегічних змін у фінансовому управлінні, перегляду кадрової політики та розробки заходів для стабілізації економічного стану компанії.

Кадровий дефіцит у ТОВ «Софтсерв» значно вплинув на фінансову ефективність компанії, особливо у 2023 році. Попри високий рівень eNPS (75-83% у 2021-2023 роках), що свідчить про лояльність працівників, різке скорочення персоналу (-74,19% у 2023 році) супроводжувалося катастрофічним зниженням чистого фінансового результату (-96,18%). Це вказує на те, що навіть лояльні

співробітники не змогли компенсувати втрати від кадрового дефіциту. Коефіцієнт еластичності демонструє, що у 2021 році скорочення персоналу на 4,65% мало значний вплив на фінансові результати, тоді як у 2022 році він був майже нульовим, а у 2023 році – нестабільним. Такі зміни вказують на те, що компанія спочатку намагалася утримати фінансову ефективність за рахунок внутрішніх ресурсів, але масове скорочення у 2023 році призвело до критичних втрат. Це свідчить про вплив зовнішніх факторів, таких як ринкова нестабільність або зменшення кількості замовлень. Відсутність нових прийомів на роботу у 2022-2023 роках свідчить про кризову кадрову політику, яка не враховувала необхідність підтримки основних бізнес-процесів.

Ефективність заходів з розвитку персоналу в ТОВ «Софтсерв» підтверджується стабільним рівнем заробітної плати, високим рівнем залученості працівників та конкурентоспроможністю компанії на ринку ІТ-послуг. Використання комплексного підходу до навчання, що включає тренінги, менторство, електронне навчання, самонавчання та участь у конференціях, сприяє професійному зростанню співробітників. Особливу роль відіграють програми менторства, стратегічні сесії та корпоративні заходи, які підсилюють командну роботу та корпоративну культуру. Важливим аспектом є впровадження програм емоційного інтелекту, зворотного зв'язку та підтримки психологічного комфорту, що підвищує рівень мотивації працівників. Системний підхід до навчання та розвитку працівників є одним із ключових факторів, що забезпечують ефективність діяльності ТОВ «Софтсерв».

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та високої конкуренції за таланти ТОВ «Софтсерв» варто використовувати стратегічний підхід до вдосконалення процесів підбору персоналу. Використання інструментів AI для аналізу міміки, інтонації та мовлення кандидатів під час співбесід сприятиме більш об'єктивній оцінці їхніх емоційних та комунікативних здібностей. Аналітичні інструменти Big Data дозволять виявити найперспективніших кандидатів, аналізуючи їхню професійну активність у цифровому середовищі. Це дасть змогу не лише оцінити технічні навички, але й зрозуміти, наскільки кандидати

відповідають корпоративній культурі компанії. Програми реферального рекрутингу мотивуватимуть співробітників долучатися до процесу підбору персоналу, розширюючи пул талантів, доступних для найму. Водночас вони сформуєть у працівників відчуття причетності до розвитку компанії. У результаті ТОВ «Софтсерв» створить передумови для стабільного зростання та закріплення позицій на глобальному ринку ІТ.

Розробка програм навчання та розвитку для збереження кваліфікованого персоналу є одним із ключових факторів довгострокового успіху ТОВ «Софтсерв». Інтерактивні VR/AR-курси дозволять співробітникам практично застосовувати знання в умовах, максимально наближених до реальних, забезпечуючи швидке освоєння нових технологій. Міжнародні ротації сприятимуть обміну досвідом і кращими практиками, розвиваючи в працівників глобальне мислення та міжкультурну компетентність. Доступ до навчальних платформ, таких як Coursera чи Pluralsight, надасть можливість самостійного вдосконалення знань у зручний час, підвищуючи цінність працівників на ринку. Ці ініціативи не лише зміцнюють професійні навички співробітників, але й формують у них відчуття приналежності до спільних успіхів компанії. Вони зменшують потребу в зовнішньому рекрутингу, одночасно підвищуючи залученість та мотивацію персоналу. Крім того, такі програми зміцнюють репутацію ТОВ «Софтсерв» як інноваційного та прогресивного роботодавця. У результаті компанія отримає стабільну та конкурентоспроможну команду, здатну відповідати викликам сучасного ІТ-середовища.

Гейміфікація є ефективним інструментом мотивації персоналу, який сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності співробітників. Розробка та впровадження гейміфікованого додатку в ТОВ «Софтсерв» дозволить інтегрувати елементи ігрової механіки у професійний розвиток, командну взаємодію та систему корпоративного визнання. Завдяки персоналізованим завданням, командним змаганням, навчальній платформі та системі подяки, працівники отримають додаткову мотивацію для розвитку та досягнення високих результатів. Такий підхід сприятиме зниженню рівня плинності кадрів,

підвищенню лояльності до компанії та формуванню сильної корпоративної культури. Використання сучасних технологій та інноваційних методів стимулювання персоналу допоможе ТОВ «Софтсерв» залишатися конкурентоспроможною компанією на ринку ІТ-послуг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1-6.
3. Грідін О. В. Управління персоналом: словник термінів і понять. Харків : [б. в.], 2024. 40 с.
4. Бондаренко Л. А., Козинець А. П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 2. С. 49-54.
5. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 51-54.
6. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 127–131.
7. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 67-70.
8. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 13. С. 233-239.
9. Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств : навч. посібник. Х. : ХДУХТ 2021. 281 с.
10. Сухорукова А. Л. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с.
11. Борданова Л. С. Управління персоналом: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
12. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ*. 2021. №2. С.200-211.

- 13.Грішнова О. А, Дмитрук С. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 5. С. 11-16.
- 14.Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1-8.
- 15.Бабчинська О. І., Посвалюк О. А. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2. С. 110-123.
- 16.Черчик Л. М. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 1. С. 58-66.
- 17.Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
- 18.Шевченко І. Ю., Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 1-10.
- 19.Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 20. С. 31-40.
- 20.Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 169-173.
- 21.Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 137-144.
- 22.Драган О. І. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія. К.: Кафедра, 2017. 272 с.
- 23.Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46-50.

24. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. № 7. С. 556-561.
25. Попрозман О. І. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 76-83.
26. Малиновська Ю. Б. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 135-141.
27. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 2. С. 111-118.
28. Таран О. М. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5. С. 714-723.
29. Рагуліна О. О. Обґрунтування теоретичної моделі управління розвитком персоналу державних установ. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 137-144.
30. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 82-86.
31. SoftServe Inc. SoftServe | Компанія з розробки програмного забезпечення та цифрових послуг. SoftServe | Software Development & Digital Services Company. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 20.01.2025).
32. 20787166 - ТОВ "СОФТСЕРВ" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/20787166/yearly-finances?current_year=2023#google_vignette (дата звернення: 20.01.2025).
33. Hirevue | AI-Powered Skill Validation, Video Interviewing, Assessments and More. hirevue.com. URL: <https://www.hirevue.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
34. Home - MyInterview. Home - MyInterview. URL: <https://www.myinterview.com/> (дата звернення: 20.03.2025).

35. Tengai automated screening | efficient shortlist - faster hiring. Tengai Automated Screening | Efficient Shortlist - Faster Hiring. URL: <https://tengai.io/> (дата звернення: 20.03.2025).
36. GitHub · Build and ship software on a single, collaborative platform. GitHub. URL: <https://github.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
37. LinkedIn. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/> (date of access: 20.03.2025).
38. Entelo is now part of rival - rival. Rival. URL: <https://rival-hr.com/entelo-recruit/> (дата звернення: 20.03.2025).
39. AI-First, People-Centric Recruiting Platform | hireEZ. AI-First, People-Centric Recruiting Platform | hireEZ. URL: <https://www.hireez.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
40. Frijters S. Oculus for business (OFB). Unbound XR - The Virtual & Augmented Reality Expert. URL: <https://unboundxr.eu/blogs/oculus-quest-2-for-business-what-you-need-to-know> (дата звернення: 20.03.2025).
41. Spatial computing artificial intelligence - ENGAGE XR. ENGAGE XR. URL: <https://engagevr.io/> (дата звернення: 20.03.2025).
42. VirtualSpeech – soft skills training in VR with AI feedback. VirtualSpeech. URL: <https://virtualspeech.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
43. Strivr: Elevate workforce performance with the power of XR. Strivr. URL: <https://www.strivr.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
44. Coursera | degrees, certificates, & free online courses. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення: 20.03.2025).
45. Evolve faster than tech itself. Pluralsight. URL: <https://www.pluralsight.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
46. LinkedIn learning: online training courses & skill building. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/learning/> (дата звернення: 20.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Визначення сутності «управління персоналом» в науковій літературі

№	Автор	Визначення	Коментар
1	Шубалий О. М., Рудь Н. Т.	Комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [1, с.15].	Акцентує увагу на багатовимірності управління персоналом та його інтеграції з іншими сферами управління організацією.
2	Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В.	Діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою [2, с.3].	Основний акцент зроблено на людському капіталі як засобі досягнення організаційних цілей із врахуванням задоволення працівників.
3	Грідін О. В.	Діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [3, с.36].	Підкреслюється баланс між інтересами організації та особистими цілями працівників, що є важливим для мотивації та ефективності.
4	Бондаренко Л. А., Козинець А. П.	Комплексна структура, яка включає в себе стратегічне та оперативне планування, організаційні процеси, методи та інструменти, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань [4, с.155].	Увага приділяється стратегічній і тактичній складовій управління, що робить акцент на довгострокових перспективах.
5	Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М.	Забезпечення бізнес-організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [5, с.4].	Зосередженість на кількісних аспектах забезпечення працівниками для виконання виробничих завдань, без розгляду людських потреб та мотивації.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [1-5]

Визначення мети управління персоналом в науковій літературі

№	Автор	Визначення	Коментар
1	Петрик Ю. С., Михайленко О. В.	Продуктування, прогрес та втілення робочого потенціалу бізнес-організації з найвищою можливою ефективністю [6, с.128].	Акцент зроблено на розкритті потенціалу працівників і максимізації ефективності їхньої діяльності у контексті бізнес-організації.
2	Речка К. М.	Забезпечення працівниками, які відповідають вимогам бізнес-організації, а також їхньої професійної та соціальної адаптації [7, с.70].	Визначення зосереджує увагу на процесах відбору персоналу та їхній адаптації до умов організації, що забезпечує інтеграцію працівників у колектив.
3	Дончак Л. Г. та Добіжа В. В.	Формування необхідної кількості та складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку господарюючого суб'єкта [8, с.234].	Увага приділяється забезпеченню необхідної кількості працівників із відповідною кваліфікацією, що відповідає потребам підприємства.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [6-8]

Визначення сутності «розвиток персоналу» в науковій літературі

№	Автор	Визначення	Коментар
1	Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин З. І.	Стратегічний процес, спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств та організацій [14, с.2].	Акцентують на стратегічній спрямованості процесу розвитку, що включає лише основні аспекти: навички, знання та компетенції.
2	Бабчинська О. І., Посвалюк О. А.	Системно організований процес набуття та удосконалення знань, умінь, навиків, досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають професійне навчання, перепідготовку, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу [15, с.113].	Увага зосереджена на організованості процесу та різноманітні інструментів, включаючи перепідготовку, адаптацію та планування кар'єри.
3	Черчик Л. М.	Складний багатоаспектний процес удосконалення особистісних, ділових і професійних якостей працівників, що реалізується через сукупність процедур, які здійснюють відповідні служби в межах прийнятої стратегії, кадрової політики, ресурсних можливостей [16, с.64].	Визначення наголошує на багатовимірності процесу, зокрема вдосконаленні особистісних, ділових та професійних характеристик працівників.
4	Новікова М. М.	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [17, с.16].	Акцентує на безперервності професійного навчання, зокрема для формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури.

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [14-17]