

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня
“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення системи мотивації персоналу організації, на
прикладі ІТ-компанії SoftServe

Виконала: студентка IV курсу, групи БМз-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Горошко А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерствоосвіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Горошко Аліна Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації персоналу організації, на прикладі
ІТ-компанії SoftServe

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «7 » лютого 2025 року № 4/7-83.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

Матеріали фінансово-господарської діяльності ІТ-компанії SoftServe

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади мотивування працівників організації

2. Аналіз діяльності ІТ-компанії SoftServe

3. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу ІТ-компанії SoftServe

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Показники діяльності компанії SoftServe, 2023-2024 рр.

2. Екосистема сталого розвитку компанії SoftServe

3. SWOT-аналіз мотивації персоналу компанії SoftServe

4. Методи мотивування персоналу в компанії SoftServe

5. Пропозицій щодо мотивування персоналу в компанії SoftServe

6. Програма менторської підтримки професійного та особистісного розвитку персоналу компанії SoftServe

7. Орієнтовний бюджет для запуску менторської програми

8. Часове планування впровадження програми підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії SoftServe (5 місяців)

9. Орієнтовний бюджет програми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання грудень 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

Студент

(підпис)

Горошко А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горошко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації, на прикладі ІТ-компанії SoftServe.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 52 сторінки, 5 рисунків, 12 таблиць, 26 літературних джерел.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо покращення мотивації персоналу організації.

Об'єктом дослідження є мотивація працівників організації.

Предмет дослідження – удосконалення системи мотивації персоналу організації.

Практичне значення результатів роботи у внесенні пропозицій щодо вдосконалення мотивації персоналу ІТ-компанії SoftServe.

Методи дослідження – SWOT-аналіз, виявлення проблем, класифікація, узагальнення, опис, аналіз і синтез, абстрагування, конкретизація.

Ключові слова: мотивація, персонал організації, менеджмент, ІТ-компанія, ефективність діяльності.

SUMMARY

Horoshko A. Enhancement of the personnel motivation system in an organization: IT Company "SoftServe" as a case study.

Bachelor`s degree thesis consists of 52 pages, 5 figures, 12 tables, 26 references.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for improving the employee motivation system within an organization.

The object of the study is employee motivation within the organization.

The subject of the research is the improvement of the organization's employee motivation system.

The practical significance of the results of the work lies in the development of proposals to enhance the motivation system of the IT company SoftServe.

Research methods include SWOT analysis, problem identification, classification, generalization, description, analysis and synthesis, abstraction, and specification.

Key words: motivation, organizational personnel, management, IT company, operational efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Поняття мотивації, її значення для організації	9
1.2 Взаємозв'язок мотивації з ефективністю праці	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE	18
2.1 Загальна характеристика ІТ-компанії SoftServe	18
2.2 Оцінка системи мотивування персоналу ІТ-компанії SoftServe	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE	28
3.1 Програма менторської підтримки професійного та особистісного розвитку персоналу компанії	28
3.2 Програма підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії SoftServe	35
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	40
4.1 Профілактика вигорання персоналу в компанії SoftServe	40
4.2 Організація безпечного та ергономічного робочого місця для ІТ-персоналу в умовах гібридного та віддаленого формату роботи	43
ВИСНОВКИ	47
БІБЛІОГРАФІЯ	49

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та високої конкуренції на ринку праці, особливо у сфері інформаційних технологій, ефективна мотивація персоналу є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії. ІТ-компанії, зокрема українські, зіштовхуються з проблемою утримання висококваліфікованих кадрів, оскільки фахівці мають широкий вибір роботодавців як в Україні, так і за кордоном. У цьому контексті саме продумане спонукання стає потужним інструментом залучення, розвитку та утримання талантів.

SoftServe — одна з провідних ІТ-компаній України, яка активно зростає на міжнародному ринку. Вона демонструє високі стандарти управління персоналом, впроваджує інноваційні підходи до мотивації та професійного розвитку співробітників. Водночас, як і будь-яка велика організація, SoftServe постійно зіштовхується з викликами, пов'язаними з адаптацією мотиваційної складової до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, зокрема до зростаючих очікувань працівників, нових форматів роботи (віддалена/гібридна), демографічних та соціокультурних змін.

Таким чином, дослідження, спрямоване на удосконалення мотивації персоналу саме в контексті ІТ-сфери та на прикладі компанії SoftServe, є надзвичайно актуальним. Воно має не лише теоретичне, але й прикладне значення, оскільки результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом в ІТ-галузі загалом.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу організації.

Завданнями, є:

- дослідити поняття мотивації, її значення для організації, взаємозв'язок мотивації з ефективністю праці;

- провести аналіз діяльності та оцінити способи мотивування персоналу ІТ-компанії SoftServe;

- внести пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу ІТ-компанії SoftServe.

Об’єктом дослідження є мотивація працівників організації.

Предмет дослідження – удосконалення системи мотивації персоналу організації.

Практичне значення результатів роботи у внесенні пропозицій щодо вдосконалення мотивації персоналу ІТ-компанії SoftServe.

Методи дослідження – SWOT-аналіз, виявлення проблем, класифікація, узагальнення, опис, аналіз і синтез, абстрагування, конкретизація.

Інформаційна база дослідження: публікації у наукових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, законодавча база України, офіційний сайт компанії SoftServe.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття мотивації, її значення для організації

Мотивація є ключовим елементом управління персоналом і відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності організації. Вона визначає, наскільки працівники готові вкладати свої зусилля в досягнення організаційних цілей.

Мотивація – це процес стимулювання людини до певної поведінки, спрямованої на досягнення цілей. Вона виникає як результат взаємодії внутрішніх потреб та зовнішніх стимулів.

Основними характеристиками мотивації є: 1) цілеспрямованість – працівники спрямовують свою діяльність на досягнення конкретних результатів; 2) динамічність – мотивація змінюється залежно від обставин, стану працівника та зовнішніх умов; 3) індивідуальність – кожна людина має свої потреби, цінності та пріоритети.

Мотивація є внутрішня і зовнішня. Перша пов'язана із задоволенням, яке працівник отримує від самої роботи (інтерес, самореалізація, виклик), друга зумовлена зовнішніми стимулами, такими як заробітна плата, бонуси, визнання, перспектива кар'єрного зростання.

Мотивація персоналу має важливе значення для досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Її вплив проявляється у таких аспектах:

1. Підвищення продуктивності праці – мотивовані працівники працюють більш ефективно, що сприяє збільшенню обсягів виробництва або надання послуг.

2. Покращення якості роботи – зацікавленість у своїй діяльності зменшує кількість помилок та підвищує рівень відповідальності.

3. Зниження плинності кадрів – мотивовані працівники більш лояльні до організації, що дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання персоналу.

4. Створення позитивного клімату в колективі – висока мотивація сприяє формуванню дружніх взаємин, зменшенню конфліктів і підвищенню загальної задоволеності працею.

5. Покращення конкурентоспроможності організації – мотивований персонал здатний швидше адаптуватися до змін на ринку, генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації.

На вмотивованість працівників впливає ряд факторів – внутрішні, зовнішні та організаційні. Внутрішні фактори: потреби, цінності, інтереси, особисті цілі. Зовнішні фактори: розмір заробітної плати, умови праці, стиль керівництва, корпоративна культура. Організаційні фактори: можливість кар'єрного зростання, система оцінки результатів, наявність стимулів.

Система мотивації – це комплекс методів, інструментів, заходів і механізмів, які організація використовує для стимулювання працівників до досягнення цілей. Вона спрямована на створення умов, за яких співробітники будуть максимально ефективно використовувати свої здібності, навички та знання.

Мотивація має бути спрямованою на результат (забезпечувати досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей), гнучкою (враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації), справедливою (забезпечувати прозорість і рівність у винагородах), індивідуалізованою (враховувати особисті потреби та особливості працівників).

Мотивація складається з кількох основних елементів, які взаємодіють між собою (див. рис. 1.1). Перш за все мотивація повинна мати чітко визначені цілі, які організація прагне досягти через мотивацію працівників (наприклад, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів).

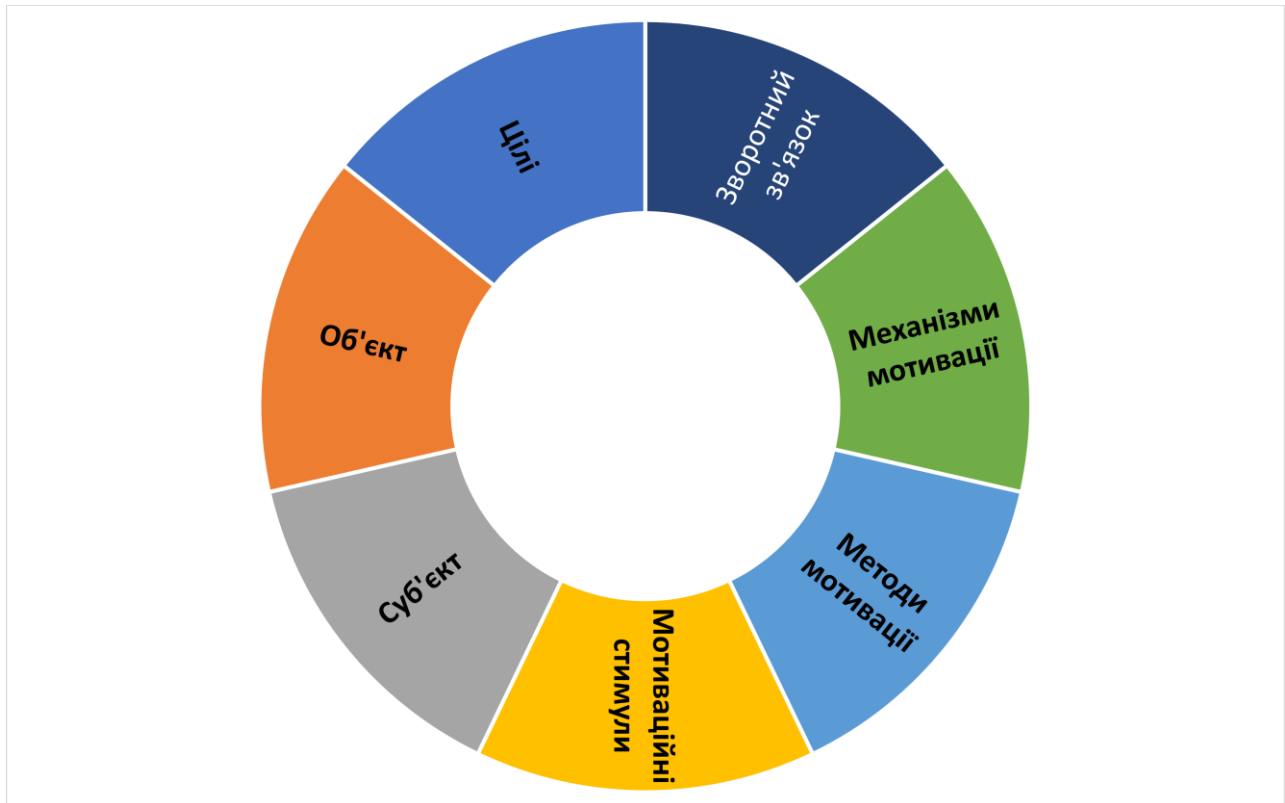


Рисунок 1.1 - Основні елементи системи мотивації

Об'єктом мотивації є працівники організації, які підлягають мотивації. Їх характеристики це – потреби, цінності, рівень кваліфікації, які визначають специфіку стимулів. Суб'єктом мотивації є керівники, менеджери чи спеціалісти з управління персоналом, які розробляють і впроваджують мотиваційні заходи. Мотиваційні стимули поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули: заробітна плата, бонуси, премії, надбавки, соціальні пакети (страхування, оплата транспорту), виплати за досягнення конкретних результатів. Нематеріальні стимули: визнання досягнень (грамоти, подяки, нагороди), кар'єрний ріст і можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи, позитивна атмосфера в колективі. Методи мотивації є економічні (збільшення доходу, участь у прибутках), адміністративні (похвала, покарання, контроль), соціально-психологічні (створення командного духу, довіра до працівників).

Механізми мотивації – це впроваджені в організації системи, які забезпечують функціонування мотиваційних інструментів (преміювання, автоматизовані HR-системи для управління персоналом, оцінка ефективності роботи).

Зворотний зв'язок це – оцінка результатів мотиваційних заходів (анкетування працівників, аналіз продуктивності).

Етапи побудови способів мотивації включають кілька ключових кроків, які забезпечують ефективність та результативність процесу. На першому етапі проводиться аналіз поточного стану мотивації персоналу, визначення основних проблем та оцінка потреб співробітників. Наступний крок – формулювання цілей мотивації, які мають бути узгоджені з місією та стратегією організації. Потім здійснюється розробка програми мотиваційних заходів, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також визначення механізмів їх реалізації. Четвертий етап – впровадження програми мотивації, під час якого здійснюється комунікація із працівниками, забезпечується прозорість процесів і адаптація заходів до конкретних умов. Завершальний етап – моніторинг та оцінка результатів, що дозволяє виявити ефективність впроваджених заходів і, за потреби, внести корективи для вдосконалення (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Етапи побудови системи мотивації

Особливості ефективної мотивації полягають у її здатності забезпечувати довгострокову зацікавленість працівників у досягненні організаційних цілей та створенні умов для максимальної реалізації їхнього потенціалу. Ефективна мотивація має бути гнучкою, тобто адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона повинна бути справедливою, забезпечуючи рівність у розподілі винагороди відповідно до внеску кожного співробітника. Також важлива прозорість, щоб працівники розуміли, як їхні зусилля впливають на результати та які стимули вони отримають за свою працю. Особливу увагу слід приділяти індивідуальному підходу, враховуючи потреби, цінності та мотиваційні фактори кожного співробітника. Крім того, система повинна стимулювати ініціативність і творчість, підтримуючи генерування нових ідей і вдосконалення процесів.

1.2 Взаємозв'язок мотивації з ефективністю праці

Мотивація є одним із ключових факторів, що визначає рівень ефективності праці в організації. Ефективність праці, в свою чергу, характеризується результативністю діяльності працівників, їхньою продуктивністю, якістю виконання завдань та досягненням організаційних цілей.

Мотивація впливає на поведінку працівників, їхню залученість і бажання досягати поставлених цілей. Висока мотивація стимулює працівників виконувати свою роботу максимально якісно і з більшою віддачею. Без належного рівня мотивації навіть висококваліфіковані співробітники можуть працювати нижче свого потенціалу.

Основні аспекти взаємозв'язку мотивації та ефективності праці полягають у тому, що мотивація визначає рівень залученості працівників, їхнє бажання працювати з максимальною віддачею та досягати високих результатів. Мотивовані співробітники більш продуктивні, оскільки їхні зусилля спрямовані на досягнення конкретних цілей, що веде до підвищення ефективності роботи. Вони працюють не лише швидше, але й з більшим акцентом на якість, що

позитивно впливає на загальну результативність організації. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники більш лояльні і готові вкладати свої сили у розвиток компанії. Крім того, мотивовані працівники виявляють ініціативу, що сприяє інноваціям і постійному вдосконаленню робочих процесів, тим самим підвищуючи ефективність організації в цілому.

Відповідна мотивація впливає на ефективність праці у вигляді:

1. Підвищення продуктивності праці – мотивовані працівники виконують більший обсяг роботи за менший час; висока мотивація сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

2. Забезпечення високої якості роботи – коли співробітники зацікавлені у своїй роботі, вони уважніше ставляться до деталей, що мінімізує помилки.

3. Зниження рівня стресу і вигорання – збалансована система допомагає уникнути перевтоми, підвищуючи загальну ефективність команди.

4. Покращення командної роботи – мотивовані працівники краще взаємодіють у команді, сприяючи досягненню спільних цілей.

5. Інновації та творчий підхід – мотивація заохочує працівників генерувати нові ідеї, брати на себе ініціативу та впроваджувати інновації.

Фактори, які підсилюють взаємозв'язок мотивації та ефективності, включають чітке визначення цілей і завдань, що дає працівникам розуміння того, що від них очікується, та створює основу для високої продуктивності. Також важливо створювати підтримуючу корпоративну культуру та позитивну атмосферу, що сприяє мотивації і забезпечує стабільність у досягненні спільних цілей.

Існує кілька ключових моделей, які пояснюють вплив мотивації на ефективність праці. Теорія ієрархії потреб Маслоу стверджує, що задоволення базових потреб (зарплата, безпека) є основою для досягнення вищих рівнів, таких як визнання та самореалізація, що підвищує продуктивність. Теорія очікувань Врума вказує, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо

винагороди за зусилля, що стимулює його працювати ефективніше. Теорія Герцберга розділяє фактори на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиватори (досягнення, визнання), наголошуючи, що лише мотиватори сприяють довгостроковій ефективності. Теорія справедливості Адамса акцентує на важливості сприйняття працівниками справедливого розподілу винагород, що впливає на їхню залученість. Усі ці моделі доводять, що мотивація є вирішальним фактором у підвищенні продуктивності та досягненні організаційних цілей.

Низька мотивація працівників може мати значний негативний вплив на ефективність праці, призводячи до зниження продуктивності, погіршення якості роботи та зростання кількості помилок. Працівники, які не відчують достатньої мотивації, часто працюють повільніше, з меншим ентузіазмом, а іноді навіть уникають виконання важливих завдань. Це може викликати зниження загальної результативності організації, зростання внутрішнього конфлікту в колективі та зниження рівня задоволеності працівників. Як наслідок, організація стикається з високою плинністю кадрів, що також збільшує витрати на рекрутинг та навчання нових співробітників, створюючи додаткові труднощі для досягнення стратегічних цілей.

Приклади впровадження мотиваційних систем для підвищення ефективності. В компанії Amazon діє мотивація, заснована на результатах роботи: працівники отримують бонуси за виконання або перевиконання встановлених KPI. Також активно використовується механізм "зворотного зв'язку", що дає змогу співробітникам отримувати регулярні відгуки про свою роботу й швидко коригувати свої дії.

В компанії 3M активно підтримується творчий підхід і новаторство через політику "15% часу на інновації": працівникам дозволяється витратити частину робочого часу на власні проекти, які можуть бути корисними для бізнесу.

Компанія Starbucks впроваджує систему підтримки працівників через програми навчання, покриття витрат на освіту та створення атмосфери

взаємоповаги. Крім того, співробітники отримують акції компанії як частину компенсаційного пакета, що підвищує їхню залученість.

Netflix відомий своєю політикою свободи та відповідальності. Працівники мають право самостійно визначати робочий графік, брати відпустки без обмежень, якщо це не шкодить робочому процесу. Такий підхід сприяє довірі між співробітниками та керівництвом.

Основний акцент у мотивації компанія Zappos робить на корпоративній культурі та створенні позитивної атмосфери. Працівники беруть участь у програмах розвитку лідерських якостей, командних заходах і навіть отримують фінансову винагороду за проходження програми навчання.

Компанія Coca-Cola використовує багаторівневу систему мотивації, яка включає бонуси за продуктивність, підтримку здорового способу життя (спортзали, медичне страхування) та заохочення за довготривалу співпрацю (подарунки, премії).

ІКЕА активно залучає працівників до прийняття рішень, організовує спеціальні тренінги та пропонує програми для професійного росту. Винагороди включають знижки на продукцію компанії, участь у прибутках та гнучкий графік роботи.

У Microsoft підтримують баланс між роботою та особистим життям, надаючи можливість працювати дистанційно та гнучко розподіляти робочий час. Компанія також інвестує в професійний розвиток співробітників через навчальні програми та сертифікації.

Компанія Procter & Gamble акцентує увагу на кар'єрному зростанні працівників, створюючи чіткі плани розвитку та забезпечуючи менторство. Крім того, впроваджуються програми соціальної підтримки, такі як оплачувані відпустки по догляду за дитиною та фінансова допомога.

Samsung заохочує інновації через програми внутрішніх стартапів, де працівники можуть запропонувати ідеї для нових продуктів і отримати

фінансування на їхню реалізацію. Також компанія надає премії за досягнення у впровадженні технологічних інновацій.

Google. Гнучкий графік, програми для творчого розвитку працівників, бонуси за інновації.

Toyota. Мотивація працівників через залучення до прийняття рішень, спільний розвиток процесів.

Ці приклади демонструють, як різні компанії адаптують мотиваційні стратегії залежно від своїх корпоративних цінностей, потреб співробітників і стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ IT-КОМПАНІЇ SOFTSERVE

2.1 Загальна характеристика IT-компанії SoftServe

SoftServe – одна з найбільших IT-компаній України, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та наданні консультаційних послуг у сфері інформаційних технологій. Заснована у 1993 році у Львові, компанія поступово перетворилася на глобального гравця з офісами в різних країнах світу. Засновники компанії – Тарас Кицмей, Ярослав Любінець. Штаб-квартира компанії знаходиться в м. Остін (штат Техас, США). Кількість працівників - коло 13 000 (станом на 2024 рік). Більше ніж 50 офісів компанії розташовані у 14 країнах, зокрема в Україні, США, Польщі, Болгарії, Мексиці.

Основні напрями діяльності SoftServe:

- розробка програмного забезпечення (Web, Mobile, Cloud, AI/ML);
- консалтинг і цифрова трансформація;
- кібербезпека та аналіз даних;
- UX/UI дизайн та інженерія;
- IoT (Інтернет речей) і Big Data.

Компанія виконує більше 900 проєктів для клієнтів у країнах Європи, Азії, Північної Америки у різних галузях, включаючи охорону здоров'я, фінанси, ритейл, енергетику та інші. Клієнтами компанії є великі технологічні компанії.

SoftServe є елітним партнером NVIDIA у розробці програмних продуктів, що дозволяє компанії бути на передовій сучасних технологій, таких як метавсесвіти та цифрові двійники. На початку 2024 р. компанія стала учасником проєкту розробки технологій для місячної бази, який фінансується NASA. Ключові показники її діяльності відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності компанії SoftServe, 2023-2024 рр.

№	Показники	2023	2024
Фінансові показники			
1.	Виручка	20-25 млрд грн.	20-25 млрд грн.
Глобальна присутність			
2.	Кількість проєктів у Європі, Азії, Південній Америці	900	1461
3.	Кількість офісів закордоном (у 16 країнах)	50	54
4.	Кількість працівників закордоном (у 16 країнах)	13 000 чол.	12 286 чол.
5.	Кількість працівників в Україні	6579 чол.	7279 чол.
6.	Кількість університетів-партнерів в Україні та закордоном	85	93
Соціальна відповідальність та підтримка України фондом «Відкриті очі»			
7.	Фінансова допомога Україні	1 млрд грн	
8.	Гуманітарна допомога фронту	223 швидкі допомоги, 1 000 тонн гуманітарної допомоги, 25 000 одиниць захисного спорядження 10 000 одиниць комп'ютерної техніки 50 000 медичних пакунків	
Різноманіття та інклюзія			
9.	Гендерний баланс	У компанії працює 36% жінок, з яких 53% обіймають менеджерські посади	
10.	Інклюзивність	83% офісів є доступними для людей з інвалідністю, 85% співробітників компанії працюють дистанційно	
Розвиток талантів в SoftServe Academy			
11.	Навчальні ресурси	12 000 курсів, тренінгів та програм	
12.	Сертифікації	сертифікації від партнерів, таких як Microsoft, AWS, Google Cloud	
13.	Кількість студентів	6 700	
Партнерства та технічна експертиза			
14.	Визнання партнерів	«Партнер року» від NVIDIA, «Видатний постачальник» від Cisco	
15.	Інновації	штучний інтелект, біотехнології, віртуальна реальність, квантова фізика	

Ці показники відображають динамічний розвиток SoftServe та її внесок у технологічний і соціальний прогрес. Компанія SoftServe демонструє стабільне зростання та активну соціальну відповідальність.

Основними напрямками науково-дослідних робіт компанії є біотехнології, віртуальна реальність, квантова фізика.

Компанія також активно підтримує соціальні ініціативи. Наприклад, програма EmpowerU надає безкоштовні можливості для старту кар'єри в ІТ для різних соціальних груп, включаючи внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та військовослужбовців. У межах цієї програми було запущено чотири безкоштовні ІТ-курси в Україні, які успішно завершили близько 100 осіб.

Компанія є співзасновником Львівської бізнес-школи при Українському католицькому університеті.

Цікавим проєктом стала купівля занедбаної в'язниці у Львові за 377 млн грн. На її місці SoftServe створить комплексне середовище з офісами, житлом і школою для праці, проживання, відпочинку. До 2026-го в цей проєкт заплановано інвестувати коло \$100 млн.

Цінності компанії визначають її вибір, формують її культуру та підхід до роботи. Компанія SoftServe визначає своїми ключовими цінностями (див. рис. 2.1):

- довіра. Створення середовища, де панують чесність, прозорість і взаємна повага;
- командна робота. Цінування спільної праці, яка сприяє успіху через міцні взаємини та відчуття приналежності;
- зростання. Підтримка розвитку, навчання та допитливості серед команд;
- інновації. Досягнення технічної досконалості через сміливе прийняття викликів для експериментування та впровадження нововведень;
- готовність допомогти. Побудова спільноти, де допомога іншим є основою діяльності;

- IT-освіта. Освіта, що сприяє значним змінам у навчальних підходах до розвитку талантів;
- рівність та інклюзія. Надання рівних можливостей та Інклюзивна корпоративна культура.



Рисунок 2.1 – Екосистема сталого розвитку компанії SoftServe

SoftServe дотримується принципів відкритості, інноваційності та професіоналізму. Компанія активно підтримує розвиток співробітників через навчальні програми та має власний SoftServe University.

SoftServe Academy – це навчальна платформа від компанії SoftServe, яка пропонує безкоштовні та платні курси для тих, хто прагне розпочати або розвинути кар'єру в IT. Вона є частиною Talent Acceleration Center в рамках SoftServe University і надає доступ до практичних програм, менторської

підтримки та сертифікації. У 2022 році 5 тис. 700 випускників курсів отримали сертифікат про їх проходження (див. рис. 2.2.), кількість випускників курсів щорічно зростає.

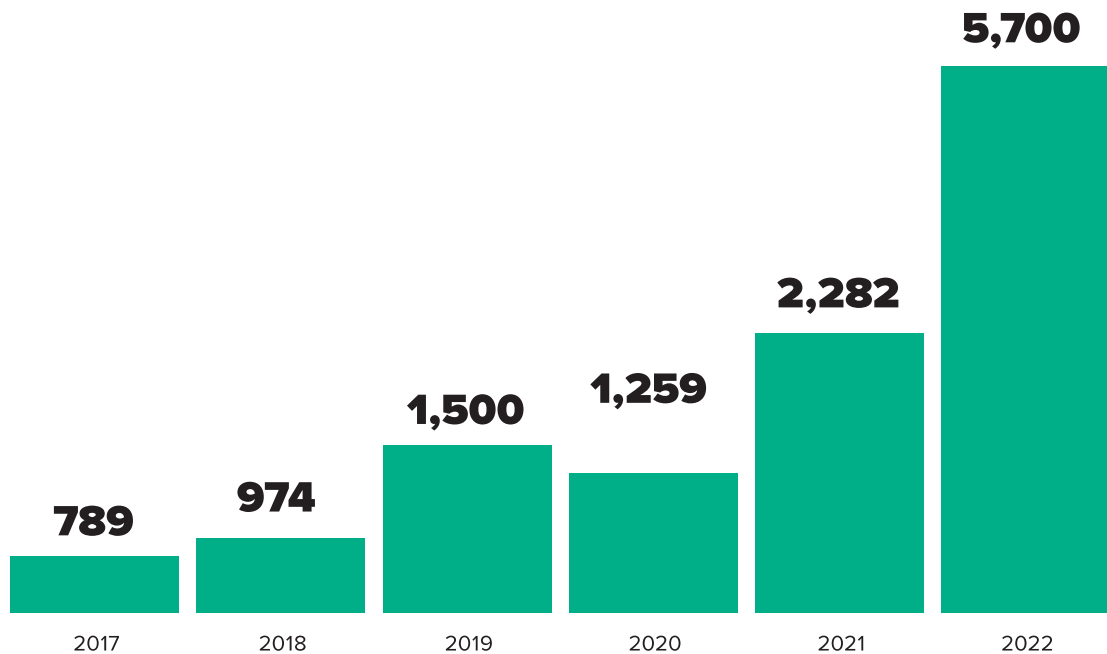


Рисунок 2.2 – Кількість випускників SoftServe Academy

Також SoftServe бере участь у благодійних ініціативах через фонд "Відкриті очі", сприяючи освітнім, соціальним і медичним проектам.

Досягнення та визнання компанії:

- увійшла до списку ТОП-100 аутсорсингових компаній світу (Global Outsourcing 100);
- визнана одним із найкращих роботодавців України за версією DOU та Forbes;
- має статус партнерів таких технологічних гігантів, як Microsoft, Google, Amazon AWS.

Корпоративна культура компанії SoftServe ґрунтується на принципах людиноцентричності, інклюзивності та підтримки добробуту співробітників.

Компанія створює середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним та має можливості для професійного та особистого зростання. SoftServe активно сприяє розвитку співробітників, мотивуючи їх через різноманітні програми навчання та визнання досягнень. Під час кризових ситуацій, таких як війна, компанія демонструє турботу про своїх працівників, зберігаючи робочі місця та надаючи фінансову підтримку тим, хто приєднався до лав ЗСУ чи ТРО. Завдяки таким ініціативам, SoftServe була визнана кращим національним роботодавцем України, що підкреслює її прагнення створювати привабливі умови праці та сприятливу атмосферу для всіх співробітників.

2.2 Оцінка системи мотивування персоналу IT-компанії SoftServe

Мотивація є ключовим елементом в управлінні персоналом компанії SoftServe, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання завдань та рівень залученості працівників. Мотивовані співробітники проявляють більше ініціативи, відповідальності та лояльності до організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Ефективна система допомагає зменшити плинність кадрів, покращити командну взаємодію та створити позитивну робочу атмосферу. Крім того, мотивація стимулює професійний розвиток і адаптацію до змін, що є важливим у динамічному бізнес-середовищі. Управління мотивацією персоналу дозволяє керівникам не лише підвищувати ефективність роботи, а й формувати довгострокову конкурентоспроможність організації.

SoftServe пропонує широкий спектр кар'єрних можливостей для фахівців різних рівнів та напрямків. Компанія підтримує професійний розвиток співробітників через навчальні програми, менторство та внутрішні ком'юніті. Завдяки відкритій корпоративній культурі, працівники можуть реалізовувати себе як у вертикальному, так і в горизонтальному кар'єрному зростанні.

Для тих, хто прагне розпочати кар'єру в IT, SoftServe Academy пропонує різноманітні навчальні курси та програми стажування. Завершивши такі програми, учасники мають можливість скласти сертифікацію та підвищити свої шанси на отримання job offer від компанії.

Крім того, SoftServe активно сприяє створенню рівних кар'єрних можливостей. Понад 36% працівників компанії складають жінки, і цей показник зростає на 1% щороку. Компанія також надає безкоштовні навчальні можливості для всіх, хто хоче знайти себе у сфері IT.

У 2022 році понад 13 000 працівників взяли участь у заходах, спрямованих на покращення фізичного та психічного здоров'я.

Співробітники мають можливість обирати між віддаленою, гібридною або офісною роботою, що сприяє балансу між професійним та особистим життям.

SoftServe розробила комплексну програму підтримки для співробітників, які повертаються з військової служби, включаючи збереження робочого місця, фінансову допомогу та розширене медичне страхування.

Після повернення з військової служби працівники можуть скористатися подовженою оплачуваною відпусткою до одного місяця для адаптації, а також отримують два тижні додаткової щорічної відпустки.

Ці ініціативи свідчать про всебічний підхід SoftServe до управління персоналом, спрямований на створення сприятливого, інклюзивного та підтримуючого робочого середовища для всіх співробітників.

Для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації використовується інструмент стратегічного планування – SWOT-аналіз. Назва SWOT є аббревіатурою, що розшифровується як Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози). Сильні та слабкі сторони відображають внутрішні характеристики організації, тоді як можливості та загрози – це зовнішні чинники, які можуть позитивно або негативно впливати на її розвиток. SWOT-аналіз допомагає

визначити конкурентні переваги, виявити ризики, розробити стратегії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз мотивації персоналу компанії SoftServe

S (Strengths) – Сильні сторони
– Розвинена система навчання: SoftServe University пропонує понад 12 000 курсів, тренінгів та сертифікацій (AWS, Microsoft, Google Cloud) – Кар’єрне зростання: прозорі можливості для вертикального та горизонтального розвитку – Конкурентоспроможна компенсація: ринковий рівень зарплат, бонуси за досягнення та залучення нових співробітників – Гнучкість: можливість працювати віддалено або в офісі, індивідуальні графіки роботи – Корпоративна культура: відкрита комунікація, ініціативи щодо благополуччя (Well-being Program), підтримка ментального здоров’я
W (Weaknesses) – Слабкі сторони
– Навантаження на співробітників: високий темп роботи в умовах масштабних проєктів може спричинити вигорання – Ієрархія прийняття рішень: у великих компаніях процес ухвалення рішень може бути повільним – Рівень залученості молодших спеціалістів: 36% працівників компанії віком 30 років і молодші. Вони можуть мати складнощі з адаптацією та розвитком через великі команди
O (Opportunities) – Можливості
– Розширення соціальних програм: поглиблення програм підтримки (наприклад, SoftServe EmpowerU для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб) – Збільшення індивідуалізації мотивації: розробка персоналізованих програм розвитку та бонусів – Міжнародна мобільність: можливість працювати над глобальними проєктами та ротація між країнами – Технологічна інноваційність: участь у новітніх дослідженнях, зокрема в AI, Big Data, IoT
T (Threats) – Загрози
– Конкуренція за таланти: зростання конкуренції на ринку ІТ може призвести до втрати цінних спеціалістів – Економічна нестабільність: війна в Україні та глобальні економічні виклики можуть вплинути на фінансові стимули – Зміни в технологіях: високі вимоги до швидкого освоєння нових технологій можуть підвищити рівень стресу

Цей аналіз відображає як сильні сторони мотиваційної політики SoftServe, так і потенційні зони для покращення та виклики, які компанія може зустріти в майбутньому. SWOT-аналіз мотивації персоналу компанії виявив низку сильних сторін: ефективну систему навчання, можливість кар'єрного зростання, конкурентний рівень заробітної плати, наявність бонусів, гнучкі умови роботи (офіс або віддалено), індивідуальні графіки, відкритість у комунікації, ініціативи з покращення добробуту працівників та підтримку ментального здоров'я. Водночас були виявлені й проблемні аспекти: надмірне навантаження в умовах інтенсивного робочого ритму при реалізації масштабних проєктів, що може призводити до вигорання, уповільнений процес ухвалення рішень, труднощі з адаптацією нових працівників і питання, пов'язані з їх професійним розвитком.

Матеріальні та моральні методи мотивації персоналу – це ключові інструменти управління, що сприяють підвищенню продуктивності та залученості працівників. Матеріальні методи включають фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети та інші види матеріальної винагороди, які безпосередньо впливають на задоволення базових потреб працівників. Моральні методи орієнтовані на нематеріальні фактори – визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, підтримку професійного розвитку, створення позитивного клімату в колективі. Ефективна система поєднує обидва підходи, забезпечуючи як фінансове благополуччя, так і емоційну задоволеність працівників, що підвищує їхню лояльність і продуктивність (див. табл. 2.3).

Компанія SoftServe пропонує своїм працівникам конкурентну заробітну плату, яка регулярно переглядається з урахуванням ринкових тенденцій та індивідуальних результатів. Матеріальна мотивація включає річні й квартальні бонуси за досягнення цілей і виконання KPI, винагороди за рекомендації нових працівників, соціальний пакет, фінансування навчання та сертифікацій, а також гнучкі умови праці. Серед нематеріальних стимулів – можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, визнання досягнень, відкритий стиль комунікації, підтримка з боку керівництва, залучення до соціальних ініціатив,

психологічна підтримка, а також можливість впливати на розвиток компанії через внутрішні ініціативи та професійні спільноти.

Таблиця 2.3 - Методи мотивування персоналу в компанії SoftServe

Матеріальні методи мотивації	Моральні методи мотивації
1. Конкурентоспроможна заробітна плата – Регулярний перегляд зарплати відповідно до ринкових умов і результатів роботи.	1. Кар'єрне зростання та розвиток – Прозорі механізми вертикального (підвищення) та горизонтального (перехід у нові напрями) зростання. – Можливість участі у внутрішніх та міжнародних ротаціях.
2. Бонуси та премії – Річні та квартальні бонуси за досягнення цілей і виконання ключових показників ефективності – Винагороди за залучення нових співробітників.	2. Визнання досягнень – Нагороди за видатні результати (SoftServe Excellence Awards). – Публічне визнання внеску на корпоративних зустрічах та у внутрішніх комунікаціях.
3. Соціальний пакет – Медичне страхування для співробітників та їхніх сімей. – Компенсація спортивних активностей (Well-being Program). – Фінансова підтримка під час складних життєвих ситуацій.	3. Корпоративна культура та цінності – Акцент на відкриту комунікацію та підтримку з боку керівництва (One-to-One зустрічі). – Участь у соціальних ініціативах (SoftServe Open Eyes Charity Fund).
4. Компенсація навчання та сертифікацій – Оплата професійних курсів, сертифікацій (AWS, Microsoft, Google Cloud). – Доступ до SoftServe University з понад 12 000 навчальних програм.	4. Менторство та підтримка – Менторські програми для кар'єрного та професійного розвитку. – Підтримка ментального здоров'я через консультації з психологами.
5. Гнучкі умови праці – Вибір між віддаленою, гібридною або офісною роботою. – Індивідуальні графіки для балансу між роботою та особистим життям.	5. Залучення до стратегічних рішень – Можливість впливати на розвиток компанії через ініціативи та внутрішні спільноти (наприклад, Diversity & Inclusion Council).

Таке поєднання матеріальних і моральних методів створює ефективну мотиваційну систему, що сприяє залученості та лояльності персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЇ SOFTSERVE

3.1 Програма менторської підтримки професійного та особистісного розвитку персоналу компанії

Проаналізувавши діяльність організації, можемо внести кілька практичних і стратегічних пропозицій щодо мотивування персоналу в компанії SoftServe, з урахуванням специфіки ІТ-сфери та корпоративної культури компанії:

1. Кар'єрний розвиток та зростання:

- запровадити індивідуальні треки професійного розвитку для працівників різного рівня (Junior, Middle, Senior);
- створити структуровану менторську програму з залученням досвідчених працівників;
- заохочувати внутрішні переходи між командами чи департаментами (internal mobility) як альтернативу звільненню чи вигоранню.

2. Програми навчання і сертифікацій:

- розширити доступ до міжнародних сертифікацій (AWS, Azure, Scrum, PMP) за рахунок компанії. Компанія може фінансувати участь працівників у зовнішніх навчальних програмах (онлайн або офлайн), а також оплату складання іспитів. Форми фінансування: повне фінансування: компанія повністю покриває вартість курсу та сертифікації (наприклад, AWS – 6000 грн., PMP – 20 000 грн.); часткове фінансування: компанія покриває частину вартості (наприклад, 50–70%), решта – за рахунок працівника. Умови можуть включати: обов'язкове проходження курсу у визначений термін, надання сертифіката або чеку для компенсації, врахування сертифікації під час оцінювання досягнень;
- активно використовувати ресурси SoftServe University;

- проводити регулярні технічні та soft skills тренінги, а також внутрішні технічні конференції.

3. Гнучкі умови праці:

- забезпечити вибір між офісною, гібридною та віддаленою моделлю роботи;

- дозволити гнучкий графік (наприклад, з 11:00 до 15:00);

- впровадити можливість праці з-за кордону до 30 днів на рік.

4. Мотиваційні бонуси:

- розширити систему бонусів за результатами кварталу або року;

- запровадити довгострокові бонуси або опції для ключових спеціалістів;

- підвищити винагороду за визнання найкращих рекрутерів серед працівників.

5. Визнання досягнень:

- ввести щомісячну систему нагород (наприклад, "Герой місяця", "Команда кварталу");

- створити систему визнання через внутрішні платформи;

- публічне визнання досягнень на внутрішніх мітингах та корпоративних каналах.

6. Баланс між роботою і життям:

- забезпечити доступ до послуг психологів, коучів та платформ з ментального здоров'я;

- компенсувати заняття в спортзалі;

- надати 2–3 додаткові оплачувані дні відпустки на рік.

7. Корпоративна соціальна відповідальність і залученість:

- заохочувати участь у волонтерських ініціативах та створювати внутрішні проєкти для допомоги громадам;

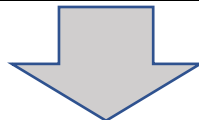
- організовувати технічні марафони для розв'язання соціальних проблем;

- підтримувати освітні ініціативи – менторство, лекції, стажування.

Результат очікуваний від впровадження цих пропозицій (див. рис. 3.1):

- підвищення рівня залученості та задоволеності персоналу;
- зменшення плинності кадрів;
- посилення бренду роботодавця;
- зростання продуктивності та інноваційності команд.

1. Кар'єрний розвиток та зростання:
 - індивідуальні треки професійного розвитку;
 - створити структуровану менторську програму;
 - заохочувати внутрішні переходи між командами чи департаментами.
2. Програми навчання і сертифікацій:
 - розширити доступ до міжнародних сертифікацій за рахунок компанії;
 - активно використовувати ресурси SoftServe University;
 - проводити регулярні тренінги, а також внутрішні технічні конференції.
3. Гнучкі умови праці:
 - забезпечити вибір між офісною, гібридною та віддаленою моделлю роботи;
 - дозволити гнучкий графік;
 - впровадити можливість праці з-за кордону до 30 днів на рік.
4. Мотиваційні бонуси:
 - розширити систему бонусів за результатами кварталу або року;
 - запровадити довгострокові бонуси або опціони для ключових спеціалістів;
 - підвищити винагороду за визнання найкращих рекрутерів серед працівників.
5. Визнання досягнень:
 - ввести щомісячну систему нагород;
 - створити систему визнання через внутрішні платформи;
 - публічне визнання досягнень на внутрішніх мітингах та корпоративних каналах.
6. Баланс між роботою і життям:
 - забезпечити доступ до послуг психологів та платформ з ментального здоров'я;
 - компенсувати заняття в спортзалі;
 - надати 2–3 додаткові оплачувані дні відпустки на рік.
7. Корпоративна соціальна відповідальність і залученість:
 - заохочувати участь у волонтерських ініціативах та допомозі громадам;
 - організовувати технічні марафони для розв'язання соціальних проблем;
 - підтримувати освітні ініціативи.



Результат очікуваний від впровадження пропозицій:

- підвищення рівня залученості та задоволеності персоналу;
- зменшення плинності кадрів;
- посилення бренду роботодавця;
- зростання продуктивності та інноваційності команд.

Рисунок 3.1 - Пропозицій щодо мотивування персоналу в компанії SoftServe

Ці ініціативи можуть бути адаптовані до конкретних підрозділів компанії (R&D, HR, Sales тощо), а також диференційовані залежно від рівня досвіду працівників (Junior, Middle, Senior).

Суть програми менторської підтримки професійного та особистісного розвитку персоналу компанії полягає в наданні співробітникам можливості розвиватися під керівництвом досвідчених колег (менторів), які діляться знаннями, досвідом і підтримують у досягненні кар'єрних, професійних і особистісних цілей. Основні завданнями програми є:

- професійний розвиток – поглиблення технічних і «м'яких» навичок, підготовка до нових ролей, проєктів або переходу на вищу позицію;
- особистісне зростання – розвиток лідерських якостей, емоційного інтелекту, впевненості у своїх силах;
- адаптація – підтримка нових співробітників під час входження в команду або культуру компанії;
- побудова спільноти – зміцнення внутрішніх зв'язків і обміну досвідом між працівниками з різних рівнів і напрямів.

Починається програма з того, що співробітник подає запит на участь у програмі як менті (тобто той, кого наставляють), йому підбирається ментор (фахівець із досвідом у потрібній сфері), вони регулярно зустрічаються (онлайн чи офлайн), обговорюють цілі, виклики, плани розвитку. Програма триває визначений період, після чого підбиваються підсумки.

Програма повинна включати:

- добровільну участь менторів і менті, з формуванням пари на основі професійних цілей;
- навчання для менторів щодо ефективної комунікації та наставництва;
- чітко визначені очікування від участі (наприклад, щотижневі або щомісячні зустрічі протягом 3–6 місяців);

- внутрішній портал для заявок і звітності, де можна відстежувати прогрес;
- можливість врахування участі в програмі як частини оцінки досягнень. Очікуваний результат – підвищення рівня залученості молодших спеціалістів, зміцнення командної культури, зниження адаптаційного стресу при переході в нові ролі чи команди.

Планування реалізації менторської програми на 6 місяців відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Планування реалізації менторської програми (6 місяців)

Етап	Тривалість	Опис
1. Підготовка	2 тижні	Формування команди, затвердження цілей, розробка матеріалів і опису програми.
2. Налаштування порталу	2 тижні	Технічна реалізація: форми реєстрації, система парування, аналітика.
3. Набір учасників	3 тижні	Інформаційна кампанія, подання заявок менторів і менті.
4. Тренінг для менторів	1 тиждень	Проведення онлайн-воркшопу з наставництва.
5. Формування пар	1 тиждень	Алгоритмічне або ручне парування за профілями та цілями.
6. Основна фаза наставництва	12–16 тижнів	Проведення регулярних зустрічей у парах, проміжна оцінка.
7. Моніторинг та підтримка	Протягом усього проєкту	Підтримка координатора, консультації, вирішення конфліктів.
8. Завершення та оцінка ефективності	2 тижні	Опитування, аналітика, публікація результатів і кейсів.
Загальна тривалість	6 місяців	

Орієнтовний бюджет для запуску менторської програми в компанії SoftServe розрахованого на 6 місяців пілотного впровадження (приблизно на 100 пар ментор–менті) див. у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Орієнтовний бюджет для запуску менторської програми

Стаття витрат	Сума, грн.	Коментар
1. Навчання менторів (тренінги)	270 000	Вебінари/воркшопи з професійними тренерами (офлайн/онлайн, 3 сесії по 90 000 грн. кожна)
2. Адміністрування програми	240 000	Часткова зайнятість координатора на 6 місяців
3. Внутрішній портал / інтеграція в LMS	160 000	Налаштування сторінки, форми заявок, трекінгу прогресу
4. Мотиваційні винагороди для активних менторів	200 000	Наприклад, сертифікати, бонуси, подарунки (2000 грн. × 100 осіб × 1 раз)
5. Комунікаційна кампанія (брендинг, відео, постери)	120 000	Промоматеріали, ролики, пости, гайд
6. Моніторинг, зворотний зв'язок, аналітика	40 000	Опитування, обробка результатів, візуалізація
7. Непередбачені витрати / резерв (10%)	80 000	Для покриття коливань курсу, розширення або форс-мажорів
Загальний бюджет	1 110 000	

Це базовий розрахунок для пілотного запуску. При масштабуванні на всю компанію (наприклад, 500+ працівників) витрати на одиницю зменшуються за рахунок ефекту масштабу.

Оцінка економічного ефекту менторської програми (на прикладі 100 учасників програми) базується на зменшенні плинності кадрів, підвищенні продуктивності та скороченні витрат на адаптацію нових працівників:

1. Зменшення плинності кадрів:

- середня вартість заміни одного фахівця в ІТ складає приблизно 200 000 грн (включаючи рекрутинг, онбординг, втрати продуктивності).
- якщо менторська програма зменшує плинність хоча б на 5% серед 100 учасників (тобто зберігає 5 осіб):

Зекономлено: $5 \times 200\,000 = 1\,000\,000$ грн.

2. Прискорена адаптація:

– якщо менті починає працювати ефективно на 2 тижні швидше завдяки ментору (стандартна втрата приблизно 4 000 грн./місяць на кожного новачка):

Зекономлено: $100 \text{ менті} \times 4\,000 \text{ грн.} = 400\,000 \text{ грн.}$

3. Зростання продуктивності:

– навіть 3% приросту продуктивності від кращої мотивації/підтримки у команді з середньою вартістю роботи 40 000/місяць $\times 100 \text{ людей} \times 6 \text{ місяців}$;

– продуктивність: $24\,000\,000 \times 3\% = 80\,000 \text{ грн.}$

Визначимо фінансовий показник, який відображає ефективність інвестицій – ROI (Return on Investment), він демонструє наскільки прибутковими є вкладення у проєкт порівняно з його вартістю.

Загальний економічний ефект:

– збережено / отримано: $1\,000\,000 + 400\,000 + 80\,000 = 1\,480\,000 \text{ грн.}$

– витрати на реалізацію: 1 110 000 грн.

Формула ROI:

$$ROI = \frac{(\text{Зниження витрат} + \text{Збільшення доходів}) - \text{Вартість впровадження}}{\text{Вартість впровадження}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Підставляємо значення:

$$ROI = \frac{1\,480\,000 - 1\,110\,000}{1\,110\,000} \times 100\% = 33,3\%.$$

Якщо ROI:

- $< 0\%$ - проєкт не доцільно реалізовувати;
- $0\text{-}9\%$ - проєкт доцільний тільки при низькому ризику;
- $10\text{-}20\%$ - помірна доцільність проєкту;
- $> 20\%$ - проєкт вигідний особливо якщо ризики помірні.

Таблиця 3.3 - Оцінка економічного ефекту менторської програми (на 100 учасників)

Показник	Опис	Сума, грн.
Зменшення плинності кадрів	$5 \times 200\,000$ грн.	1 000 000
Прискорена адаптація	$100 \text{ менті} \times 4\,000$ грн.	400 000
Зростання продуктивності	$24\,000\,000 \times 3\%$	80 000
Загальний економічний ефект	Сумарна економія та вигоди	1 480 000
Вартість програми	Витрати на реалізацію програми	1 110 000
Ефективність інвестицій (ROI)	33,3%	

Отже, проєкт доцільно реалізувати. Впровадження менторської програми може принести організації економічні вигоди, зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність та скоротити витрати на адаптацію нових працівників. Ця програма є важливим інструментом у стратегії людиноцентричного підходу SoftServe, спрямованого на підтримку кожного працівника в його унікальному шляху розвитку.

3.2 Програма підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії SoftServe

Метою програми є підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії через доступ до міжнародних курсів, сертифікацій та внутрішніх навчальних ресурсів. Забезпечення доступу до високоякісного професійного навчання сприятиме підвищенню кваліфікації, кар'єрному зростанню, залученості до компанії, зменшенню плинності кадрів.

Цільовою аудиторією є усі співробітники компанії (за пріоритетом: Junior → Middle → Senior), та окремі треки для технічних і нетехнічних фахівців.

Таблиця 3.4 – Ключові компоненти програми підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії SoftServe

Компонент	Опис
Каталог рекомендованих курсів і сертифікацій	- AWS Certified Solutions Architect - Microsoft Azure Administrator - PMP / PMI-ACP - Scrum Master / Product Owner - Data Science (Coursera, Udemy, edX) - SoftServe University курси
Фінансова модель участі	- Повне або часткове фінансування курсів та сертифікацій - Покриття до \$500 на рік на одного працівника - Принцип "оплата після завершення" — компенсація після успішного проходження/іспиту
Внутрішня платформа SkillUp Portal	- Вибір курсу з каталогу. - Заявка на фінансування. - Відстеження прогресу та історії сертифікацій. - Інтеграція з performance review.
Мотивація	- Бейджі та внутрішні рейтинги. - Визнання у внутрішніх комунікаціях. - Участь у лотереї подарунків серед тих, хто отримав сертифікацію. - залік у performance review - змагання між командами
Менторство і підтримка	- Вебінари із сертифікованими фахівцями компанії. - Slack-канали за напрямками для обміну досвідом. - Доступ до бібліотеки курсів (LinkedIn Learning, Pluralsight).
Публічне визнання	- Storytelling про успішних учасників - leaderboard - внутрішні нагороди

Впровадження програми займе по часу 5 місяців. Етапи програми, їх тривалість та опис відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Часове планування впровадження програми підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії SoftServe (5 місяців)

Етап	Часова рамка	Вміст
1. Аналіз потреб	Тиждень 1	Аналіз потреб, опитування персоналу, перегляд стратегічних напрямів компанії, затвердження бюджету
2. Дизайн програми	Тиждень 2–3	Визначення курикулуму, політики компенсації, ролей
3. Технічна реалізація	Тиждень 4–6	На базі LMS чи внутрішнього порталу SkillUp: реєстрація, заявка, прогрес, аналітика
4. Формування навчального каталогу	Тиждень 6–7	Узгодження з зовнішніми провайдерами (Coursera, Udeemy, AWS Academy) переліку курсів, сертифікацій, партнерів
5. Інформаційна кампанія	Тиждень 8	Внутрішні анонси, Email-розсилка, презентація
6. Старт програми	Тиждень 9–19	100 учасників у пілотній хвилі. Зворотній зв'язок.
7. Масштабування	Тиждень 20+	Відкриття програми для всіх. Початок набору учасників. Перша хвиля навчання. Оцінка результатів.

Загальний бюджет програми складе 2 340 000 грн (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Орієнтовний бюджет програми підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників компанії SoftServe (для 100 учасників/рік)

Стаття витрат	Сума, грн.
Ліцензії курсів та іспити	20 000 грн. × 100 = 2 000 000
Технічна платформа (одноразово)	200 000
Мотиваційні активності	400 грн. × 100 = 40 000
Витрати на підтримку та адміністрування	100 000
Загальний бюджет	2 340 000

Скористаємось формулою 3.1 для визначення очікуваного економічного ефекту. Підставляємо значення:

$$ROI = \frac{8\,400\,000 - 2\,340\,000}{2\,340\,000} \times 100\% = 259\%.$$

Отже, програму доцільно реалізувати оскільки $ROI > 20\%$, а програма має помірні ризики (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.7 - Очікуваний економічний ефект (100 учасників за рік)

Показник	Розрахунок	Сума, грн.
Продуктивність після сертифікації	+5% зростання для 100 людей: 80 000 грн./рік × 100	8 000 000
Економія на зовнішньому наймі	10 працівників не звільнились завдяки розвитку: 40 000 × 10	400 000
Загальний економічний ефект	Сумарна економія та вигоди	8 400 000
Вартість програми	Витрати на реалізацію програми	2 340 000
Ефективність інвестицій (ROI)	259%	

Окрім економічної доцільності інвестування, реалізація програми дасть змогу підвищити компетентність працівників, продуктивність праці, знизити плинність кадрів, підвищити привабливість бренду компанії, покращити мотивацію персоналу.

При впровадженні програми потенційно може виникати ряд ризиків (див. табл. 3.8). Серед цих ризиків:

1. Низька залученість працівників. Є ризик, що працівники не виявлять достатнього інтересу до участі в програмі, зокрема через брак часу, мотивації або розуміння її цінності. Це може зменшити ефективність використання бюджету.

2. Перевантаження персоналу. Працівники можуть сприймати програму як додаткове навантаження до основної роботи, що призведе до вигорання або зниження продуктивності.

3. Нерівномірне використання ресурсів. Може виникнути ситуація, коли переважна більшість фінансування буде використана лише певною частиною

співробітників (наприклад, ІТ-фахівцями), тоді як інші департаменти залишаються поза програмою.

4. Низька якість або релевантність курсів. Якщо обрані курси чи сертифікації не відповідатимуть реальним потребам бізнесу або працівників, результат буде формальним, без впливу на реальні компетенції.

5. Технічні або функціональні збої порталу. Проблеми з платформою SkillUp можуть ускладнити реєстрацію, моніторинг прогресу або взаємодію між учасниками та HR-командою.

6. Зловживання фінансуванням. Існує ризик нецільового використання коштів: працівники можуть пройти сертифікацію без подальшого застосування навичок у роботі або навіть покинути компанію після її завершення.

7. Очікування миттєвих результатів. Керівництво або менеджери можуть очікувати швидкого зростання продуктивності після старту програми, тоді як реальні результати вимагають часу (6–12 місяців).

Таблиця 3.8 - Ризики програми підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників та управління ними

Ризик	Рекомендовані кроки для мінімізації ризиків
Низька залученість працівників	1. Проведення пілотного запуску (навіть 20–30 осіб) для виявлення «вузьких місць». 2. Визначення чітких критеріїв відбору курсів і механізмів затвердження заявок. 3. Регулярна комунікація з учасниками та збирання зворотного зв'язку. 4. Узгодження програми з реальними потребами бізнес-напрямків. 5. Закладення гнучкості у бюджет для можливих коригувань.
Перевантаження персоналу	
Нерівномірне використання ресурсів	
Низька якість або релевантність курсів	
Технічні або функціональні збої порталу	
Зловживання фінансуванням	
Очікування миттєвих результатів	

Запропоновані у табл. 3.8 кроки здатні мінімізувати виявлені ризики.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Профілактика вигорання персоналу в компанії SoftServe

Компанія SoftServe, як і багато IT-компаній, працює у динамічному середовищі, що ставить високі вимоги до персоналу. Без комплексних заходів підтримки та профілактики, ці фактори можуть призвести до професійного вигорання, що негативно впливає на здоров'я працівників і результати бізнесу.

Професійне вигорання загрожує персоналу SoftServe через ряд факторів:

1. Високе робоче навантаження:

- часті дедлайни та інтенсивний графік роботи можуть викликати хронічний стрес;
- робота над складними технічними задачами, що потребує постійної концентрації і вирішення непередбачуваних проблем.

2. Монотонність та одноманітність:

- повторювані або рутинні завдання можуть знижувати мотивацію і інтерес до роботи;
- відсутність варіацій у проєктах або ролях з часом може призводити до втрати ентузіазму.

3. Відсутність балансу між роботою і особистим життям:

- часті переробки, нерегулярний графік або неможливість повноцінно відпочивати через термінові задачі;
- віддалена робота без чітких меж між робочим часом і особистим життям.

4. Недостатня підтримка з боку менеджменту:

- відсутність зворотного зв'язку, розуміння або підтримки у складних ситуаціях;

- непрозорі критерії оцінки ефективності, що можуть створювати відчуття невизначеності або несправедливості.

5. Відсутність можливостей для розвитку:

- відсутність чітких кар'єрних перспектив або можливості навчатися та рости професійно;
- почуття «застою» в професії.

6. Психологічний тиск і перфекціонізм:

- високі стандарти якості і вимогливість до себе та колег;
- страх помилок через вплив на репутацію проєкту чи компанії.

Профілактика вигорання в компанії SoftServe може бути комплексною системою заходів, що враховує специфіку роботи в ІТ-сфері та особливості корпоративної культури. Ось детальний опис можливих підходів і практик:

1. Гнучкий графік роботи і баланс робота–життя:

- запровадження гнучкого робочого часу (наприклад, core hours з можливістю початку і завершення роботи в зручний для співробітника час);
- можливість віддаленої або гібридної роботи, що дозволяє краще поєднувати особисті потреби з професійними;
- надання додаткових оплачуваних “Soft Days” для відновлення сил і відпочинку.

2. Підтримка ментального здоров'я:

- організація регулярних сесій з психологами або коучами, де співробітники можуть обговорити стресові ситуації, отримати поради;
- запуск внутрішніх програм або каналів для обміну досвідом і підтримки (Slack-канали, групи підтримки);
- навчання менеджерів виявляти ознаки вигорання у команді та правильно реагувати.

3. Раціональне навантаження:

- контроль робочого навантаження та завдань через регулярні one-on-one зустрічі з менеджерами;
- планування реалістичних дедлайнів і пріоритетів, уникнення переробок;
- ротація задач і проєктів для зменшення монотонності.

4. Корпоративні ініціативи для відпочинку і релаксації:

- організація командних заходів, тимбілдингів, корпоративних свят;
- відведення спеціальних зон для релаксації в офісі (зони відпочинку, ігрові куточки);
- фізичні активності (спортивні секції, заняття в спортзалі, програми wellness).

5. Освіта та підвищення обізнаності:

- проведення тренінгів і вебінарів на тему управління стресом, тайм-менеджменту;
- поширення матеріалів з рекомендаціями щодо здорового способу життя і психологічного благополуччя.

6. Зворотній зв'язок і участь співробітників:

- регулярні опитування про рівень задоволеності, стресу та навантаження;
- створення каналів для анонімного зворотного зв'язку щодо проблем у робочому процесі;
- врахування результатів опитувань у прийнятті управлінських рішень.

Очікуваними результатами стануть зменшення випадків емоційного та професійного вигорання серед співробітників; підвищення мотивації, продуктивності та залученості; покращення корпоративного клімату і зниження плинності кадрів.

4.2 Організація безпечного та ергономічного робочого місця для IT-персоналу в умовах гібридного та віддаленого формату роботи

Багато працівників SoftServe працюють дистанційно або у змішаному режимі (офіс + дім). Неправильна організація робочого простору може призвести до професійних захворювань: проблем із зором, шиєю, шийним відділом, стресу. Відсутність стандартизованих рекомендацій щодо організації домашнього офісу збільшує ризики травматизму та хронічних захворювань.

Для організації безпечного та ергономічного робочого місця в SoftServe потрібно провести ряд заходів з охорони праці:

1. Розробка внутрішнього регламенту:

- визначити стандарти ергономіки для робочих місць (офісних і домашніх);
- включити вимоги до обладнання (монітори, столи, крісла, освітлення).
- описати рекомендації щодо організації робочого простору та режиму роботи.

Робоче місце має бути обладнане стільцем з регулюванням висоти і підтримкою спини. Висота має бути такою, щоб стопи стояли на підлозі або підставці, а руки знаходили опору на підлокітниках або столі без напруги. Монітор має розташовуватись прямо перед користувачем, не збоку на відстані 50–70 см від очей, верхня межа екрану – на рівні очей. Клавіатура і миша мають бути розташовані на одному рівні, поруч, передпліччя мають лежати горизонтально або трохи нахилені вниз. Висота столу має дозволяти згинання ліктя під кутом приблизно 90°, на столі має бути достатньо місця для вільного розміщення обладнання. На столі потрібно мінімізувати візуальний безлад (дроти, зайві предмети), залишити лише необхідне для роботи, використовувати органайзери, підставки, тримачі для документів.

Освітлення має бути достатнім, без відблисків на екрані. Найкращим є природне світло з лівого боку, а не прямо перед чи за монітором. Потрібно

уникати відблисків світла на екрані, для цього використовувати жалюзі або матові екрани. Настільна лампа має давати м'яке, розсіяне світло.

Важливим є температурний режим і вентиляція. Оптимальна температура повітря – 21-24°C, потрібно робити регулярні провітрювання приміщення або використовувати зволожувачі повітря. Бажано уникати кондиціонерів, які дують прямо людину.

Працівники зобов'язані робити перерви не менше 5 хвилин кожні 1–1,5 години роботи. Рекомендується виконувати вправи для розминки очей, шиї та рук, щоденно робити прогулянки на свіжому повітрі, займатись спортом, виконувати стоячу роботу.

2. Забезпечення обладнанням:

- політика компенсації або надання базового обладнання для домашніх робочих місць;
- рекомендації щодо оптимального вибору додаткових аксесуарів (підставки, клавіатури тощо).

3. Навчання працівників:

- регулярні онлайн-семінари та тренінги з ергономіки та охорони праці;
- інформаційні матеріали, чек-листи та відео з порадами щодо організації робочого місця.

Навчання працівників – це вимога законодавства (ст. 18 Закону України "Про охорону праці"), це гарантія безпеки для працівників, знижує юридичні ризики для компанії у разі нещасного випадку. Всі працівники компанії SoftServe (як і будь-якої іншої організації, що діє в правовому полі України або ЄС) зобов'язані щороку проходити інструктаж або навчальний курс, присвячений правилам безпечної праці.

Навчання працівників включає:

- 1) теоретичну частину (права та обов'язки працівника у сфері охорони праці, загальні правила безпеки при виконанні робочих завдань, поведінка у разі надзвичайних ситуацій (пожежа, евакуація, ураження струмом), основи надання

першої домедичної допомоги, специфічні вимоги до безпеки праці залежно від умов роботи (в офісі, вдома, під час відряджень);

2) практичні кейси (розбір реальних або гіпотетичних ситуацій, ознайомлення з аварійними виходами, протипожежними засобами, відпрацювання алгоритму дій у разі нещасного випадку).

Форми проведення навчання:

– онлайн-курс на внутрішній платформі компанії (LMS) – найпоширеніший варіант для ІТ-компаній;

– офлайн-інструктаж – для нових працівників або за потреби.

– тестування – після проходження курсу для перевірки засвоєння знань.

4. Моніторинг і оцінка ризиків:

– впровадження регулярних опитувань працівників щодо умов роботи;

– перевірка відповідності робочих місць вимогам регламенту (онлайн-інспекції);

– аналіз звернень та інцидентів, пов'язаних із здоров'ям і безпекою.

Компанія системно організовує анонімні або відкриті опитування, щоб зібрати зворотний зв'язок від працівників про те, як їм працюється, що потребує покращення, які є проблеми або ризики.

Мета таких опитувань: виявити проблеми у робочому середовищі (шум, недостатнє освітлення, погане крісло, слабкий Wi-Fi тощо); оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці, комунікацією, гнучкістю, інструментами; попередити вигорання, конфлікти чи зниження мотивації; зібрати ідеї та пропозиції від команди щодо покращень; підтвердити ефективність змін після впровадження нововведень (наприклад, нові меблі, платформи, правила).

Таблиця 4.1 – Приклад структури регулярного опитування працівників щодо умов роботи

Параметр	Приклад
Формат	Google Forms, внутрішній портал, Slack-бот, система типу CultureAmp
Частота	Щоквартально, раз на пів року або після великих змін
Теми питань	Робоче місце, графік, інструменти, взаємодія з менеджером, самопочуття
Тип питань	5-бальна шкала, відкриті коментарі, рейтинги, вибір з варіантів
Приклад запитання	"Оцініть зручність вашого робочого місця (1 – незручно, 5 – дуже зручно)"
Анонімність	Бажано, щоб відповіді були анонімними для відвертості
Результати	Аналіз HR-командою, звіт керівництву, план дій на основі результатів

Такі опитування – це не просто формальність, а інструмент діалогу між компанією та працівниками. Якщо їх результати враховуються — це помітно підвищує довіру до роботодавця.

5. Організація режиму роботи:

- встановлення норм щодо тривалості робочого дня та перерв;
- рекомендації щодо фізичної активності під час роботи (перерви на розминку).

6. Підтримка ментального здоров'я:

- включення елементів психоемоційної підтримки у програми охорони праці;
- консультації зі спеціалістами з охорони праці і психології.

ВИСНОВКИ

Мотивація є важливим механізмом, який визначає не лише ефективність окремого працівника, а й успішність всієї організації. Чітке розуміння потреб співробітників, грамотна система стимулів та увага до внутрішніх мотиваційних чинників дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати на управління персоналом та забезпечити стійкий розвиток організації.

Мотивація є ключовим інструментом управління персоналом. Її правильне проектування та впровадження дозволяє організації досягти своїх стратегічних цілей, зберігаючи при цьому високу залученість і задоволеність працівників.

Взаємозв'язок мотивації з ефективністю праці є беззаперечним: правильно мотивовані співробітники працюють більш продуктивно, якісно та ініціативно. Розробка та впровадження ефективних мотиваційних заходів дозволяє організаціям не лише досягати поставлених цілей, але й забезпечувати довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність.

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу, проаналізовано сучасні підходи до управління мотивацією в організаціях, а також вивчено практику мотивації у сфері інформаційних технологій. Особливу увагу було приділено діяльності IT-компанії SoftServe як прикладу ефективного, але такого, що потребує постійного вдосконалення, мотиваційного механізму.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що мотивація у SoftServe поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та відповідає сучасним тенденціям у сфері HR. Разом з тим, у межах дослідження було виявлено низку аспектів, які потребують оптимізації - зокрема, підвищення прозорості критеріїв оцінювання ефективності працівників, посилення системи внутрішнього зворотного зв'язку, розширення можливостей для індивідуалізації мотиваційних пакетів.

У рамках роботи було запропоновано низку практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу в компанії, серед яких: розвиток програм менторства та професійного коучингу, а також підвищення рівня технічної та управлінської компетентності працівників.

Таким чином, результати дослідження підтвердили важливість системного підходу до мотивації персоналу як ключового чинника зростання ефективності діяльності ІТ-компаній. Запропоновані заходи можуть бути використані не лише в SoftServe, а й адаптовані іншими організаціями, що прагнуть підвищити рівень залученості та задоволеності працівників.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Баюс Л.А., Мосій О.Б. Стратегічне планування під час війни. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ ім. Івана Пулюя, академіка НАН М. Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). С. 19. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41696/2/KhI_VNPK_2023_Baius_L-Strategic_planning_during_war_19.pdf
2. Галушак О., Галушак М. Причини виникнення та шляхи вирішення демотивації персоналу в організаціях. The causes of appearance and ways of staff`s demotivation solving in organizations [Електронний ресурс] / Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak // Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.
3. Галушак О., Галушак М. Some aspects of the organizing of administrative management in organizations (Деякі аспекти організування адміністративного управління в організаціях). Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1 (12). С. 230-238.
4. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали X-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року). С. 39. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39970>
6. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.

7. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. №190. 2024. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>
8. Кужда Т. І., Юрик Н.Є., Химич І. Г. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. №7. С.1-6. URL.: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01>
9. Кужда Т. І., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105.
10. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Луциків І. В., Шведа Н. М., Social Responsibility as a Strategic Orientation of Modern Business Development. / Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: Monograph edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. India, Nysa: Publishing House of University of Applied Sciences, 2019. P. 387-398.
11. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навчальний посібник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
12. Луциків І., Юрик Н. Технології та прийоми управління іміджем компанії. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: колективна монографія /за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 254-263.
13. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. №2. 2019. С. 80-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>
14. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>

15. Мосій Л., Козбур Г.В. Мосій О.Б. Цифрова трансформація: стратегії та інструменти. Матеріали міжнародної наукової конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (випуск 78). URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1197/>

16. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 401-410. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

17. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3834/>

18. Новак В. О. Організаційна поведінка: Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.

19. Психологія управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. 293 с.

20. Сокурєнко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокурєнка. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.

21. Тєслє А. М., Мосій О. Б. Теоретичні основи цифровізації та автоматизації стратегічного управління підприємствами в умовах війни та післявоєнного відновлення. Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» / Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 28-29 листопада 2024 р.), 2024. С. 24-25. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46627/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_11_12_24_%20

%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_2024%D1%80_pdf%20%281%29.pdf

22. Юрик Н., Шведа Н., Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації [Електронний ресурс] Соціально-економічні проблеми і держава. 2021, Вип. 2 (25). С. 334-344. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>

23. Kuzhda T., Shveda N., Garmatiuk O., Mashliy H., Yuruk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*. №23(2). pp. 69-79 URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

24. Mosiy L., Kozbur H., Strutynska I., Mosiy O., Yatsyshyn V. Information technology to support the digital transformation of small and medium-sized businesses. *CEUR Workshop Proceedings. The 2nd International Workshop on Computer Information Technologies in Industry 4.0 (CITI 2024)*. Ternopil, Ukraine, June 12-14, 2024. pp. 150-165. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3742/>

25. SoftServe sustainability report. 2022. 80 p. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf>

26. Sorokivska, O., Kozbur, H., Strutynska, I., Melnyk, L., Sherstiuk, R. Methodology for Evaluating the Performance of Websites and its Optimization Using Data Mining Techniques. *Proceedings of the 1st International Workshop on Computer Information Technologies in Industry 4.0 (CITI 2023)*, Ternopil, Ukraine, June 14-16, 2023. Volume 3468 of *CEUR Workshop Proceedings*, pages 38-46, CEUR-WS.org, 2023. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3468/short1.pdf>