

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
ННІМВ ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин**

СУШКО Альона Геннадіївна

Формування корпоративної культури міжнародного підприємства

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕНМ-41
Сушко А.Г.

підпис

Науковий керівник:
к.ф.н., доцент
Батрин Н.В.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність та структура корпоративної культури: підходи до формування й фактори розвитку в інтернаціональному середовищі	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА SoftServe.....	16
2.1 Організаційна структура та фінансово-економічний стан підприємства SoftServe	16
2.2 Оцінка корпоративної культури та її вплив на ключові показники ефективності SoftServe	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА SoftServe	30
3.1. Розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення корпоративної культури SoftServe	30
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному глобалізованому середовищі корпоративна культура поступово перетворюється на один із ключових чинників стратегічного управління, що визначає конкурентоспроможність компаній, їхню адаптивність до змін та здатність утримувати висококваліфікованих фахівців. На тлі посилення економічної турбулентності, стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації ринку праці організаціям необхідно формувати стійке внутрішнє середовище, здатне підтримувати ефективну взаємодію, інноваційність та залученість персоналу.

Досвід провідних міжнародних компаній засвідчує, що саме добре сформована корпоративна культура сприяє досягненню стратегічних цілей, зміцненню репутації бренду роботодавця та підвищенню лояльності співробітників. Водночас формування ефективної культури вимагає врахування багатьох чинників — від специфіки бізнес-моделі до міжкультурних відмінностей у глобальних командах. З огляду на це, аналіз корпоративної культури міжнародного підприємства, оцінка її впливу на ефективність організації та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення є надзвичайно актуальними як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження сутності, структури та чинників формування корпоративної культури в міжнародному підприємстві, а також оцінка її впливу на ефективність діяльності компаній з подальшим обґрунтуванням напрямів удосконалення.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до формування корпоративної культури в інтернаціональному середовищі;
- дослідити структуру та ключові елементи корпоративної культури;
- проаналізувати структуру та фінансово-економічний стан компанії SoftServe;

- оцінити особливості корпоративної культури компанії та її вплив на ключові показники ефективності;
- запропонувати шляхи вдосконалення корпоративної культури та оцінити їхню економічну доцільність.

Виконання зазначених завдань забезпечить поглиблене розкриття сутності корпоративної культури як визначального чинника стратегічного управління міжнародним підприємством та сприятиме формуванню ефективної моделі організаційного розвитку в умовах глобалізованого бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку корпоративної культури у міжнародних компаніях.

Предметом дослідження — корпоративна культура як чинник внутрішньої ефективності та стратегічного управління підприємством.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід), економічні методи (оцінка динаміки фінансових показників, порівняльний аналіз), а також методи контент-аналізу відгуків працівників і бенчмаркінгу.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні конкретних заходів з удосконалення корпоративної культури, які можуть бути застосовані не лише в SoftServe, а й в інших міжнародних компаніях, що працюють в умовах високої конкуренції й динамічного середовища. Запропоновані ініціативи здатні підвищити рівень довіри всередині організації, зменшити плинність кадрів і покращити залучення персоналу.

Апробація основних результатів дослідження здійснена у формі участі в науковій конференції, що підтверджується публікацією тез на тему «Комунікаційні стратегії в корпоративній культурі міжнародних компаній», підготовлених на основі теоретичних положень і прикладного аналізу, викладених у даній роботі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура корпоративної культури: підходи до формування й фактори розвитку в інтернаціональному середовищі

Корпоративна культура як наукове й практичне поняття почала формуватися відносно недавно, хоча передумови її виникнення сягають ще XIX століття. Уперше термін «корпоративна культура» з'явився у 1870-х для опису сукупності цінностей, норм, правил і традицій, що панували в офіцерському корпусі. Після цього поняття майже не фігурувало в науці понад сто років. Лише у першій половині XX століття дослідники почали підходити до розуміння організацій як спільнот зі своєю культурою. Класики менеджменту, такі як Макс Вебер і Толкотт Парсонс, розглядали організацію як культурний феномен. Особливо близько до суті корпоративної культури підійшов Елтон Мейо: його знамениті хоторнські експерименти 1920–1930-х років показали, що неформальні норми і взаємини в трудовому колективі помітно впливають на продуктивність праці [1]. Ці дослідження «людського фактора» заклали підґрунтя для розуміння того, що атмосфера і цінності групи є важливою частиною організації, хоча спеціального терміна для цього явища тоді ще не було.

Як науковий термін «корпоративна культура» утвердився в середині XX століття. У 1951 році британський дослідник Елліот Джакес опублікував піонерську працю «Зміна культури фабрики», де вперше було детально описано культуру всередині організації. Джакес визначив культуру підприємства як сукупність усталених переконань і очікувань, що їх поділяють співробітники, і які формують норми та правила поведінки в групі. Ця робота запровадила поняття корпоративної (організаційної) культури у науковий обіг [1].

Бум концепції корпоративної культури припав на 1980-ті роки, коли термін увійшов до лексики як науковців, так і практиків-менеджерів. Поворотним моментом стала публікація бестселерів на початку десятиліття. Так, книга Т.

Пітерса та Р. Вотермана «У пошуках досконалості» (1982) на основі аналізу провідних компаній стверджувала, що спільні цінності й «сильна» корпоративна культура є ключем до високих показників бізнесу. Ця робота викликала величезний інтерес і в наукових колах, і серед практиків, популяризувавши сам термін [2].

Науковці ж паралельно створювали теорію: так, Едгар Шейн у 1985 році запропонував модель рівнів корпоративної культури (артефакти – проголошені цінності – базові припущення), пояснюючи, як глибинні несвідомі установки впливають на поведінку організації. Узагальнена модель у, що ілюструє три рівні корпоративної культури відповідно до концепції Е. Шейна відображена у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Рівні корпоративної культури за Едгаром Шейном

Рівень культури	Характеристика	Приклади
Артефакти	Фізичні й візуальні прояви культури	Одяг, офісний дизайн, ритуали, мова
Проголошені цінності	Офіційно задекларовані принципи та місія	Місія компанії, кодекси поведінки
Базові припущення	Несвідомі вірування, що лежать в основі культури	Віра в важливість інновацій або клієнтоорієнтованості

Наприкінці 90-х – початку 2000-х корпоративна культура стала предметом уваги і з боку інвесторів та регуляторів: гучні скандали (такі як крах Enron у 2001 році) продемонстрували, що культуру дотримання етичних норм не можна залишати поза увагою керівництва компанії. В результаті ради директорів

великих корпорацій почали включати корпоративну культуру до сфер свого нагляду, розуміючи її як фактор довгострокової стійкості бізнесу [3].

У 2000-ні роки глобалізація та розвиток інформаційних технологій внесли нові корективи в розуміння корпоративної культури. Компанії, що діяли на різних ринках і об'єднували багатонаціональні команди, зіштовхнулися з необхідністю враховувати міжкультурні відмінності: постало завдання формувати єдину корпоративну ідентичність, залишаючи простір для культурної різноманітності. У відповідь зросла популярність програм корпоративних цінностей, які були універсальними для всіх підрозділів по світу (наприклад, принципи дотримання прав людини, толерантність, екологічна відповідальність).

В 2010-ті роки корпоративна культура стала синонімом привабливості роботодавця: для талановитих працівників важливою була не лише зарплата, а й культура компанії, її цінності та ставлення до людей [4]. Поняття «залученість працівників» міцно пов'язали з культурою: якщо працівники поділяють місію та цінності фірми і відчують повагу, вони більш мотивовані й продуктивні. Таким чином, до кінця 2010-х сформувалося розуміння, що корпоративна культура – це не абстрактне явище, а конкретний набір факторів, які можна вимірювати (наприклад, через опитування задоволеності) і які суттєво впливають на результативність бізнесу.

Сучасний погляд на еволюцію корпоративної культури відзначає її динамічність та ключову роль у трансформації компаній. Новітні дослідження акцентують, що культура – це «живий» механізм, який постійно змінюється під впливом зовнішніх умов і потреб працівників. Зокрема, період пандемії COVID-19 став своєрідним випробуванням: багато організацій переконалися, що саме їхня внутрішня культура допомогла вистояти в кризі, забезпечивши згуртованість та адаптивність на віддаленій роботі [4].

Сучасні дослідники відзначають, що успішні компанії культивують атмосферу довіри й підтримки, де працівники відчують повагу і психологічну безпеку. Зокрема, масштабне аналітичне дослідження в MIT Sloan (2021)

показало, що фактор №1 для позитивної культури – це відчуття поваги до працівників: воно впливає на оцінку культури в понад 17 разів сильніше, ніж пересічні інші чинники [4]. Так само зросла увага до ментального здоров'я та добробуту персоналу: прогресивні компанії впроваджують політики підтримки балансу роботи і життя, розглядаючи це як частину своєї культури турботи. Покоління міленіалів і «Z» очікують від роботодавця соціальної відповідальності та осмисленості діяльності, тому концепція «культури, заснованої на меті» (purpose-driven culture) набуває популярності – коли місія компанії і цінності задають напрям кожному рішенню і згуртовують колектив навколо спільної мети. Однак для ефективного впровадження цінностей і підтримки стабільної атмосфери в колективі важливо розуміти, з яких елементів складається корпоративна культура і як вони взаємодіють між собою [5].

Структура корпоративної культури – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують «дух» і правила життя організації. Дослідники відзначають, що корпоративна культура є комплексним явищем, яке охоплює цілу систему спільних норм, цінностей, знань, звичаїв та переконань, важливих для компанії. За своєю сутністю вона визначає «як у нас прийнято працювати», тобто включає базові уявлення і принципи, які поділяє більшість членів організації. Ці спільні цінності, норми та усталені традиції задають рамки поведінки і об'єднують колектив навколо єдиної філософії, формуючи унікальне внутрішнє середовище компанії [6]. Незважаючи на невидимий характер, культура проявляється у всьому – від того, як люди спілкуються, до того, які рішення вважаються прийнятними, створюючи основу для згуртованості та впізнаваності організації.

Основу корпоративної культури становлять глибинні цінності й норми. Цінності — це фундаментальні переконання, які визначають стандарти поведінки й прийняття рішень. Наприклад, цінність інновацій заохочує експерименти, а клієнтоорієнтованість — фокус на потребах споживача. Вони формують етичний каркас організації та слугують орієнтиром у складних ситуаціях. Норми — це неписані правила, які відображають практичне втілення

цінностей: що вважається прийнятним у щоденній поведінці. Цінності і норми взаємопов'язані: переконання впливають на очікувану поведінку, а сталі звички підтверджують справжні пріоритети компанії. Наприклад, якщо задекларована цінність прозорості не підтверджується відкритою комунікацією з боку керівництва, працівники швидко виявляють цю невідповідність — і реальна культура відрізняється від офіційної [7].

Окрім цінностей і норм, структура корпоративної культури включає цілу низку артефактів та соціальних проявів, через які культура стає „видимою“. Серед ключових елементів виділяють традиції і ритуали організації – усталені способи відзначення подій, проведення зустрічей, корпоративні церемонії, символічні дії. Ритуали (наприклад, щорічне нагородження кращих працівників, святкування заснування компанії, щотижневі збори команди) виконують важливу роль: вони закріплюють цінності і передають їх від старших співробітників до новачків. Регулярні традиції формують відчуття спільності, дають працівникам зрозуміти «що є важливим для нас».

Ще один компонент – корпоративні символи. Це можуть бути матеріальні атрибути (логотип, слоган, фірмовий одяг, оформлення офісу) або символічні образи і гасла, що уособлюють ідеї компанії. Символи виступають знаками, які нагадують про культурні цінності: скажімо, відкритий дизайн офісного простору може символізувати прозорість і співпрацю, а слоган компанії – відобразити її місію та дух [8].

До структури корпоративної культури належать також міфи та історії — розповіді про засновників, труднощі, успіхи чи визначні події з життя колективу. Вони слугують прикладами бажаної поведінки, формуючи уявлення про те, що в компанії вважається правильним або цінним. Важливу роль відіграють і герої культури — реальні особистості, які уособлюють цінності організації. Це можуть бути як засновники, так і сучасні лідери чи звичайні працівники, чия поведінка стала зразком для інших (наприклад, фахівець, який врятував клієнта, стає внутрішнім героєм). Усі ці елементи — символи, ритуали, мова, герої — належать до «видимого шару» культури, або ж артефактів. Вони першими

привертають увагу новачків і допомагають зрозуміти неписані правила колективу.

Важливо підкреслити, що елементи культури взаємодіють між собою: ритуали часто прославляють героїв і демонструють цінності, символи підкріплюють корпоративну ідентичність, а історії передають норми і традиції наступним поколінням працівників. Через таку взаємодію всі складові формують цілісну систему – структуру корпоративної культури, у якій кожен елемент доповнює і підсилює інші [9]. Щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між основними елементами корпоративної культури, представлено блок-схему на Рисунку 1.1, яка демонструє, як цінності, норми, ритуали, символи, герої, етика та мова взаємодіють у межах єдиної культурної системи.

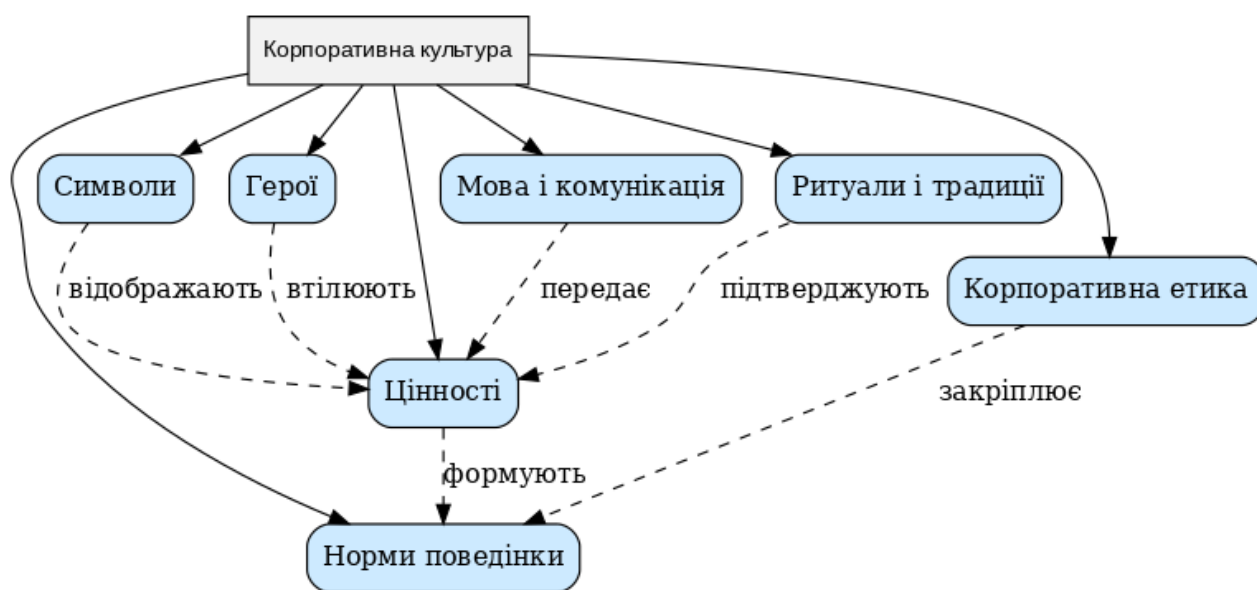


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок між елементами корпоративної культури

Знання структури корпоративної культури має велике практичне значення для підприємств. По-перше, воно дозволяє свідомо формувати і змінювати культуру. Розклавши культуру на складові, керівництво може оцінити, які елементи працюють позитивно, а які потребують уваги. По-друге, розуміння культурних елементів допомагає у комунікації та навчанні персоналу. Новим

співробітникам простіше адаптуватися, коли їм чітко пояснено ключові цінності та традиції, показано позитивні приклади і очікувані норми поведінки. По-третє, сильна, усвідомлено сформована культура приносить бізнес-результати.

Дослідження засвідчують прямий вплив культури на ефективність роботи: так, компанії зі здоровою корпоративною атмосферою мають показник залученості персоналу до 72% вищий, ніж ті, де культура «токсична» чи розбалансована. Натомість токсична культура є головною причиною плинності кадрів – вона у десять разів важливіша для рішення звільнитися, ніж рівень зарплати, як показало дослідження MIT Sloan Management Review. Іншими словами, сприятлива культура утримує таланти і підвищує продуктивність, тоді як дисфункціональна – призводить до відтоку персоналу, конфліктів і зниження результативності [10]. Таким чином, розуміння структури культури – не академічна забаганка, а практичний інструмент управління.

Підходи до формування корпоративної культури зазнали еволюції від традиційних, «згори донизу», до сучасних гнучких методів, а глобалізація додала нових викликів і можливостей у цей процес.

Традиційно культуру намагалися формувати «згори-вниз», коли керівництво задає тон і напрям організаційним цінностям. Вважається, що саме «тон зверху» визначає базові цінності та етичний клімат фірми, слугуючи фундаментом, на якому будується вся культура [11]. Від часів популяризації цього поняття у 1980-х роках керівники почали цілеспрямовано впроваджувати бажані елементи культури: формулювати місію і корпоративні цінності, запроваджувати традиції, ритуали, кодекси поведінки. Метою було прищепити працівникам «правильні» норми та підвищити лояльність. Часто культура молодій компанії напряму відбивала особистість її засновника – настанови і стиль лідера з самого початку пронизували всю організацію. Такий «культура-засновника» підхід означає, що особисті ідеали «боса» стають корпоративними – нерідко кажуть, що культура компанії є відображенням особи її керівника [12].

Корпоративна культура не виникає миттєво — вона формується поступово, як «жива» система, що складається з неформальних практик, спільного досвіду

та пристосування до змін. Вона еволюціонує під впливом стилю керівництва, галузевих трендів і суспільних змін. Дослідження показують, що культури, здатні адаптуватися до нових викликів, забезпечують кращі довгострокові результати, ніж ті, що зберігають застарілі традиції. Зокрема, Дж. Коттер і Дж. Гескетт ще у 1990-х роках довели, що адаптивні корпоративні культури перевершують неадаптивні за фінансовими показниками [13]. Культура має узгоджуватися зі стратегією компанії й змінюватися разом із нею. Проголошені цінності важливо впроваджувати у щоденну практику, адже саме повсякденні дії, негласні правила й колективні уявлення формують реальну культуру організації.

Сучасні підходи до розвитку корпоративної культури роблять акцент на гнучкості, залученості працівників та готовності до змін. Новаторські компанії Кремнієвої долини продемонстрували ефективність менш ієрархічної, більш творчої атмосфери, де команди мають більшу автономію, експериментують і швидко навчаються на помилках. Така культура характеризується відкритим обміном ідеями, неформальністю та швидкою адаптацією – і вона сприяла стрімким інноваціям у високотехнологічних бізнесах. Згодом багато традиційних корпорацій почали переймати ці принципи, прагнучи стати більш гнучкими та інноваційними. Показовим є аналіз понад мільйона відгуків співробітників, який виявив, що на першому місці серед факторів позитивної культури стоїть повага до працівника – її наявність впливає на оцінку культури майже у 18 разів сильніше за середній показник інших аспектів [4]. Отже, повага, справедливість і підтримка стали наріжними цінностями прогресивної корпоративної культури. Порівняльну характеристику традиційних і сучасних підходів до формування корпоративної культури наведено у Додатку А.

Одним з важливих зовнішніх факторів формування корпоративної культури є національні культури країн, у яких компанія здійснює діяльність. Кожна нація має усталені цінності та норми, які формують очікування щодо поведінки – те, що Г. Гофстеде називав «програмуванням розуму» групи. Національні відмінності можуть проявлятися у стилі спілкування, відношенні до ієрархії, підходах до роботи. Наприклад, те, що прийнятно в корпоративному

середовищі США, може бути сприйнято інакше в Японії чи Франції. Також, різні країни мають відмінні вимоги – від трудового законодавства до норм ділової етики – і ці нормативні відмінності впливають на розвиток культури компанії. Таким чином, інтернаціональні компанії повинні враховувати місцеві культурні особливості, адаптуючи свої підходи: єдина корпоративна культура має залишатися гнучкою, щоб ужитися з різними національними менталітетами [14].

До внутрішніх факторів, що впливають на формування корпоративної культури, належать розмір компанії та етап її життєвого циклу. На різних стадіях розвитку культура підприємства змінюється. Невеликі фірми чи стартапи зазвичай вирізняються неформальною атмосферою, високою креативністю та гнучкістю — завдяки тісній взаємодії між працівниками та швидкому впровадженню змін. У великих організаціях культура стає більш структурованою: з'являються чіткі процедури, рольова ієрархія, посилюється акцент на соціальну відповідальність. Зі зростанням компанії її внутрішні процеси ускладнюються, що може уповільнювати адаптацію. На стадії стрімкого росту іноді спостерігається нехтування культурними аспектами через зосередженість на масштабуванні. Водночас зрілі компанії, що прагнуть уникнути стагнації, оновлюють свою культуру: переходять до гнучкіших підходів, заохочують ініціативність і відкритість до змін. Отже, корпоративна культура має еволюціонувати разом із розвитком підприємства, зберігаючи свою ефективність [15].

Лідерство є одним із ключових внутрішніх чинників формування корпоративної культури. Поведінка керівників задає тон взаємодії та формує поведінкові стандарти в організації. Особливо впливовими є лінійні менеджери: за даними досліджень, різниця у якості корпоративної культури між компаніями зі «сильним» і «слабким» лідерством може сягати 70%. Таким чином, стиль управління безпосередньо впливає на рівень залученості, мотивації та відданості працівників. Лідери, які підтримують ініціативність і повагу, формують відкриту культуру, тоді як авторитарний стиль або байдужість породжують атмосферу недовіри [16].

Не менший вплив на організаційну культуру має і HR-політика компанії. Практики управління персоналом – підбір і найм співробітників, система адаптації, навчання, мотивації та оцінювання – слугують механізмом закріплення культурних норм. За опитуванням 2022 року, покращення корпоративної культури увійшло до топ-2 пріоритетних викликів для директорів з персоналу, поступаючись лише проблемі таланторадності.. Фахівці наголошують, що культура пронизує всі аспекти роботи з людьми і організації загалом – якщо її свідомо не розвивати, це може підірвати довгострокову стійкість бізнесу. Тому HR-політика, узгоджена з цінностями, регулярна комунікація з колективом, залучення персоналу до формування середовища – усе це внутрішні важелі, від яких залежить успішність корпоративної культури [17].

Формування єдиної корпоративної культури у мультикультурному середовищі нерідко наштовхується на серйозні виклики. Одним з них є злиття різних культур при поглинаннях і об'єднаннях компаній. Коли дві організації із усталеними, але відмінними системами цінностей об'єднуються, виникає ризик «культурного шоку». За даними дослідження Society for Human Resource Management, понад 30% злиттів і поглинань зазнають невдачі через несумісність корпоративних культур. Щоб уникнути таких сценаріїв, експерти радять ще на етапі планування M&A приділяти увагу питанню «культурної сумісності» та розробляти стратегії інтеграції цінностей і команд [18,19].

Щоденною проблемою мультикультурних компаній є також забезпечення ефективної міжкультурної комунікації. Співробітники глобальної корпорації можуть говорити різними мовами і належати до різних традицій, що іноді ускладнює порозуміння. Типовими є ситуації, коли одні й ті самі слова або жести мають інший підтекст у різних культурах, або ж коли стиль спілкування (наприклад, більш прямолінійний vs. непрямий) призводить до непорозумінь. Наприклад, навіть пауза або тиша під час переговорів у одній культурі вважається проявом ввічливості та обдумування, тоді як в іншій може сприйматися як невпевненість чи незгод. Щоб долати ці виклики, компанії впроваджують програми міжкультурної підготовки, заохочують толерантність і

відкритість у командах, а також створюють канали для постійного обміну зворотним зв'язком між працівниками з різних країн [20].

Усе це ще раз підкреслює, що корпоративна культура є не лише внутрішньою характеристикою, а й важливим інструментом адаптації до складного міжнародного контексту. Саме вона створює той мікроклімат, який визначає не лише робочу атмосферу, а й успішність реалізації довгострокових цілей компанії. Для міжнародних підприємств, які працюють на стику культур і очікувань, питання культури стає ще важливішим — від її сили та цілісності залежить не лише імідж, а й здатність адаптуватися, розвиватися і перемагати в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА SoftServe

2.1 Організаційна структура та фінансово-економічний стан підприємства SoftServe

Компанія SoftServe була заснована у 1993 році у Львові групою ентузіастів – випускників Львівської політехніки, серед яких були Тарас Кицмей та Ярослав Любінець. Від свого створення як невеликого локального стартапу компанія пройшла шлях до становлення однією з найбільших ІТ-компаній України з міжнародним визнанням. Зберігаючи українське коріння, SoftServe зуміла адаптуватися до глобального ринку, водночас не втративши зв'язку зі своєю місією та ідентичністю. За три десятиліття розвитку компанія не лише зберегла свою ідентичність, а й сформувала потужний набір послуг, які надає клієнтам у всьому світі [21].

Завдяки стратегії активної міжнародної експансії, SoftServe успішно веде діяльність на глобальному ринку. Станом на початок 2023 року компанія мала 47 офісів у 14 країнах, охоплюючи Європу, Північну й Латинську Америку, Азію та Близький Схід. Офіси розташовані, зокрема, в Україні, Польщі, Великій Британії, Німеччині, Болгарії, США, Канаді, Мексиці, Чилі, Колумбії, Сінгапурі та Об'єднаних Арабських Еміратах. Головні адміністративні центри компанії залишаються у Львові та Остіні (штат Техас, США), що символізує поєднання українських витоків та західної бізнес-культури [22, 23].

Організаційну структуру SoftServe офіційно визначають як ієрархічну та функціональну з елементами матричності. Вона побудована на трьох ключових блоках: підрозділі Delivery (організація дивізіонів за галузевим та регіональним принципом), Business Enablement (підтримка процесів продажів і взаємодії з клієнтами), а також корпоративних функціях (включаючи відділи технологій, маркетингу, фінансів, HR та інші). Така гібридна модель ефективно поєднує функціональний розподіл із проектно-орієнтованим підходом, що дає змогу

формувати крос-функціональні команди для реалізації клієнтських проєктів і забезпечує гнучке залучення спеціалістів із різних департаментів. Ефективне функціонування цієї структури підтримується злагодженим керівництвом компанії.

На найвищому рівні управління в SoftServe діє Рада директорів і генеральний директор (CEO), які відповідають за визначення стратегічного курсу компанії. Згідно з офіційними даними, Рада затверджує загальну стратегію розвитку, у той час як оперативне управління здійснює CEO разом із створеною ним Leadership Team — групою керівників, до складу якої входять, зокрема, президенти дивізіонів (Division Presidents). Такий формат управління забезпечує збалансоване поєднання централізованої стратегії та делегування операційних повноважень керівникам окремих бізнес-напрямів. Для реалізації стратегічного курсу, визначеного вищим керівництвом, у компанії функціонують окремі корпоративні підрозділи.

Корпоративні функції SoftServe охоплюють адміністративне управління, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, юридичну підтримку, глобальний маркетинг та інші допоміжні напрями. Окремо структурований блок Business Enablement, який опікується ключовими комерційними процесами: продажами, передпродажною підготовкою, управлінням клієнтськими відносинами та партнерською взаємодією.

Поряд із підтримувальними функціями, центральне місце в структурі SoftServe посідає блок Delivery, що відповідає за реалізацію ключових проєктів. Блок Delivery побудований за вертикально-галузевим та географічним принципами, утворюючи мережу дивізіонів, кожен із яких очолює президент дивізіону або відповідальний виконавчий директор (EVP/SVP). Вони відповідають за розвиток бізнесу в конкретному секторі чи регіоні. Така структура дозволяє формувати вузькоспеціалізовані команди під потреби окремих галузей (наприклад, охорона здоров'я, фінансові послуги, високі технології) або регіонів (Північна Америка, Європа тощо). Рішення в межах

таких підрозділів приймаються максимально наближено до клієнта, зберігаючи водночас єдині політики компанії [24].

У межах виконання клієнтських проєктів SoftServe формує крос-функціональні команди, до яких входять фахівці з розробки, тестування, управління проєктами, аналітики, інженери з даних та інші спеціалісти. Матричний характер структури означає, що працівники одночасно належать як до функціонального підрозділу, так і до проєктної команди. Це забезпечує ефективний розподіл ресурсів, швидке реагування на потреби клієнтів та адаптивність до змін. Проєктні менеджери координують взаємодію між підрозділами, а спеціалісти можуть гнучко переходити між проєктами відповідно до завантаженості. Така гнучка командна організація є невід'ємною частиною ширшої мережевої моделі SoftServe, яка охоплює офіси в різних країнах і сприяє ефективній міжнародній взаємодії [25].

Одним із головних чинників успіху SoftServe є її чітко визначені напрями діяльності, що охоплюють усі ключові сегменти сучасної ІТ-індустрії. Компанія пропонує комплексний підхід до цифрової трансформації бізнесу, забезпечуючи не лише розробку програмних рішень, а й стратегічний консалтинг, аналітику, хмарні технології та повний життєвий цикл проєктів.

ІТ-консалтинг у SoftServe розглядається як перший етап взаємодії з клієнтом. За словами одного з керівників компанії, «перша послуга — консультація», яка має на меті створити нову бізнес-цінність через поєднання технологічних «драйверів» та корисних результатів для компанії замовника. У межах консалтингового етапу SoftServe аналізує потреби бізнесу, проєктує архітектуру майбутніх рішень і розробляє концепцію продукту. Наступною фазою стають дизайн-сервіси — формування структури системи, інтерфейсу та взаємодії зі стейкхолдерами. Завершальним етапом є безпосередньо розробка, яка включає кодування, тестування, управління проєктом і технічну підтримку [23].

Після консалтингового етапу та проєктування архітектури ключову роль відіграє безпосередня інженерна реалізація цифрових рішень. Це є

флагманським напрямом діяльності компанії. У проєктах беруть участь досвідчені розробники, архітектори, аналітики та інші спеціалісти, які забезпечують повний життєвий цикл розробки — від генерації ідей до фінального тестування і супроводу продукту [26].

Поряд із розробкою програмного забезпечення важливим компонентом цифрової трансформації є аналітика даних (Big Data), яка також становить окремий напрям діяльності SoftServe. Вони допомагають замовникам визначити бізнес-цілі та потреби в даних, а також реалізує комплексні аналітичні рішення: створення корпоративних платформ (Data Lake, Data Warehouse), впровадження BI-інструментів і систем для 360°-аналізу даних. Компанія також проєктує та запускає аналітичні конвеєри — зокрема, екосистеми операційної аналітики — що дають змогу оперативно формувати висновки і будувати прогнози [27].

Крім аналітичних рішень, SoftServe активно розвиває хмарні технології як окремий напрям стратегічного розвитку. Компанія активно співпрацює з провідними хмарними провайдерами, зокрема AWS, Google Cloud та Microsoft Azure. У статусі AWS Premier Partner SoftServe реалізує масштабні проєкти з міграції додатків і баз даних у хмару, впроваджує сучасні архітектури, орієнтовані на масштабованість та ефективність. Партнерство з Google Cloud дозволяє компанії створювати Cloud Native рішення із застосуванням AI/ML та розширеної аналітики. SoftServe успішно реалізувала сотні відповідних проєктів — як для великих корпорацій зі списку Fortune 100, так і для стартапів [28].

Ефективність діяльності компанії втілюється не лише в успішних кейсах, а й у динаміці її фінансово-економічних показників. Вони підтверджують статус компанії як одного з лідерів українського та регіонального IT-ринку.

Динаміка зростання компанії особливо помітна у 2022 році, коли виручка рекордно зросла приблизно на 30% у порівнянні з попереднім роком і сягнула близько 9 млрд грн. Водночас понад 75% цього доходу було отримано завдяки замовленням із Північної Америки, що підкреслює експортну орієнтацію бізнес-моделі SoftServe. Також, у 2022 році бізнес компанії виріс на 31% порівняно з 2021 роком. Така позитивна динаміка зумовлена як активною експансією на

міжнародних ринках, так і нарощуванням клієнтської бази: за рік було налагоджено співпрацю зі 138 новими замовниками. Розширення бази клієнтів свідчить не лише про зростаючий попит на послуги компанії, а й про високий рівень довіри з боку міжнародних партнерів, що укріплює ринкові позиції SoftServe [29].

За оцінками Forbes Україна, загальна виручка компанії за 2023 рік сягнула орієнтовно 20–25 млрд грн, і це — найбільший показник серед приватних ІТ-компаній України. Зважаючи на глобальні економічні виклики, керівництво компанії зазначає, що у 2024 році виторг залишився на рівні попереднього року, що свідчить про збереження обсягів навіть в умовах невизначеності на ринку [30]. Детальну динаміку виручки компанії SoftServe за останні роки подано на Рисунок 2.1.

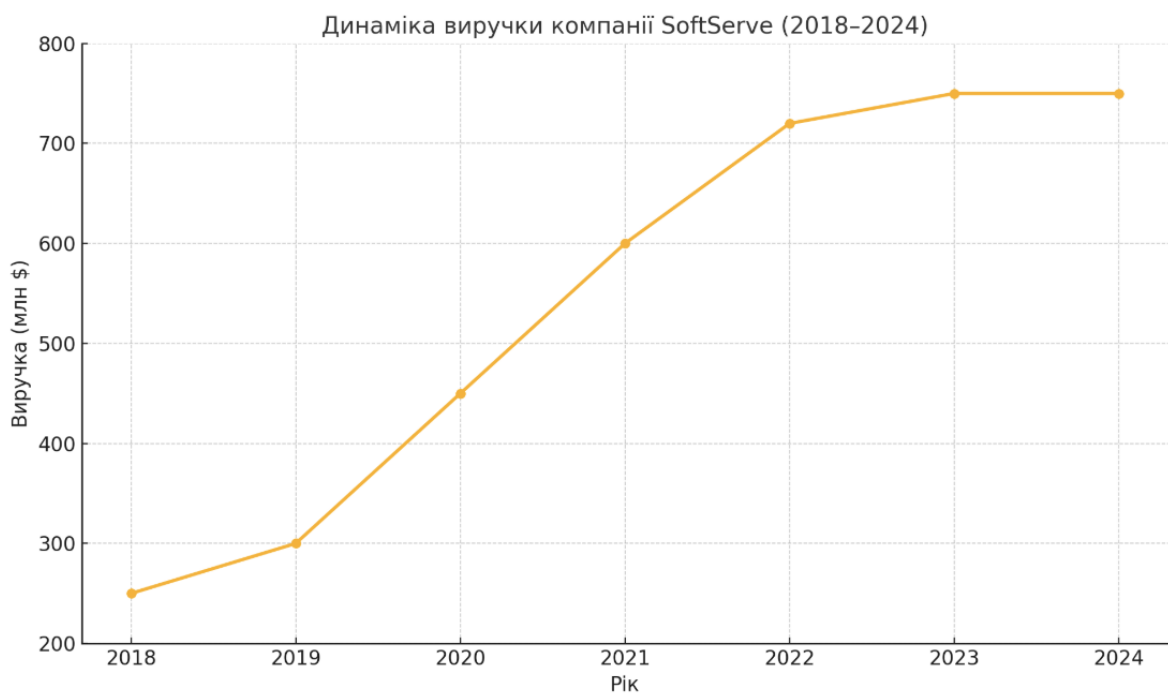


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки компанії SoftServe у 2018–2024 роках

Значний приріст у кількості клієнтів зафіксовано й у 2024 році: компанія розпочала співпрацю з 247 новими клієнтами, що на 134% більше, ніж у 2023 році. Такий прорив свідчить про масштабне розширення охоплення, ефективну

комунікаційну та маркетингову стратегію, а також про здатність SoftServe оперативно адаптувати свої сервіси до вимог ринку. [31].

Не менш показовими є результати діяльності українського представництва компанії — ТОВ «Софтсерв Індустрія». За період 2021–2023 років підприємство продемонструвало стійке фінансове зростання. Зокрема, чистий дохід збільшився з 1,092 млрд грн до 2,129 млрд грн, тобто майже вдвічі. Чистий прибуток за цей же період зріс більш ніж удвічі — з 65,45 млн грн до 146,65 млн грн. Така динаміка є особливо ваговою з огляду на загальну нестабільність в ІТ-галузі під час повномасштабної війни в Україні та свідчить про здатність SoftServe ефективно працювати навіть у складних зовнішніх умовах [32].

Водночас на тлі зростання фінансових показників вітчизняне представництво компанії зіткнулося з викликами у сфері управління персоналом. На різних регіональних ринках SoftServe підтримує активну присутність завдяки мережі локальних офісів і девелопмент-центрів. За даними на початок 2020 року, в українських офісах компанії працювало близько 7000 осіб [33]. Протягом наступного року ця чисельність стрімко зросла — на кінець 2021 року штат SoftServe перевищив 12 700 осіб, що відповідає майже 70% річного приросту [34]. Однак повномасштабна війна, розпочата Росією в 2022 році, змусила компанію адаптуватися до нових реалій: у першій половині 2023 року кількість працівників в Україні зменшилась більш ніж на 1100 осіб [35].

Попри це, SoftServe зберегла загальний масштаб діяльності. Станом на кінець 2023 року в компанії працювало приблизно 11 000 спеціалістів по всьому світу [36]. Активно розширюється присутність за межами України — зокрема, Польща стала другою за значенням країною після України за кількістю офісів. Девелопмент-центри компанії функціонують у таких містах, як Варшава, Вроцлав, Білосток і Глівіце.

Вражає і масштаб виконаних проєктів: за 30 років діяльності компанія реалізувала понад 7751 проєкт для 1133 клієнтів у 39 країнах світу [36]. Частина з них співпрацює з компанією понад десятиліття, що підтверджується високим індексом лояльності клієнтів ($NPS \approx 84$). Це зумовлено не лише якістю послуг, а

й здатністю компанії працювати з різними секторами економіки. SoftServe обслуговує клієнтів із різних галузей: охорона здоров'я, фінансовий сектор, роздрібна торгівля, медіа, а також урядові установи, що свідчить про широку диверсифікацію портфеля замовників.

Компанія стабільно присутня у престижних галузевих рейтингах. Зокрема, вона посіла 7 місце серед понад 130 компаній у категорії «розробка програмного забезпечення» за версією аналітичної платформи Clutch — провідного ресурсу, який оцінює постачальників ІТ-послуг у Західній Європі [37]. Крім того, Clutch визнавав SoftServe однією з найкращих компаній у сфері аналітики даних в Україні.

У 2021 році SoftServe потрапила до списку «25 найрозумніших компаній України» за версією Forbes Ukraine, а в 2022 році — до рейтингів найбільших ІТ-компаній за виторгом та кращих роботодавців воєнного часу. Профільні асоціації та спільноти також високо оцінюють позиції компанії: наприклад, в огляді ІТ Ukraine Association та в рейтингах порталу DOU, SoftServe входить до «ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України» за кількістю фахівців [23].

Окрім фінансової стійкості, компанія має потужний репутаційний капітал. Вона неодноразово здобувала звання «Найкращий роботодавець України» (за результатами опитувань DOU та HR-агентств), а також входила до рейтингу Global Outsourcing 100 (2010–2017), що об'єднує найкращих аутсорсерів світу. У 2021–2023 роках SoftServe неодноразово отримувала галузеві премії за досягнення у сфері соціальної відповідальності, інновацій та благодійності. Зокрема, її фонд Open Eyes зібрав десятки мільйонів доларів на підтримку України [38].

Загалом, тенденції останніх років свідчать про те, що навіть в умовах серйозних зовнішніх викликів — пандемії, повномасштабної війни — SoftServe демонструє стабільне зростання, високу клієнтську довіру (середній рейтинг Clutch — 4,8/5) [37] і зберігає провідні позиції в галузі як з погляду економічної, так і соціальної ефективності.

2.2 Оцінка корпоративної культури та її вплив на ключові показники ефективності SoftServe

За офіційними джерелами та заявами керівництва SoftServe, корпоративна культура компанії побудована на принципах людиноцентричності, довіри та командної співпраці. У публікаціях із посиланням на віцепрезидента компанії зазначається, що команда діє за принципом спортивної гри — «пас» передається так, щоб кожен мав змогу «забити гол». Іншими словами, будь-який співробітник може взяти на себе ініціативу, а успіх оцінюється через досягнення командного результату [40]. Такий підхід втілює засадничі цінності компанії — довіру, відкритість, професіоналізм і орієнтацію на постійний розвиток персоналу.

Цю філософію закріплює основна місія SoftServe — «давати можливість талановитим людям змінювати світ». Вона підкреслює прагнення компанії розкривати людський потенціал і генерувати інновації через розвиток талантів. Її логічним продовженням є візія, закладена у гаслі: «Ми вимірюємо свій успіх успіхом клієнтів». Така орієнтація на клієнта та побудову довгострокових партнерських відносин демонструє подвійне зобов'язання компанії — перед працівниками і перед клієнтами. І працівники, і клієнти розглядаються компанією як ключові рушії позитивних змін і джерела сталих результатів [39].

У логічному продовженні місії та візії компанії ключове значення набувають цінності, які формують щоденну поведінку працівників і визначають корпоративну етику. На офіційних ресурсах SoftServe виділяє шість ключових цінностей: довіра, командна робота, розвиток, інноваційність, готовність допомогти та перевершення очікувань. Кожна з них має чітке визначення і виконує роль практичного орієнтира. Так, «довіра» означає відкритість і взаємну повагу, «командна робота» — ефективну взаємодію задля спільного результату, а «інноваційність» — сміливість впроваджувати нові ідеї. У компанії наголошують, що ці цінності — не формальність, а дієві принципи, які безпосередньо впливають на стиль мислення команди та ухвалення рішень. Дотримання цінностей тісно пов'язане з високим рівнем довіри з боку клієнтів.

Наприклад, індекс NPS у SoftServe становить 84 бали — один із найвищих у галузі. Це свідчить про те, що принципи взаємодії з клієнтами є не лише задекларованими, а й ефективно реалізуються на практиці. [41].

SoftServe регулярно входить до списків найкращих роботодавців за рейтингами DOU та Forbes, що підкріплює її заявлену орієнтацію на створення комфортного і мотивуючого робочого середовища. З цією метою компанія розвиває широкий спектр можливостей для постійного професійного зростання кожного члена команди. Одним із головних інструментів є внутрішня освітня платформа SoftServe University, яка надає доступ до навчальних курсів, тренінгів і менторських програм, спрямованих на розвиток як технічних, так і лідерських навичок. У 2022 році понад 80 % співробітників скористалися її можливостями. Пропоновані програми охоплюють технічні дисципліни, розвиток лідерства, а також індивідуальне кар'єрне планування. Прозорі критерії просування дозволяють кожному працівнику обирати власну траєкторію — як у технічному, так і в управлінському напрямку [42].

Паралельно з освітніми програмами компанія реалізує широкий спектр ініціатив, пов'язаних із добробутом працівників. У 2022 році понад 13 000 співробітників взяли участь у внутрішніх програмах, присвячених здоров'ю, спорту та загальному благополуччю. Результати опитування Workday (Peakon) засвідчили покращення показника здоров'я і добробуту на 3 пункти — до 78 балів. Робоче середовище в компанії є гнучким і комфортним: офіси SoftServe — це безбар'єрні простори, оптимізовані для спільної роботи, а система бронювання робочих місць дозволяє працівникам ефективно планувати свій графік, підтримуючи баланс між роботою та особистим життям. Ці підходи отримали зовнішнє визнання — компанія неодноразово здобувала відзнаки «Great Place to Work» і «Top Workplaces» за високий рівень корпоративної культури та турботу про працівників [42].

Для адаптації нових співробітників SoftServe запровадила комплексну систему підтримки. Новачкові одразу призначають досвідченого наставника у рамках програми «buddy», який знайомить його з процесами та корпоративною

культурою. Крім того, нові працівники одержують вітальні пакети та беруть участь у корпоративних заходах для швидкої інтеграції. Менторська програма компанії гарантує передачу знань від досвідчених фахівців молодим, а прозорі критерії оцінювання та індивідуальне планування розвитку формують у співробітників чітке уявлення про можливості кар'єрного зростання.

Турбота про ментальне здоров'я працівників є невід'ємною частиною корпоративної культури SoftServe. Для підтримки психологічного благополуччя компанія організовує спеціальні програми і заходи. Зокрема, під час пандемії була запущена програма психічного здоров'я: регулярно проводилися онлайн зустрічі з психологами і лікарями, що спеціалізуються на темах стресу, емоційного вигорання та інших викликах.

SoftServe культивує відкритість у спілкуванні та регулярний зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом. У 2023 році компанія посилила цю практику, зробивши короткі неформальні зустрічі частиною щоденної роботи: це можуть бути як формальні оцінювання результатів, так і «coffee talks» чи онлайн сесії, де колеги обговорюють ідеї та надають один одному фідбек. Така культура зворотного зв'язку сприяє швидкому вирішенню проблем, заохочує відкритий діалог і створює умови для професійного зростання співробітників.

SoftServe оперативно пристосувалася до умов віддаленої роботи, що стали нормою під час карантинів. З березня 2020 року більшість співробітників була переведена на роботу з дому, а ІТ-відділ компанії забезпечив необхідну технічну підтримку — від встановлення програм до перенесення обладнання [43]. Нині SoftServe практикує гібридний режим: хоч офісні приміщення компанії зберігають високий рівень комфорту та оснащеності, працівники мають «максимальну автономію» у виборі між офісом і роботою з дому. Зокрема, для планування гібридної роботи впроваджено систему бронювання робочих місць (hoteling) в офісах компанії, що дозволяє ефективно організовувати час і простір у змінених умовах.

Важливу відіграє соціальна відповідальність, яка стала органічною складовою корпоративної культури SoftServe. У 2021 році компанія ініціювала

створення благодійної краудсорсингової платформи Open Tech, яка об'єднує працівників для розробки технологічних рішень із високим соціальним ефектом [44]. Крім того, благодійна діяльність SoftServe активно реалізується через фонд Open Eyes, спрямований на підтримку як внутрішньої команди, так і зовнішніх спільнот. Як підкреслив один із співзасновників компанії, SoftServe «підключається не лише про наших працівників, але й про спільноти, у яких ми живемо», тому активно заохочує колег долучатися до волонтерських проєктів, що приносять користь суспільству. Таблиця з соціальними ініціативами компанії знаходиться в додатку Б.

Корпоративна культура SoftServe також активно висвітлюється через конкретні приклади та ініціативи, представлені у блозі та зовнішніх публікаціях. Зокрема, спеціалізований HR-ресурс розповідав про проєкт SoftServe Awards, який навіть у складні часи відзначає внесок працівників, демонструючи філософію людиноцентричності. У корпоративних новинах висвітлено приєднання компанії до ініціативи «Бізнес без бар'єрів» — це підтверджує прагнення SoftServe забезпечувати інклюзивність і рівні можливості в бізнес-середовищі. Усі ці приклади засвідчують, що цінності людяності, довіри та прагнення до інновацій є не просто складовою місією компанії, а й практично реалізуються в її щоденній діяльності.

Попри лідерство у кількості співробітників в українській ІТ-компаніях, у рейтингах найкращих роботодавців платформи DOU компанія не входить до першої трійки у категорії «понад 1500 спеціалістів». У рейтингах DOU оцінюються п'ять блоків (компенсація, умови праці, проєкт, кар'єра та лояльність), тому загальний бал і місце в рейтингу дають уявлення про рівень задоволеності працівників компанії, зокрема про готовність її рекомендувати [41].

За даними міжнародного ресурсу Glassdoor, співробітники SoftServe оцінюють компанію у приблизно 4,2–4,3 із 5 можливих балів, що є вищим за середній показник для ІТ-компаній в Україні на цій платформі, і понад 80 % готові рекомендувати її як місце роботи друзям [42]. Працівники позитивно

відгукуються про SoftServe, зазначаючи гнучкий графік, доступ до навчання та професійного розвитку, а також компетентне керівництво проєктами. У численних відгуках на Glassdoor відзначають «відмінне управління», «можливість навчатися у різних напрямках» та «дружню атмосферу колективу».

Також, на сайті Comparably корпоративна культура SoftServe входить до топ-5 % серед аналогічних компаній, де близько 62 % респондентів виступають промоутерами бренду, а лише 21 % — детракторами. На Indeed компанія має середній рейтинг 4.2 з 5, де у відгуках часто згадуються підтримка, інклюзивність і вдячність за роботу. Таким чином, на основі доступних публічних джерел можна зробити висновок, що HR-бренд SoftServe є стійким, привабливим і сприяє формуванню високої лояльності та залученості персоналу [43, 44].

Незважаючи на переважно позитивні оцінки, у відгуках зазначаються також негативні аспекти корпоративної культури SoftServe. Працівники згадують, що із розширенням компанії в її структурі почала проявлятися бюрократія та ускладнені процеси прийняття рішень. Деякі відгуки повідомляють про неодноразові хвилі скорочень (наприклад, на початку пандемії Covid-19 та на початку 2023 року), що спричинило занепокоєння щодо стабільності зайнятості. Також працівники вказують на інколи суперечливі комунікації від менеджменту і незадоволеність частиною кадрової політики. Загалом тональність відгуків є переважно позитивною, що відповідає високому середньому балу та показнику рекомендаційності; разом із тим періодичні скарги свідчать про наявність проблем із комунікацією та стабільністю, що властиво для великих аутсорсингових компаній.

Динаміка змін за останні кілька років показує, що SoftServe, незважаючи на загальні виклики галузі, стабілізував кадровий склад і навіть поновлює найм. Згідно з аналітичними даними DOU за зиму 2025 року, відтік фахівців у SoftServe майже припинився – за друге півріччя 2024-го компанія втратила лише 56 спеціалістів, а за рік загалом найняла 700 нових працівників, переважно молодих спеціалістів [45]. Така ситуація корелює з оптимістичним прогнозом керівництва

щодо 2025 року, хоча воно визнає необхідність стриманого підходу. Таким чином, за останні 3–5 років можна стверджувати, що SoftServe зміцнює фокус на розвитку співробітників і утриманні ключових кадрів. При цьому зміна акцентів – від стабілізації штату до посилення навчальних програм – відображає еволюцію корпоративної культури, де найбільше цінуються професіоналізм, можливість зростати та відчуття соціальної підтримки, а головні зауваження стосуються управлінських процесів і необхідності підвищення прозорості.

Зміцнена корпоративна культура істотно підсилює бренд роботодавця і приваблює компанію для талантів. SoftServe регулярно отримує галузеві відзнаки за цілісну HR-стратегію та соціальну орієнтованість: станом на 2023 рік вона здобула рекордні 26 премій у сфері брендингу роботодавця та сталого розвитку. Зокрема, за програмою Employers for Youth (EFY) SoftServe у Колумбії посіла перше місце у номінаціях «краща компанія для молоді» в ІТ та в усіх галузях.

Завдяки такому бренду та внутрішнім освітнім ініціативам компанія ефективно залучає нові кадри. Водночас позитивний імідж і культура зменшують вартість найму через recruitment marketing: дослідження свідчать, що близько 48% колишніх працівників охоче повернулися б до попереднього роботодавця за сприятливих умов [46]. І дійсно, прихильність до корпоративних цінностей та підтримка з боку колективу є ключовими чинниками, які мотивують таких «boomerang»-співробітників поновлювати трудові стосунки. Таким чином, сильний бренд роботодавця SoftServe, побудований на людській культурі, активно сприяє залученню нових талантів і навіть поверненню колишніх працівників.

За даними компанії, у 2023 році її eNPS становив 74 бали (на 12 пунктів вище середнього технологічного рівня), що свідчить про готовність працівників рекомендувати SoftServe як роботодавця. Одночасно коефіцієнт утримання кадрів становив 79 %, а внутрішні опитування показали, що 94 % співробітників оцінюють свою продуктивність на 100 %. Залучені працівники зазвичай рідше

залишають компанію і виконують роботу якісніше, підтверджуючи позитивний вплив культури SoftServe на утримання кадрів і ефективність проєктів.

Можемо зробити висновок, що цінності SoftServe не просто декларуються, а реалізуються через практичні дії компанії. Серед найуспішніших практик — впровадження внутрішніх навчальних платформ, інклюзивні ініціативи, гнучке середовище для співпраці та програми підтримки добробуту. Завдяки цьому SoftServe демонструє стабільне зростання, високу оцінку з боку працівників на міжнародних платформах та здатність адаптуватися до викликів, зберігаючи при цьому якість роботи й репутацію відповідального роботодавця.

Таким чином, корпоративна культура SoftServe є не лише основою внутрішньої згуртованості, а й чинником, що безпосередньо впливає на ефективність бізнесу, інноваційність і конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА SoftServe

3.1. Розробка та економічне обґрунтування заходів з удосконалення корпоративної культури SoftServe

На основі проведеного аналізу корпоративної культури міжнародної ІТ-компанії SoftServe виявлено низку аспектів, які доцільно вдосконалити для підвищення її загальної ефективності. Серед основних проблем слід виділити:

- непрозору та фрагментовану систему внутрішньої комунікації в окремих командах;
- надмірну бюрократизацію та сповільнення процесів ухвалення управлінських рішень;
- відносно нижчий рейтинг компанії на платформі DOU порівняно з основними конкурентами на ІТ-ринку;
- періодичні скорочення персоналу, що негативно впливають на відчуття стабільності та рівень довіри працівників до компанії.

Для усунення виявлених проблем і підвищення загальної ефективності внутрішнього середовища доцільно реалізувати комплекс практичних ініціатив, орієнтованих на вдосконалення окремих елементів корпоративної культури. Одним із ключових напрямів таких змін є посилення прозорості комунікацій та забезпечення доступності управлінської інформації для працівників усіх рівнів.

У цьому контексті доцільним виглядає впровадження щомісячних Q&A-сесій з участю топ-менеджменту, під час яких керівники безпосередньо інформуватимуть працівників про стратегічні рішення, пріоритети та поточні виклики, з якими стикається компанія. Поряд із цим регулярно формуватимуться інформаційні дайджести — розсилки або публікації на внутрішній платформі з викладом ключових новин, результатів, досягнень і планів компанії. Крім того, результати внутрішніх опитувань персоналу мають бути структуровано опрацьовані та представлені у форматі відкритих аналітичних звітів, що надасть

можливість працівникам ознайомлюватися з узагальненими тенденціями і сприятиме відкритому обговоренню висновків і пропозицій.

Основною метою запропонованої ініціативи є підвищення прозорості управлінських процесів, зміцнення довіри працівників до керівництва та усунення так званого «інформаційного вакууму» всередині організації.

Необхідність впровадження системи прозорості внутрішньої комунікації підтверджується внутрішніми аналітичними даними компанії. У відгуках, отриманих під час внутрішніх опитувань: значна частина працівників виражає потребу в більшій відкритості та зрозумілості рішень, що ухвалюються менеджментом. Зокрема, в окремих командах вказується на нестачу зворотного зв'язку з боку керівництва.

Очікуваний ефект від впровадження системи прозорості комунікації є багатовимірним і охоплює як соціально-психологічні, так і організаційно-економічні результати. Насамперед, прогнозується підвищення рівня довіри працівників до управлінських рішень та до компанії загалом. У контексті SoftServe це означає збереження більшої кількості кваліфікованих фахівців, скорочення витрат на рекрутинг і зменшення ризику втрати цінного досвіду.

У фінансовому вимірі проєкт є економічно доцільним і не потребує значних капіталовкладень. Основні витрати зводяться до витрат робочого часу працівників і менеджерів на організацію Q&A-сесій, підготовку інформаційних дайджестів і опрацювання результатів внутрішніх опитувань. За рахунок використання наявних цифрових інструментів, таких як внутрішні платформи, пошта чи корпоративні месенджери, компанія може реалізувати ініціативу без суттєвих витрат на інфраструктуру.

Також доцільним є впровадження програми цільового розвитку управлінців середньої ланки під назвою «SoftServe Leadership Boos», яка передбачає навчання керівників ключовим лідерським навичкам, необхідним для підтримки ефективної, згуртованої та стійкої командної динаміки.

Програма «SoftServe Leadership Boost» включатиме в себе проведення серії навчальних модулів, розроблених за участі внутрішніх експертів компанії або із

залученням зовнішніх сертифікованих бізнес-тренерів. Основна увага у рамках курсів приділятиметься розвитку емоційного інтелекту, навичок ефективного конфлікт-менеджменту, формуванню довіри у команді та побудові середовища психологічної безпеки.

Головною метою програми «SoftServe Leadership Boost» є підвищення якості лідерства на проєктному рівні, що сприятиме зміцненню взаємозв'язків між керівниками та членами команд, покращенню робочого клімату й забезпеченню стабільної підтримки працівників. Систематичний розвиток управлінських компетенцій середньої ланки дозволить підвищити рівень емоційної залученості співробітників, зменшити прояви професійного вигорання, а також покращити адаптацію нових фахівців у команді. Працівники, які відчують підтримку з боку своїх керівників, демонструють вищу задоволеність роботою, сильнішу прив'язаність до компанії та загалом більшу лояльність.

Необхідність впровадження програми підтверджується результатами внутрішніх опитувань і зворотного зв'язку, в яких працівники вказують на потребу в більшій управлінській підтримці, чіткішому формулюванні очікувань і персоналізованому підході до професійного розвитку. Подібні виклики є характерними для динамічних компаній, що перебувають на етапі активного масштабування, коли кількісне зростання команди випереджає якісне оновлення управлінських практик.

Очікувані результати впровадження програми «SoftServe Leadership Boost» охоплюють кілька ключових вимірів. Насамперед, прогнозується зростання показника eNPS (employee Net Promoter Score), що є індикатором лояльності працівників до компанії. Окрім цього, посилення взаємозв'язку між керівником і командою сприятиме підвищенню командної продуктивності, зниженню рівня емоційного вигорання та загальному зміцненню стабільності колективу.

З економічної точки зору, програма є виправданою інвестицією. Орієнтовна вартість навчання одного мідл-менеджера становить від 200 до 500 доларів США залежно від тривалості програми, формату занять (онлайн або

офлайн), а також залучення внутрішніх чи зовнішніх тренерів. У разі охоплення 100 керівників середньої ланки загальні витрати сягатимуть приблизно 20 000–50 000 доларів США. Водночас, навіть мінімальне зменшення рівня плинності персоналу — на 2–3% — дозволить уникнути витрат на заміну працівників, які можуть сягати однієї-двох річних зарплат на кожну позицію. Деталізовану структуру витрат на реалізацію програми зображена у додатку В.

Паралельно з іншими напрямками удосконалення корпоративної культури актуальним завданням є забезпечення підтримки працівників у періоди організаційних змін, зокрема після реструктуризацій і скорочень. У цьому контексті доцільним виглядає впровадження цільової програми адаптації після скорочень, орієнтованої на емоційну підтримку співробітників, які продовжують роботу після трансформацій.

Програма передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на зменшення внутрішнього напруження, зміцнення довіри до керівництва та профілактику професійного вигорання після кризових періодів. Зокрема, йдеться про організацію відкритих зустрічей у форматі town hall, на яких керівництво публічно комунікує причини змін, подальші кроки та загальну стратегію розвитку компанії. Окремий акцент робиться на емоційній підтримці персоналу — через індивідуальні консультації з HR-спеціалістами, проведення ментальних воркшопів, залучення тренерів із розвитку психологічної стійкості, а також призначення всередині команд «культурних амбасадорів», які слугуватимуть підтримкою на рівні неформальної взаємодії.

Ключовою метою програми адаптації після скорочень є відновлення довіри до компанії у період посткризових змін та мінімізація ризиків вторинного відтоку персоналу, який часто спостерігається після реструктуризацій. У практиці управління персоналом добре відомий так званий «синдром вцілілого» (survivor syndrome), що проявляється у вигляді зниження продуктивності, втрати мотивації, емоційної втоми та відчуття нестабільності серед тих працівників, які залишилися після скорочень. Ігнорування цих психологічних чинників може призвести до повторної хвилі звільнень — уже з боку лояльних і

висококваліфікованих фахівців, які до цього не мали намірів змінювати місце роботи.

Очікуваний ефект від реалізації програми охоплює декілька ключових напрямів. Насамперед, йдеться про стабілізацію внутрішнього психологічного клімату: завдяки чіткій та відкритій комунікації зменшується рівень тривожності, працівники краще розуміють поточну ситуацію та бачать передбачуваність дій компанії. По-друге, прояв турботи та готовність до діалогу у складний період формують довгострокову лояльність працівників до роботодавця. По-третє, збереження навіть кількох ключових співробітників, які могли би залишити компанію унаслідок зниження довіри, забезпечує значну економію витрат, пов'язаних із повторним наймом, адаптацією, онбордингом та втратою продуктивності.

З економічної точки зору програма є відносно малозатратною. Основні ресурси передбачають залучення внутрішніх HR-фахівців, участь керівників підрозділів, а також використання наявних комунікаційних платформ. У разі потреби можуть бути залучені зовнішні експерти з кризової комунікації або психологи, однак переважна більшість активностей може реалізовуватися внутрішньою командою. Орієнтовні витрати на повну реалізацію програми — від 3000 до 8000 доларів США — є незначними у порівнянні з потенційними втратами, яких компанія може уникнути, своєчасно підтримавши персонал.

Утримання та залучення кваліфікованих фахівців у сучасному конкурентному середовищі IT-ринку неможливе без системної роботи над зовнішньою привабливістю компанії як роботодавця. Саме тому одним із важливих напрямів удосконалення корпоративної культури є посилення зовнішнього HR-бренду SoftServe шляхом репутаційного маркетингу та цілеспрямованої присутності на професійних онлайн-платформах.

У сучасних умовах ресурси на кшталт DOU, ITRating, Glassdoor тощо є первинними джерелами інформації для потенційних кандидатів, які формують своє враження про внутрішню культуру, умови праці, стиль управління та стабільність компанії саме через зовнішні публікації. Враховуючи зростаючу

значущість цифрового іміджу роботодавця, доцільним є впровадження комплексної програми просування HR-бренду SoftServe із фокусом на професійні ресурси, зокрема платформу DOU.

Запропонована ініціатива передбачає запуск системної репутаційної кампанії, що покликана комплексно висвітлювати ключові цінності компанії, особливості її внутрішньої культури, історії розвитку працівників та соціальні ініціативи. Важливим елементом програми є регулярна публікація персоналізованих кейсів — історій професійного зростання, досвіду адаптації новачків, прикладів командної взаємодії, участі в волонтерських та освітніх проєктах.

Метою програми є покращення позицій компанії у незалежних професійних рейтингах, зокрема DOU Ranking, що безпосередньо впливає на рівень органічної зацікавленості з боку кандидатів. Чим вищий рейтинг — тим більша кількість фахівців розглядає компанію як привабливого роботодавця, а отже — зростає якість і швидкість найму.

Обґрунтування необхідності таких інвестицій базується на спостереженнях щодо тенденцій цифрової репутації компаній у сфері ІТ. Станом на останні роки рейтинг SoftServe на платформі DOU залишався нижчим, ніж у деяких прямих конкурентів. Відгуки часто містили нейтрально-критичні зауваження щодо внутрішньої комунікації, адаптації новачків або швидкості ухвалення рішень. Водночас компанія має реальні успіхи у розвитку освітніх ініціатив, підтримці волонтерських програм, психологічному добробуті, які недостатньо висвітлені в зовнішньому інформаційному полі. Таким чином, репутаційний маркетинг дозволить не створювати нову реальність, а відобразити вже існуючі сильні сторони організації — послідовно, прозоро і професійно.

Очікуваний ефект від інвестицій у HR-бренд полягає в посиленні позиції SoftServe як роботодавця на ринку. Це, у свою чергу, сприяє зниженню середньої вартості найму (cost-per-hire), підвищенню якості кандидатів, що відгукуються на вакансії, та зменшенню навантаження на внутрішні рекрутингові команди.

З економічної точки зору, реалізація репутаційної кампанії потребує помірних інвестицій, які здебільшого пов'язані з підготовкою якісного контенту (статей, інтерв'ю, відео), графічним оформленням, SMM-супроводом, таргетованим просуванням публікацій, а також партнерською взаємодією з галузевими платформами — наприклад, у межах спецпроектів або брендovаних рубрик на сайтах на кшталт DOU. Орієнтовний розподіл бюджету на реалізацію цієї ініціативи представлено в таблиці у додатку Г.

Окрім посилення зовнішнього іміджу компанії як роботодавця, ключовим елементом удосконалення корпоративної культури є підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів. Зокрема, особливого значення набуває оптимізація процедур погодження, що часто є надмірно бюрократизованими, фрагментованими та повільними.

У зв'язку з цим пропонується впровадити ініціативу з автоматизації типових погоджень на основі вже наявних цифрових платформ SoftServe — зокрема Jira, Confluence, Workday або внутрішньо розроблених рішень. Запропонована ініціатива передбачає впровадження уніфікованих цифрових процесів для погодження типових запитів, зокрема: оформлення відпусток, розподілу ресурсів (наприклад, залучення працівника до нового проєкту), затвердження бюджетів на командні ініціативи та інші стандартні внутрішні операції. Усі ці процеси будуть переведені у формат стандартизованих workflow із чітко визначеною логікою проходження, автоматичними сповіщеннями та контрольними дедлайнами. Такий підхід суттєво прискорить процеси, зменшить навантаження на менеджерів і забезпечить прозорість на кожному етапі ухвалення рішень.

Автоматизація внутрішніх погоджень має низку ключових переваг. По-перше, зменшується кількість зайвих комунікацій — повторних листів, уточнень, нагадувань — що дозволяє скоротити час обробки запиту. По-друге, усувається залежність від людського фактора, що знижує ймовірність помилок, дублювання чи втрати інформації. По-третє, автоматизовані системи зберігають історію всіх рішень і забезпечують можливість детального аналізу: компанія

зможє відстежувати «вузькі місця» в процесах, визначати етапи, що потребуєть оптимізації, і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних.

Що стосується економічної доцільності, то реалізація ініціативи передбачає мінімальні витрати у разі використання вже наявної технічної інфраструктури. Основні ресурси — це час спеціалістів із відділу автоматизацій, DevOps, внутрішніх систем або аналітики, а також координація з HR та фінансовими підрозділами. За потреби можливо також провести навчання персоналу. Проте навіть при незначних початкових витратах очікуваний економічний ефект — зниження витрат часу, зменшення помилок і підвищення ефективності рішень — може у разі перевищити інвестиції в реалізацію. У таблиці в додатку Д наведено деталізовану структуру витрат, необхідних для реалізації ініціативи.

У сучасному робочому середовищі, де значна частина взаємодії відбувається в асинхронному форматі — через цифрові канали комунікації, такі як Slack, електронна пошта або таск-трекери, — істотно зростають ризики спотворення змісту повідомлень, втрати контексту, неефективного зворотного зв'язку та виникнення непорозумінь. З метою усунення зазначених ризиків доцільним є впровадження внутрішньої освітньої програми під назвою «Effective Internal Communication». Ініціатива передбачає проведення серії стислих, практично орієнтованих воркшопів або тренінгів для співробітників, спрямованих на розвиток ключових комунікативних навичок. Тематика таких заходів охоплюватиме принципи побудови чіткої письмової та усної комунікації, адаптацію повідомлень до цільової аудиторії, зменшення інформаційного перевантаження у чатах, формулювання зворотного зв'язку у конструктивному тоні, а також запобігання та вирішення комунікаційних непорозумінь.

Ключовим завданням програми «Effective Internal Communication» є формування культури ефективної взаємодії в межах компанії, удосконалення обміну інформацією між командами та зменшення кількості щоденних комунікаційних збоїв. Для керівників команд це також означає посилення

управлінської ефективності, зокрема у делегуванні завдань, постановці очікувань та наданні зворотного зв'язку.

Очікуваний результат впровадження програми охоплює зниження частоти непорозумінь та конфліктів у командах, пришвидшення реалізації проєктів завдяки точнішому обміну інформацією, підвищення задоволеності персоналу від внутрішніх комунікаційних процесів. Також зменшується навантаження на менеджерів, які в умовах неефективної комунікації нерідко змушені виконувати роль «посередників» між працівниками.

З погляду економічної ефективності, витрати на реалізацію ініціативи є помірними й добре прогнозованими. Проведення одного воркшопу для команди з 10–15 осіб може коштувати орієнтовно 300–600 доларів США з урахуванням підготовки контенту, модерації, кейс-розборів та супровідних матеріалів. Програма може бути реалізована як із залученням зовнішніх експертів, так і з використанням внутрішнього потенціалу компанії — HR-фахівців, менторів або тренерів із досвідом у сфері комунікацій. При масштабуванні ініціативи на ширше коло команд витрати можуть бути оптимізовані за рахунок створення універсальних модулів, відеоматеріалів або асинхронних навчальних сесій. У таблиці в додатку Е наведено деталізацію витрат, необхідних для впровадження програми на рівні однієї команди та можливості масштабування.

Таким чином, запропоновані в даному розділі напрями удосконалення корпоративної культури міжнародної IT-компанії SoftServe є логічним продовженням виявлених у процесі аналізу організаційних особливостей сильних і слабких сторін її внутрішнього середовища. Комплекс рекомендованих ініціатив охоплює ключові аспекти ефективного функціонування компанії: підвищення прозорості внутрішніх комунікацій, розвиток управлінських компетенцій середньої ланки, забезпечення емоційної підтримки персоналу після організаційних змін, стратегічне просування HR-бренду, автоматизацію погоджувальних процедур, поліпшення щоденної взаємодії між співробітниками та поглиблення розуміння внутрішніх процесів через спостереження з боку керівництва.

Зазначені заходи відзначаються як високим ступенем актуальності, так і практичною реалізованістю, оскільки більшість з них можуть бути впроваджені з використанням уже наявних ресурсів компанії або потребують відносно невеликих інвестицій. Очікуваний ефект від реалізації охоплює зростання рівня довіри до менеджменту, підвищення задоволеності працівників, покращення командної взаємодії, зменшення плинності кадрів та посилення конкурентоспроможності SoftServe як роботодавця на внутрішньому й міжнародному ринках.

Отже, впровадження запропонованих рішень створює передумови для послідовного розвитку корпоративної культури у відповідності до цінностей компанії, очікувань персоналу та стратегічних викликів сучасного ІТ-бізнесу. Системна реалізація цих ініціатив сприятиме формуванню стабільного, гнучкого й ефективного організаційного середовища, яке забезпечить сталий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та постійних змін.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено сутність, структуру, чинники формування та можливості удосконалення корпоративної культури міжнародного підприємства. У результаті виконаного аналізу вдалося підтвердити, що корпоративна культура є не лише важливим соціальним феноменом, але й стратегічним інструментом управління ефективністю організації.

На основі вивчення наукової літератури та сучасних дослідницьких підходів було з'ясовано, що корпоративна культура — це система спільних цінностей, норм, уявлень і поведінкових стандартів, яка визначає взаємодію працівників усередині організації та впливає на прийняття рішень, мотивацію персоналу й здатність до адаптації. У міжнародному контексті ця система ускладнюється міжкультурною взаємодією, тому особливої ваги набуває здатність компанії будувати універсальну, але гнучку модель культури, що враховує культурну специфіку різних країн.

У роботі було систематизовано основні теоретичні підходи до структури корпоративної культури, її елементів, типологій і моделей формування. Виокремлено традиційні та сучасні підходи до її побудови, акцентовано увагу на зростанні значущості таких цінностей, як повага, довіра, етичність, інклюзивність та орієнтація на сталий розвиток. Визначено, що ефективна корпоративна культура ґрунтується на поєднанні формальних елементів (кодекси, ритуали, символіка) та неформальних (міфи, етика, стиль спілкування), які взаємодіють у єдиному культурному просторі організації.

Проведений прикладний аналіз дав змогу оцінити зв'язок між корпоративною культурою та ключовими показниками ефективності міжнародного підприємства. Зокрема, виявлено, що висока залученість персоналу, низький рівень плинності кадрів, позитивні відгуки працівників на зовнішніх платформах і високий індекс eNPS прямо корелюють з якісно побудованою корпоративною культурою. Дослідження підтвердило, що саме

людяність, внутрішні освітні програми, підтримка добробуту працівників, прозора комунікація та психологічна безпека є чинниками, що найбільше впливають на рівень задоволеності і лояльності персоналу.

Окрім позитивних аспектів, у процесі аналізу було виявлено низку проблемних зон у функціонуванні внутрішнього середовища, зокрема: неповна прозорість внутрішньої комунікації в окремих командах, ознаки бюрократизації процесів ухвалення рішень, прояви тривожності серед працівників у періоди змін, а також наявність кадрових скорочень, що впливають на відчуття стабільності в колективі. Це дозволило обґрунтувати необхідність запровадження комплексних змін у корпоративній культурі для підтримки її ефективності на довгостроковому горизонті.

У рамках третього розділу запропоновано низку практичних рішень, спрямованих на вдосконалення культури. Зокрема, було розроблено ініціативи щодо впровадження регулярних Q&A-сесій з топменеджментом, внутрішніх аналітичних дайджестів та відкритих звітів за результатами опитувань працівників. Ці заходи спрямовані на підвищення прозорості управлінських рішень і формування довіри до керівництва. Також запропоновано програму розвитку лідерських навичок для керівників середньої ланки, яка дозволить підвищити якість комунікації у командах, зменшити ризики емоційного вигорання та зміцнити психологічну безпеку.

Запропоновані заходи пройшли економічне обґрунтування й довели свою доцільність: більшість з них не потребує значних фінансових витрат, а очікуваний ефект полягає у зміцненні внутрішньої згуртованості, зменшенні плинності кадрів, зростанні залученості та покращенні іміджу роботодавця.

Таким чином, сформульовані у роботі висновки та рекомендації можуть бути використані в системах стратегічного управління персоналом, у практиці HR-департаментів, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених розвитку культури організацій у глобалізованому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корпоративна культура / Г. Захарчин та ін. Навчальний посібник.– Львів. Львів, 2011. Т. 317.
2. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.. NY : Harper & Row, 1982.
3. Smit K. A Brief History of Corporate Culture. Agencia News. 04.09.2024. URL: <https://www.agenciachange.com/post/a-brief-history-of-corporate-culture> (дата звернення: 03.02.2025).
4. Donald Sul, 10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right. MIT Sloan Management Review. Measuring Culture/Research Highlight. 16.09.2021. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/> (дата звернення: 05.02.2025).
5. Corporate Culture: Trends in 2022. FWF.com. News. URL: <https://www.fwf.com/corporate-culture-trends-in-2022/> (дата звернення: 08.02.2025).
6. Gary B. Gorton, Jill Grennan, Alexander K. Zentefis. Corporate Culture. NBER Working Paper No. 29322. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29322/w29322.pdf (дата звернення: 11.02.2025).
7. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування.. Науково-теоретичний альманах Грані. 2024. вип. 27. С. 52–59. URL: <https://doi.org/10.15421/1724112>.
8. Corporate Culture. (за Treviño & Nelson). Ethical Systems. URL: <https://www.ethicalsystems.org/corporate-culture/> (дата звернення: 13.02.2025).
9. Корпоративна етика: що це і навіщо вона потрібна в 2023 році. HURMA. HR. 10.01.2023. URL: <https://hurma.work/blog/korporativna-etika-shho-cze-i-navishho-vona-potribna-v-2020-roczy/> (дата звернення: 13.02.2025).

10. Understanding the 4 Elements of a Company Culture. Peoplebox.ai. Company Culture. 14.02.2025. URL: <https://www.peoplebox.ai/blog/4-elements-of-company-culture/> (дата звернення: 14.02.2025).

11. The first ingredient in a world-class ethics and compliance program. Deloitte. Perspectives. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/tone-at-the-top-the-first-ingredient-in-a-world-class-ethics-and-compliance-program.html> (дата звернення: 15.02.2025).

12. The Leader's Guide to Corporate Culture / Boris Groysberg та ін. Harvard Business Review. Organizational Culture. 16.02.2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 15.02.2025).

13. 1. John P. Kotter, James L. Heskett. CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE. Kirkus reviews. 13.04.1992. URL: <https://www.kirkusreviews.com/book-reviews/john-p-kotter/corporate-culture-and-performance/> (дата звернення: 16.02.2025).

14. National Culture and Organisational Culture - how are they different and how do they interconnect?. The Culture Factor. News article. 11.10.2023. URL: <https://news.theculturefactor.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different> (дата звернення: 18.02.2025).

15. Ovidiu-Iliuta Dobre. Differences of Organizational Culture between Small and Large Enterprises. The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania. URL: https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2016/2016-I-full/Section-IV/7.Dobre_Ovidiu_Iliuta.pdf (дата звернення: 20.02.2025).

16. Company Culture Statistics: Leadership and Engagement in 2024. TeamStage. Blog. URL: <https://teamstage.io/company-culture-statistics/> (дата звернення: 20.02.2025).

17. Jen Colletta. Why culture is still king when it comes to HR challenges. HR Executive. Talent Management. 08.01.2024. URL: <https://hrexecutive.com/why-culture-still-king-when-comes-to-hr-challenges/> (дата звернення: 20.02.2025).

18. Culture Management and Mergers and Acquisitions. SHRM. 02.07.2024. URL: https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/hr-magazine/CMS_011564.pdf (дата звернення: 22.02.2025).

19. Darcy Jacobsen. 6 Big Mergers That Were Killed by Culture (And How to Stop it from Killing Yours). Workhuman. Company Culture. 23.01.2025. URL: <https://www.workhuman.com/blog/6-big-mergers-that-were-killed-by-culture-and-how-to-stop-it-from-killing-yours/> (дата звернення: 25.02.2025).

20. Rameez Ul Haq. Top Challenges in Cross-Cultural Communication and How Businesses Can Overcome Them. Grupo Noa International. 21.01.2025. URL: <https://www.gruponoainternational.com/top-challenges-in-cross-cultural-communication-and-how-businesses-can-overcome-them/> (дата звернення: 25.02.2025).

21. Інформація про SoftServe. Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/softserve-306#> (дата звернення: 01.03.2025).

22. Хандусенко Н. У 2022 році найбільший український аутсорсер SoftServe найняв 2662 співробітника. Але загалом команда зменшилась. Dev.ua. Навколо ІТ. 05.07.2023. URL: <https://dev.ua/news/softserve-1688548103#> (дата звернення: 01.03.2025).

23. Черніна Д. 30 років на ринку, 13 000 працівників та оцінка в мільярди. Як працює SoftServe — одна з найбільших українських ІТ-компаній. Vector. Технології. 14.01.2022. URL: <https://vctr.media/ua/yak-praczuuye-softserve-117161/#> (дата звернення: 02.03.2025).

24. SoftServe. SERVICE ORGANIZATION CONTROLS (SOC) 3 REPORT. С. 41. URL: <https://info.softserveinc.com/hubfs/files/softserve-enterprises-limited-soc-3-report.pdf> (дата звернення: 02.03.2025).

25. SoftServe Extends Global Delivery Footprint to Latin America. SoftServe. 05.05.2022. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-extends-global-delivery-footprint-latam> (дата звернення: 02.03.2025).

26. Engineering Services. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/services/engineering-services> (дата звернення: 03.03.2025).

27. SoftServe отримав Google Cloud спеціалізацію в Аналітиці даних. SoftServe. 27.01.2020. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/data-analytics-specialization-in-gcp-program> (дата звернення: 03.03.2025).
28. SoftServe partnering with AWS. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/our-partners/aws> (дата звернення: 03.03.2025).
29. Дзюба О. У 2022-му році виторг SoftServe зріс на 30%. Майже 75% приносять клієнти з Північної Америки. Dev.ua. Таке життя. 17.03.2023. URL: <https://dev.ua/news/u-2022-mu-rotsi-vytorh-softserve-zris-na-30-maizhe-75-prynosiat-kliienty-z-pivnichnoi-ameryky-1679073467> (дата звернення: 04.03.2025).
30. Мельник Т. У 2024-му кількість нових клієнтів найбільшої ІТ-компанії SoftServe збільшилася на 134%. Forbes. Новини. 17.02.2025. URL: <https://forbes.ua/news/u-2024-mu-kilkist-novikh-klientiv-naibilshoi-it-kompanii-softserve-zbilshilasya-na-134-17022025-27246> (дата звернення: 04.03.2025).
31. «Софтсерв Індустрія» (SoftServe). TOP-1000 компаній України.. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-326> (дата звернення: 05.03.2025).
32. ІТ-ринок України: хто працює в найдинамічнішій галузі країни. РБК-Україна. 23.02.2023. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/it-rynok-ukrainy-rabotaet-samoу-dinamichno-1614070059.html> (дата звернення: 06.03.2025).
33. Вирости на 70%: як пройшов рік для Softserve — найбільшої української ІТ-компанії. Newscast. 30.01.2021. URL: <https://newscast.com.ua/news/100541> (дата звернення: 06.03.2025).
34. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за пів року, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. DOU. 14.08.2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/> (дата звернення: 07.03.2025).
35. Кузьменко О. В Україні склали рейтинг наймасштабніших ІТ-підприємців. Хто увійшов у топ-10. Dev.ua. Гроші. 21.05.2024. URL: <https://dev.ua/news/naibahatshi-it-pidprijemtsi-1716280918> (дата звернення: 08.03.2025).

36. SoftServe pledges \$1.2m toward ambulance fleet for Ukraine as part of 30th Anniversary . SoftServe. 23.08.2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-pledges-1-2m-toward-ambulance-ukraine> (дата звернення: 09.03.2025).

37. SoftServe Reviews. Clutch. URL: <https://clutch.co/profile/softserve-digital-development> (дата звернення: 10.03.2025).

38. Щорічний корпоративний проєкт нагородження: як SoftServe мотивує працівників. Cases.media. URL: https://cases.media/en/case/shorichnii-korporativnii-proyekt-nagorodzhennya-yak-softserve-motivuye-pracivnikiv?srsId=AfmBOooAp7ahf9AwpmY3ICO_IFGzoQ6-zblYeqcEuBVQjIEJ9S06kwb- (дата звернення: 12.03.2025).

39. Корпоративна соціальна відповідальність. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility#> (дата звернення: 14.03.2025).

40. Well-Being. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/well-being> (дата звернення: 14.03.2025).

41. Дії SoftServe в боротьбі проти COVID-19. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/covid-19> (дата звернення: 16.03.2025).

42. SoftServe Reviews. Glassdoor. URL: <https://www.glassdoor.com/Reviews/SoftServe-Reviews-E112486.htm> (дата звернення: 21.03.2025).

43. Softserve Reviews. Comparably. URL: <https://www.comparably.com/companies/softserve> (дата звернення: 22.03.2025).

44. SoftServe reviews. Indeed. URL: <https://www.indeed.com/cmp/Softserve/reviews?fcountry=ALL> (дата звернення: 25.03.2025).

45. Топ-50 ІТ-компаній України, зима 2025: вплив фахівців зменшується, компанії поживляють найм. Dou.ua. Статті. 17.02.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2025/#> (дата звернення: 27.03.2025).

46. Who are boomerang employees: Benefits and strategies to approach them while hiring. Culturemonkey. 03.02.2024. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/boomerang-employees/#> (дата звернення: 27.03.2025).

ДОДАТКИ

Таблиця 1. Порівняння традиційних і сучасних підходів до формування корпоративної культури

Критерій	Традиційні підходи	Сучасні підходи	Коментар
Джерело формування	Керівництво, засновник	Командна взаємодія, залученість працівників	Розширення участі в культурі
Метод впливу	Ієрархічний, директивний	Гнучкий, адаптивний	Зміна стилю управління
Модель культури	Культура-засновника	Agile-культура, інклюзивність	Різні акценти цінностей
Тип комунікації	Формальна	Неформальна, горизонтальна	Вплив цифровізації
Сприйняття змін	Спротив новому	Відкритість до змін	Залежить від зовнішнього середовища

Таблиця 2. Соціальні ініціативи SoftServe та їхній вплив

Ініціатива	Опис/Ціль	Результат
Open Tech	Розробка продуктів із соціальним ефектом	Об'єднання команди, волонтерство
Фонд Open Eyes	Благодійність, підтримка спільнот	Покращення зовнішнього іміджу, репутації
Програма психічного здоров'я	Підтримка психологічного стану під час пандемії	Зростання добробуту працівників
Buddy / менторство	Адаптація новачків через досвідчених наставників	Швидка інтеграція нових співробітників

Таблиця 3. Структура витрат на реалізацію програми “SoftServe Leadership Boost”

Назва ініціативи	Стаття витрат	Орієнтовна сума (USD)	Очікуваний економічний ефект
SoftServe Leadership Boost	Зовнішні тренери/внутрішні експерти	20000	Покращення eNPS, утримання персоналу, менше звільнень
	Платформи для навчання (ліцензії, LMS)	5000	
	Організація тренінгів та супровід (координація)	5000	

Таблиця 4. Структура витрат на просування HR-бренду SoftServe на платформі DOU

Назва ініціативи	Стаття витрат	Орієнтовна сума (USD)	Очікуваний економічний ефект
HR-бренд на DOU	Розробка контенту (тексти, інтерв'ю, відео)	5000	Зниження вартості найму на 20–30%, покращення якості кандидатів
	SMM-просування і таргетована реклама	7000	
	Платні проекти і медійне партнерство з DOU	8000	

Таблиця 5. Структура витрат на автоматизацію погоджень у SoftServe

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума (USD)
Аудит поточних процесів	Аналіз існуючих погоджень, формування карти процесів	1 000
Налаштування систем (Jira/Confluence/Workday)	Створення шаблонів, автоматизація workflow, інтеграція	2 000 – 3 000
Пілотне тестування	Впровадження в одному департаменті, збір фідбеку	500 – 1 000
Навчання персоналу	Інструкції, короткі тренінги або гайдлайни для користувачів	500
Підтримка та супровід	Підтримка роботи системи, оновлення сценаріїв	1 000

Таблиця 6. Орієнтовні витрати на реалізацію ініціативи “Effective Internal Communication”

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума (USD)
Підготовка навчального контенту	Розробка презентацій, практичних кейсів, вправ, інструкцій	500
Проведення воркшопу для однієї команди	Модерація, фасилітація, супровідна документація	300 – 600
Інтерактивні матеріали	Відеозаписи, чеклісти, шаблони повідомлень	400
Координація та зворотний зв’язок	Опрацювання фідбеку, уточнення потреб команд	200
Масштабування (при повторному використанні)	Адаптація матеріалів для інших підрозділів	100 – 200

