



Отримано: 21 лютого 2024 р.

Прорецензовано: 12 березня 2024 р.

Прийнято до друку: 15 березня 2024 р.

e-mail: natalya.topishko@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9823-0805>

e-mail: nazar.dushko@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-7295-8967>

e-mail: tanya.galetska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0795-008X>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-32(60)-54-60

Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії «SoftServe»). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 54–60.

УДК: 330.338

JEL-класифікація: L 12, M 11, Q 13

### **Топішко Наталія Петрівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»*

### **Душко Назар Ігорович,**

*магістр, кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»*

### **Галецька Тетяна Іванівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри економічної теорії, менеджменту і маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ (ДОСВІД КОМПАНІЇ «SOFTSERVE»)**

У статті акцентовано увагу на актуальності дослідження впливу НТП і зміни ринкових умов на зростання вимог до професійно-особистісного рівня персоналу ІТ-підприємства. На прикладі компанії SoftServe здійснено аналіз системи кадрового менеджменту. Охарактеризовано стратегію розвитку талантів і підготовки ІТ-фахівців. Дано оцінку ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу SoftServe. Визначено шляхи удосконалення стратегії навчання персоналу за допомогою інструментів штучного інтелекту (ШІ). Розглянуто ризики та потенціал інтеграції NLP та ML-технологій у професійну підготовку персоналу. Для оцінки потенційних ризиків, пов'язаних з інтеграцією ШІ у систему навчання та розвитку персоналу, використано метод Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

**Ключові слова:** система управління персоналом, ІТ-індустрія, компанія «SoftServe», корпоративне навчання, інноваційні освітні стратегії, розвиток.

### **Natalia Topishko,**

*PhD, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Marketing  
at the National University "Ostroh Academy"*

### **Nazar Dushko,**

*MA at the Department of Economic Theory, Management and Marketing  
at the National University "Ostroh Academy"*

### **Tetiana Galetska,**

*PhD, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Marketing  
at the National University "Ostroh Academy"*

## **MODERN APPROACHES TO PERSONNEL PROFESSIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES: THE EXPERIENCE OF SOFTSERVE**

The article examines the impact of scientific and technological progress (STP) and market changes on the evolving requirements for professional and personal development of enterprise personnel. It discusses the evolution of theoretical and methodological approaches to staff professional development management, emphasizing the strategic significance of continuous learning and adaptation to new market demands for maintaining competitiveness in the IT industry.

Through a case study of SoftServe Enterprises Limited, a leading IT company offering consulting and digital technology services, the author analyzes the company's personnel management system. The study highlights SoftServe's comprehensive strategy for talent development and training highly qualified IT specialists, focusing on various initiatives ranging from mentoring programs to specialized training courses.



*The effectiveness of managing the professional and personal development of SoftServe's staff is evaluated, and prospective strategies and management tools to enhance the quality and efficiency of professional development are proposed. Recommendations for improving SoftServe's HR management system are developed, considering the economic impact of implementation.*

*The study also explores ways to enhance staff development and training strategies using artificial intelligence (AI) tools. It identifies risks and potential benefits of integrating natural language processing (NLP) and machine learning (ML) technologies into SoftServe's professional development programs. The Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) method is utilized to assess potential risks associated with AI integration into SoftServe's training and development system.*

**Keywords:** *personnel management, IT-industry, company SoftServe, corporate training, leadership, innovative educational strategies, career development.*

**Постановка проблеми.** У сучасному інформаційному суспільстві спостерігається стрімке зростання значущості знань. Постає проблема адаптивного та гнучкого підходу до модернізації систем управління персоналом на основі розробки нових моделей, орієнтованих на мотивацію професійного зростання і саморозвиток працівників. Підвищення їх компетентності та стабільності колективу формує довгострокову стратегічну конкурентну перевагу компанії. Однак зростають витрати на покращення якості та ефективності професійного росту співробітників, що відображається на собівартості продукції. Необхідним є вивчення досвіду провідних ІТ-компаній у цій сфері, аналіз економічної ефективності інвестицій у навчання і розвиток персоналу. У цьому ракурсі цікавим є досвід управління професійно-особистісним розвитком персоналу провідної україно-американської ІТ-компанії «SoftServe».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти професійної підготовки та особистісного розвитку персоналу різнобічно відображено в економічній, педагогічній, психологічній, філософській, соціологічній науках. Фундаментальними є наукові доробки К. Альдерфера, М. Армстронга, В. Врума, Е. Мейо, Л. Портера, Ф. Тейлора. У вітчизняній економіці цій тематиці присвячені багато досліджень, зокрема О. Грішнєвої, А. Кібанова, Є. Маслової, О. Морозова, В. Савченко, О. Стельмашенко та ін. Різноманітні аспекти менеджменту персоналу в ІТ-галузі розглядаються в публікаціях О. Журана [1; 2], Л. Лінгур [2], Козак [3], Т. Капшуренко [4], О. Гетьмана [5], А. Білодіда [5], Л. Пуховської [6] та ін. Проблема удосконалення системи розвитку персоналу (особливо в ІТ-підприємствах) залишається актуальною.

**Мета дослідження:** проаналізувати теоретико-методологічні та практичні засади формування ефективних стратегій управління професійно-особистісним розвитком персоналу в ІТ-компаніях із врахуванням сучасних викликів НТР; проаналізувати ризики й потенціал упровадження ШІ у професійний розвиток персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** ІТ-підприємства функціонують у складних та швидкозмінних умовах бурхливого розвитку НТР, які зумовлюють високі вимоги до навичок та вмій персоналу. Теоретико-методологічні засади побудови ефективної системи управління персоналом підприємства є досить розробленими у науковій літературі. У системі менеджменту цю складову представлено процесами планування, добору, обліку, оцінювання, мотивації, навчання, розвитку персоналу з метою досягнення високих показників діяльності організації. Управління персоналом є багатоаспектним процесом і має техніко-технологічну, організаційно-економічну, правову, соціально-психологічну та педагогічну складові [3, с. 21].

Побудова цілеспрямованої системи керування людськими ресурсами передбачає визначення цілей і напрямків роботи з персоналом; форм, методів і засобів досягнення цілей; організацію, координацію і контроль за виконанням запланованих рішень; мотивацію персоналу. Розробка цього процесу та підтримання його на належному рівні вимагають величезних затрат. Управління персоналом здійснюється на трьох рівнях: стратегічному (визначення цілей та напрямків роботи); тактичному (визначення форм, методів, засобів досягнення поставлених цілей) та оперативному (організація процесу їх реалізації).

Узагальнення практики менеджменту персоналу організацій в цілому (та ІТ-підприємств зокрема) показує, що складовими ефективної системи управління персоналом є рекрутинг, управління трудовими відносинами, вирішення конфліктів у колективі, збереження кадрів, підвищення лояльності працівників до компанії, оцінка та управління продуктивністю, винагорода за працю та компенсаційні виплати, навчання та розвиток персоналу [3, с. 21].

Серед численних визначень категорії «управління розвитком персоналу» виокремимо розкриття його змісту Л. А. Сиволапом, С. С. Хавальцем та Р. Б. Ніколаєнко, як організаційно-економічного процесу, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників, отримати соціально-економічний ефект для підприємства і працівників [7, с. 3]. Складовими процесу розвитку персоналу є його адаптація, навчання, оцінювання, делегування повноважень, ротація, управління кар'єрою, робота з кадровим резервом [8, с. 105].



Форми професійного навчання персоналу в організації можуть бути різноманітними, а саме: первинний інструктаж, навчання на робочому місці, коучинг, наставництво, ротація, метод ускладнених завдань, цільові професійні тренінги. Поза межами організації є курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги [8, с. 109]. Надається вагоме значення особистісному розвитку працівника, здатності до неперервного навчання, адаптації до нових вимог. Поняття «особистість» І. Л. Прошукало визначає як усталену систему соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда [9]. Система розвитку персоналу сприяє підвищенню компетенцій співробітників, продуктивності праці, показників ефективності роботи підприємства. Досягаються поточні та стратегічні цілі організації. Працівник стає цінним для роботодавця.

Моделі професійного-особистісного розвитку персоналу зазнають постійної модернізації [10]. Прикладом такої трансформації є система управління персоналом ІТ-компанії SoftServe, одного з лідерів на ринку цифрових технологій у Центральній та Східній Європі у сфері розробки програмного забезпечення, надання консалтингових послуг. Компанія є провідним консалтинговим партнером Amazon Web Services та ключовим сервісним партнером Google Cloud. Клієнтами компанії є Cisco, IBM, Deutsche Bank, Panasonic, Cloudera, Atlassian. Компанія акцентує діяльність на передових технологіях (квантові обчислення, сенсорні технології та штучний інтелект) у сфері медицини, хімії, фінансових послуг, торгівлі, енергетиці, виробництві, сільському господарстві, автомобільній промисловості та освіті. У 2021 р. компанію включено до рейтингу 25 найрозумніших компаній України [11].

У 2022 р. персонал компанії становив 12405 чоловік (з них 8700 чоловік працювало в Україні). Працівниками компанії є переважно молодь: близько 65 % співробітників віком від 21 до 35 років; 23 % віком від 35 до 45 років; професіонали понад 45 років складають близько 5 % персоналу. Серед працівників 36 % жінки. З них 55 % займали управлінські посади, зокрема 23 % жінок працювали на високотехнологічних посадах [12].

Свою місію SoftServe формулює як надання талановитим людям можливості змінювати світ. Компанія активно впроваджує інноваційну корпоративну навчальну екосистему, спрямовану на всебічний розвиток професійних (функціональних) навичок та компетенцій співробітників, здатності до неперервного навчання, адаптації до нових вимог. Формування м'яких навичок (Soft Skills) є ключовими для успіху в сучасному ІТ-секторі. Це самоорганізованість, комунікативні навички, критичне мислення, лідерські якості, емоційний інтелект, позитивне мислення, вміння працювати в команді та адаптуватися до умов середовища, що змінюється. Вони показують наскільки людина взаємодіє з соціумом, вміє оптимізувати роботу, досягати нового рівня.

Ця система є засадничою для реалізації стратегічних цілей компанії. Для цього впроваджено широкий спектр освітніх програм та ініціатив (від внутрішнього навчання до співпраці з освітніми установами). Компанією реалізовано 1150 навчальних проектів, що охоплюють різноманітні формати та методи навчання (дистанційне навчання, самоосвіту, очні курси, а також спеціалізовані клуби, як-от: Bleisure club, Travel club та Online Speaking Club). Розроблено та впроваджено 78 нових онлайн-програм, які дозволяють співробітникам отримувати нові знання та навички в умовах, що відповідають сучасним тенденціям дистанційного навчання [11]. Діють тренінгові програми, що зосереджені на цифровому розвитку співробітників, а також заходи, що сприяють набуттю комунікативних навичок та формуванню лідерського потенціалу. У навчальних програмах використовуються інтерактивні та гейміфіковані елементи.

Поглибленню знань та вмінь в інтерактивному форматі сприяють неформальні методи навчання (воркшопи та онлайн-курси). Вони дозволяють працівникам обмінюватися досвідом та ідеями, формують корпоративну культуру неперервного навчання. Завдяки цьому зростає кількість співробітників SoftServe, які активно беруть участь у різноманітних програмах професійного розвитку. Це стосується як внутрішніх, так й зовнішніх освітніх ініціатив.

Для забезпечення довгострокового розвитку та інновацій компанія інвестує свої знання та досвід у процес підготовки висококласних ІТ-фахівців нового покоління. Створено власний навчальний центр «SoftServe University» («Softserve IT Academy»). Комплексна система навчальних програм містить сім ключових напрямків: програми розвитку талантів; спеціалізовані курси для технічних фахівців; навчальні модулі для спеціалістів, що прагнуть зростати у управлінській кар'єрі; курси міжкультурної комунікації; програми, що надають можливості для отримання внутрішньої та зовнішньої сертифікації; безперервне онлайн-навчання; програма навчальної майстерності. Освітня система прогностично спрямована і здатна адаптуватися до новацій в управлінні, функціональному, ресурсному та освітньому аспектах. Інтенсивні дев'ятимісячні курси надають слухачам глибокі базові знання, які дозволяють їм розпочати кар'єру в 12 різних технологічних напрямках. Такий підхід значною мірою задовольняє потреби компанії у фахівцях початкового рівня.



Структура «SoftServe University» дозволяє інтегрувати можливості зовнішнього і внутрішнього навчання різних форм, забезпечити повний цикл навчання працівників компанії на всіх рівнях. Повний цикл навчання охоплює визначення потреби у навчанні HR-відділом відповідно до моделі компетенцій; визначення формату та проведення навчання; підтвердження рівня ефективності навчання, професійних знань і навичок шляхом проходження іспитів у «Центрі сертифікації SoftServe». Цей Центр відіграє ключову роль у кар'єрному зростанні співробітників на основі неперервного навчання та саморозвитку. Системою внутрішньої оцінки кваліфікацій здійснено понад 16500 внутрішніх тестувань за власно розробленими критеріями [11]. У рамках цього проекту «SoftServe IT Academy» і «Центр міжкультурної комунікації» вводять нові стандарти доступності та підходи до атестації, сприяючи ефективній адаптації співробітників до різноманітних умов роботи.

Зовнішні програми, що розроблені та ліцензовані провідними IT-компаніями, адаптовано до внутрішніх потреб. Доступ до програм забезпечено членством компанії в Microsoft IT Academy, Sun Academy, Learning Solutions. Воно забезпечується в межах підрозділу тренінг-центру «Академія зовнішніх ініціатив». Самоосвіта та вдосконалення здійснюється за допомогою e-learning курсів, online-тренінгів, семінарів, вебінарів, участі в конференціях, професійних змаганнях. Спеціалісти компанії підвищують рівень кваліфікації, як у ролі учасника, так й доповідача (експерта чи консультанта).

У 2021 р. компанія SoftServe запустила амбітний проект інклюзивного університету, метою якого є розширення креативного потенціалу та підтримка різноманітності серед співробітників. Сформовано команду професіоналів: архітекторів навчальних рішень, координаторів освіти, партнерів з навчання та експертів у галузі розвитку компетенцій. Ця команда працює над інтеграцією інклюзивних і універсальних принципів у дизайн навчальних програм. Підтримка менторів SoftServe та місцевих експертів забезпечує високу якість навчання та вирішення актуальних практичних завдань. 80–90 % випускників курсів отримують пропозиції щодо роботи в компанії. У 2022 р. SoftServe запустила нові програми дуальної освіти у вищих навчальних закладах Києва, Харкова та Дніпра. Розширила свої освітні програми до Колумбії, Мексики, Румунії та інших регіонів. Створила понад 20 нових партнерств.

Компанія шукає способи підтримки розвитку та якості освітніх систем підготовки майбутніх IT-спеціалістів на основі принципу навчання протягом усього життя. У 2022 р. було впроваджено новий підхід до оцінки та аналізу навчальних потреб. З метою всебічного аналізу та кращого узгодження проектних вимог з індивідуальними потребами співробітників та місцевими особливостями щоквартально оцінюються навчальні потреби на трьох рівнях: стратегічному, командному та індивідуальному. Розширення присутності SoftServe в якості «Країнного Партнера з Навчання» дозволяє компанії ідентифікувати конкретні місцеві навчальні потреби, запровадити відповідні ініціативи. Згодом вони розгортаються на рівні усієї компанії. Результатом такого підходу стало 31 % зростання в області навчання.

Молодих спеціалістів SoftServe готує своїми силами (у «SoftServe IT Academy») та співпрацюючи з університетами. Складніше з досвідченими R&D-інженерами, спеціалістами з Big Data, Data Science, Computer Vision та інших популярних напрямків. Більшість IT-фахівців мотивують не так зарплати і соцпакет, як можливості для розвитку. Компанія спрямовує значні фінансові, кадрові і часові зусилля у навчання і збереження висококваліфікованого персоналу. Оптимізація цього процесу є пріоритетним завданням,

В управлінні професійно-особистісним розвитком персоналу значна увага надається внутрішнім програмам підвищення кваліфікації та розвитку ключових навичок співробітників. Вони містять різноманітні тренінги та курси. Майже 80 % усіх навчальних заходів, що проводяться компанією, припадає саме на внутрішні ініціативи [11]. Підвищити професійну компетентність, розвинути креативність та гнучкість мислення допомагають програми менторства, риторики, публічних виступів та комунікаційного коучингу.

У 2018 р. розпочато новаторський проект щодо розвитку внутрішньої системи корпоративного коучингу як ключового інструменту внутрішнього професійного розвитку персоналу. За стратегічну мету ставиться створення міцної основи для професійного зростання співробітників, покращення загальної робочої атмосфери, підвищення ефективності роботи. Реалізація програми розпочалася з підготовки майбутніх корпоративних коучів [12]. Особливістю програми є гнучкість вибору коуча, який відповідає індивідуальним потребам та рівню кваліфікації співробітника. У SoftServe працюють 16 внутрішніх сертифікованих коучів, доступних для співробітників різних рівнів; 18 зовнішніх коучів, які зосереджені на роботі з більш досвідченими фахівцями (рівень 3+).

В управлінні професійно-особистісним розвитком персоналу компанії діє система інтеграції нових працівників до «професійних спільнот» (competence groups). Групи організовано відповідно до функціональних напрямків діяльності компанії. Вони об'єднують співробітників з різних офісів компанії по всій Україні, створюючи мережу співпраці та обміну досвідом. Спільноти відіграють важливу роль





у координації професійного обміну знаннями та досвідом, надають взаємодопомогу у вирішенні робочих завдань, проводять оцінку професійних знань. Для забезпечення ефективного обміну інформацією та сприяння професійному розвитку своїх членів використовується широкий спектр засобів комунікації (особисті зустрічі, відеоконференції, різні інструменти інтернету). Така мережева структура розвиває як технічні, так й м'які навички (робота в команді, лідерство та комунікативні здібності), допомагає підтримувати сильний корпоративний дух і культуру співпраці в компанії.

З метою управління процесом набуття професійної компетентності розроблено три етапи розвитку працівника. Перший етап – це його особистий та професійний розвиток. Другий етап – особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії. Третій етап – особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова програмування є унікальна).

У SoftServe існує система, яка детально оцінює кожен професійний профіль за визначеними критеріями та вимогами. Критерії охоплюють рівень освіти та професійні вимоги, вміння та навички працівника, досвід і сертифікації. Кожному професійному профілю призначено чіткий опис рівнів відповідальності та обов'язків. Структуровано підхід до професійного розвитку і кар'єрного росту. Це отримання зовнішніх сертифікацій, оцінка компетенцій згідно з встановленими моделями, аналіз ефективності роботи, володіння іноземними мовами тощо. Такий підхід створює впевненість у працівників щодо своїх кар'єрних перспектив, дозволяє ефективно планувати своє професійне зростання та навчання. Оцінка роботи співробітників проводиться кілька разів на рік. Враховується їх рівень та досягнення, надаються рекомендації щодо подальшого розвитку та встановлення нових цілей.

В компанії розроблено і діє унікальна модель інтеграції зовнішнього і внутрішнього навчання. Для забезпечення поточних потреб, що вимагають додаткових навчальних програм, керівник підрозділу може замовити додаткове навчання для своїх підлеглих у «SoftServe University», заповнивши для цього спеціальну форму. Керівник описує бізнес-проблему; визначає цілі навчального курсу та очікуваний результат; описує профіль учасників; визначає дату та можливого тренера. Для програм тривалістю понад 8 год та які охоплюють працівників із різних розробничих центрів компанії розробляється документ, де зазначається організаційна модель навчання, необхідні ресурси (вартість тренерських годин, витрати на відрядження, обіди, матеріали).

У стимулюванні співробітників стратегія компанії базується на інтеграції матеріальних стимулів та визнанні досягнень. Діють програми розвитку лідерських якостей, що відповідають кар'єрним очікуванням та позиційним рівням. Програми «Майбутні менеджери» і «Лідери та керівники» спрямовано на розвиток стратегічного мислення, формування бачення майбутнього. Менеджери з компетенцій відповідають за формування кваліфікаційних вимог і моделей компетенцій для різних посад у компанії. Наприклад, менеджер з управління компетенціями бізнес-аналізу визначає критерії для оцінки ефективності бізнес-аналітиків на різних кар'єрних рівнях. На основі цих вимог розробляються нові програми професійної підготовки, до яких можуть бути залучені як внутрішні, так й зовнішні експерти. З метою інтеграції передових офісних рішень та цифрових інновацій створено спеціалізовані експертні команди. Наприклад, команди з аналізу бізнесу, управління продуктами, DevOps, підтримки, безпеки, новітніх технологій, великих даних, Data Science та IoT, що підтримують всебічний розвиток фахівців [11]. SoftServe застосовує певні аспекти дизайн-мислення у своєму проєкті «Employee Journey Project», де центральне місце займає аналіз досвіду співробітників.

У межах корпоративної культури компанія уважно ставиться до зворотного зв'язку від співробітників. Для стимулювання активної участі у функціональних оглядах, спрямованих на вдосконалення процесів роботи, керівники мають можливість ініціювати онлайн-дискусії. Результати опитувань, що стосуються здійснених та майбутніх покращень, регулярно комунікуються серед персоналу. Ефективність підходу підтверджується високими рівнями участі в опитуваннях ESAT (відсоток участі коливається у межах 65–70 щокварталу) [11].

Важливим аспектом стратегічного управління персоналом є оцінка ефективності системи професійного розвитку працівників. Це періодична оцінка досягнень, встановлення цілей, моніторинг професійного та особистісного розвитку кадрів на принципах контролю, прозорості, системності. Така система сприяє підвищенню їх мотивації та задоволеності роботою. Ключовими напрямками, де спостерігається значна потреба у розвитку навичок серед працівників компанії, є сфери загального управління, інформаційних технологій та цифрової компетентності, обслуговування клієнтів.

Стратегічно систему розвитку персоналу спрямовано на підвищення бізнес-ефективності компанії. Для кращого розуміння співробітниками потреб споживачів застосовується технологія дизайн-мислення у проєкті «Employee Journey Project». Дизайн-мислення – це методологія, яка ставить користувача в центр



процесу розробки продукту компанії для розуміння його потреб і креативного вирішення поставлених завдань.

Сучасні тренди НТР формують нові вимоги до персоналу. Усе частіше розробка навчальних процесів і виявлення індивідуальних потреб кожного співробітника здійснюється з використанням штучного інтелекту (ШІ). Він пропонує інноваційні підходи для оптимізації професійного та особистого розвитку працівників. Це економія часу, надання оптимальної інформації та рекомендації майже в реальному часі. ШІ представлено системою управління навчанням (LMS); системою управління досвідом співробітників Medallia's Athena, MLOps; набором практик MLOps тощо. Інтеграція технологій штучного інтелекту у процеси управління персоналом компанії SoftServe відкриває нові можливості для автоматизації та ефективності HR-функцій. Оптимізація обробки резюме, відбору кандидатів та проведення автоматизованих інтерв'ю за допомогою алгоритмів NLP спрощує процеси відбору та найму персоналу, забезпечує вищу точність та об'єктивність в оцінці кандидатів.

Системи на основі NLP можуть аналізувати великі обсяги текстових даних, ідентифікуючи ключові слова, фрази, контексти. Це дозволяє виявити найбільш відповідних кандидатів згідно з вакансією та корпоративною культурою SoftServe. Використання ШІ (чат-ботів) сприяє вдосконаленню HR-процесів, зниженню витрат. Системи можуть бути налаштовані на аналіз відгуків співробітників, надаючи HR-менеджерам аналітичні звіти щодо робочого клімату, рівня задоволеності, потреби в змінах чи покращеннях. Це сприяє економії часу та ресурсів, необхідних для обробки складної інформації.

Для оцінки потенційних ризиків при впровадженні ШІ у професійний розвиток персоналу використовується метод Failure Mode and Effects Analysis (FMEA). Методологія підходу FMEA ґрунтується на ідентифікації потенційних відмов; аналізі наслідків відмови; оцінці щодо серйозності, ймовірності та частоти виявлення збоїв. Сукупність параметрів формує ризик-пріоритетне число (RPN), що дозволяє пріоритизувати ризики.

**Висновки.** Стратегію управління персоналом компанії SoftServe спрямовано на підвищення фахової майстерності та особистісного зростання спеціалістів, підвищення їх продуктивності, зниженні рівня плинності кадрів, оптимізації процесу адаптації нових співробітників, створення стійкого та інноваційного середовища компанії, сприяє її успіху. Висока залученість персоналу, інноваційний підхід до навчання та розвитку, різноманітність можливостей для професійного зростання роблять модель управління професійно-особистісним розвитком компанії SoftServe прикладом ефективного управління персоналом у сфері ІТ з метою підвищення бізнес-ефективності та інноваційного потенціалу.

### Література:

- Журан О. А., Філатова Т. В., Чернишов О. О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. *Informatics & Mathematical Methods in Simulation*. 2019. № 9 (3). С. 195–202.
- Zhuran, O. A., Filatova, T. V., Chernyshov, O. O. (2019). Model' formuvannya suchasnykh kompetentsiy IT-fakhivtsiv [Model of formation of modern competencies of IT specialists]. *Informatics & Mathematical Methods in Simulation*. Vol. 9 (3). pp. 195–202. [in Ukrainian].
- Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30.
- Zhuran, O., Linhur, L., Filatova, T. (2021). Osoblyvosti upravlinnya personalom v IT-sferi na zasadakh korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [Peculiarities of personnel management in the IT sphere on the basis of corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*. Vol. 30. [in Ukrainian].
- Козак Л. М., Дорош С. Ю. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2023. № 29 (57). С. 19–24.
- Kozak, L. M., Dorosh, S. YU. (2023). Formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya personalom pidpryyemstv IT-haluzi [Formation of an effective personnel management system of enterprises in the IT industry]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya». Seriya «Ekonomika»: naukovyy zhurnal [Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». «Economics» series: scientific journal]*. 29(57). pp. 19–24. [in Ukrainian].
- Кашпуренко Т. О., Кривда О. В. Ризики впровадження штучного інтелекту на підприємствах. URL: <http://C:/Users/comp/Downloads/279883.pdf>
- Kashpurenko, T. O., Kryvda, O. V. Ryzky vprovadzhenya shtuchnoho intelektu na pidpryyemstvakh [Risks of introducing artificial intelligence at enterprises]. file://C:/Users/comp/Downloads/279883.pdf [in Ukrainian].
- Гетьман О. О. Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
- Het'man, O. O. Bilodid, A. O. (2017). Innovatsiyni metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> [in Ukrainian].
- Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Лей С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. 2015. 176 с.



Pukhovs'ka, L. P., Vornachev, A. O., Leu, S. O. (2015). Profesiyyny rozvytok personalu pidpryyemstv u krayinakh Yevropeys'koho Soyuzu: posibnyk [Professional development of enterprise personnel in the countries of the European Union: a guide]. 176 p. [in Ukrainian].

7. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. 2021. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/15.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf)

Syvolap, L.A., Khavalys', S.S., Nikolayenko, R.B. (2021). Analiz rozvytku personalu pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Analysis of the development of enterprise personnel in modern business conditions]. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/15.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf) [in Ukrainian].

8. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. 2022. 280 с.

Dyakiv, O. P., Kotsur, A. S., Ostroverkhov, V. M. (2022). Menedzhment personalu: navch.-metodych. posib. [Personnel management: educational and methodological. manual]. 280 p. [in Ukrainian].

9. Прошукало І. Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. 2020. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2020/18-2020/part%201/18.pdf>

Proshukalo, I. L. (2020). Osobystisnyy rozvytok personalu yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti kompaniy u sferi posluh [Personal development of personnel as a factor in increasing the competitiveness of companies in the service sector]. <http://habitus.od.ua/journals/2020/18-2020/part%201/18.pdf> [in Ukrainian].

10. Ситник Н. Трансформація моделі професійного навчання персоналу сучасних організацій. 2012. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201208>

Sytnyk, N. (2012). Transformatsiya modeli profesiynoho navchannya personalu suchasnykh orhanizatsiy [Transformation of the model of professional training of personnel of modern organizations]. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201208> [in Ukrainian].

11. <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility/csr-report-2022>

12. <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2022.pdf>