

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУЛИБАБА ЮЛІЯ ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 20__ р.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ
КОМАНДИ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Олена ПОЛІЩУК, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кулибаба Ю.О. Корпоративна культура та її вплив на формування команди. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено вплив корпоративної культури на формування ефективних команд в ІТ-компанії ЕРАМ та визначено роль сучасних інструментів мотивації у підвищенні результативності персоналу. Проведено комплексний аналіз організаційної структури, фінансового стану підприємства та основних показників його діяльності, що дозволило оцінити взаємозв'язок між рівнем залученості співробітників, кадровою стійкістю та показниками операційної ефективності.

На основі дослідження розроблено авторську гейміфіковану платформу «Culture Points», спрямовану на підсилення корпоративних цінностей, стимулювання командної взаємодії та формування культури визнання. У роботі обґрунтовано архітектуру системи, описано механізми нарахування балів, внутрішню економіку винагород, алгоритми визнання та рейтингування працівників, а також визначено етичні стандарти функціонування платформи у контексті корпоративного кодексу ЕРАМ.

Основним науковим результатом дослідження є створення концептуальної моделі гейміфікованої системи мотивації, що інтегрується в корпоративну культуру компанії та сприяє підвищенню продуктивності, покращенню КРІ ключових працівників та зміцненню командної взаємодії. Запропоновані рішення можуть бути використані для вдосконалення систем управління персоналом в ІТ-компаніях та організаціях, орієнтованих на інноваційні методи корпоративного розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура; ЕРАМ; гейміфікація; мотивація персоналу; винагороди; Culture Points; розвиток персоналу.

170 с., 11 табл., 13 рис., 4 дод., 43 дерел.

Kulybaba Yu. Corporate culture and its impact on team building. Specialty 051 Economics. Educational program «Business Economics: People and Process Management.» Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

This thesis examines the impact of corporate culture on effective team building at the IT company EPAM and determines the role of modern motivation tools in improving staff performance. A comprehensive analysis of the organizational structure, financial condition of the enterprise, and key performance indicators was conducted, which made it possible to assess the relationship between employee engagement, staff retention, and operational performance indicators.

Based on the research, the author developed a gamified platform called «Culture Points,» aimed at strengthening corporate values, stimulating team interaction, and forming a culture of recognition. The work substantiates the architecture of the system, describes the mechanisms for calculating points, the internal economy of rewards, algorithms for recognizing and ranking employees, and defines ethical standards for the platform's operation in the context of EPAM's corporate code.

The main scientific result of the study is the creation of a conceptual model of a gamified motivation system that integrates into the corporate culture of the company and contributes to increased productivity, improved KPIs of key employees, strengthened team interaction, and the formation of long-term staff loyalty. The proposed solutions can be used to improve personnel management systems in IT companies and organizations focused on innovative methods of corporate development.

Keywords: corporate culture; EPAM; gamification; staff motivation; rewards; Culture Points; staff development.

170 p., 11 tabl., 13 fig., 4 applications., 43 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	9
1.1 Сутність корпоративної культури: визначення, елементи, типи	9
1.2 Зарубіжний і вітчизняний досвід формування корпоративної культури...	23
1.3 Формування ефективної команди: етапи, умови, підходи	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В КОМПАНІЇ ЕРАМ.....	47
2.1 Загальна характеристика компанії ЕРАМ Systems	47
2.2 Аналіз процесу формування команд та взаємодії працівників.....	64
2.3 Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність командної роботи	75
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ.....	84
3.1 Розробка гейміфікованої платформи «Culture Points».....	84
3.2 Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів	100
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122
ДОДАТКИ	128

ВСТУП

Сучасний етап розвитку ІТ-індустрії характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, необхідністю постійного оновлення компетенцій та підвищення продуктивності працівників у умовах глобальної цифрової трансформації. У таких умовах корпоративна культура стає стратегічним ресурсом організації, що визначає рівень мотивації персоналу, ефективність командної взаємодії, інноваційну активність та здатність компанії адаптуватися до змін. Особливо значущою ця проблема є для великих міжнародних компаній, зокрема EPAM Systems, де важливо підтримувати високу залученість працівників, ефективну внутрішню комунікацію та синхронізацію корпоративних цінностей на глобальному рівні.

Аналіз світових досліджень у сфері управління людськими ресурсами (D. Pink, P. Lencioni, K. Werbach, J. Burke, B. Shneiderman та ін.) підтверджує, що традиційні моделі мотивації втрачають ефективність. Сучасні працівники прагнуть визнання, можливостей розвитку, емоційної залученості та здатності впливати на командний результат. Відтак гейміфікація – як метод залучення персоналу на основі ігрових механік – набуває поширення у провідних міжнародних компаніях (Google, Microsoft, Cisco, Deloitte), сприяючи формуванню культури співпраці, підвищенню продуктивності та посиленню лояльності персоналу.

Проведений аналіз корпоративної культури EPAM виявив її високий рівень структурованості, інноваційності та орієнтації на розвиток співробітників. Однак водночас спостерігається потреба в інструментах, які дозволять підсилити культуру визнання, зробити командну взаємодію більш прозорою та надати працівникам додаткові стимули до довгострокового професійного зростання. У цьому контексті впровадження гейміфікованої платформи «Culture Points» є актуальним рішенням, що поєднує елементи нематеріальної та матеріальної

мотивації, формує горизонтальні зв'язки та підвищує ефективність командної роботи.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні комплексної моделі гейміфікованої системи мотивації, інтегрованої у корпоративну культуру ЕРАМ, з урахуванням специфіки діяльності ІТ-компанії, особливостей командних структур та вимог сучасних підходів до управління персоналом. На відміну від існуючих загальних моделей гейміфікації, запропонована платформа включає: ієрархію завдань за рівнем складності, внутрішню економічну систему винагород, NFT-відзнаки, механізми публічного та приватного визнання, а також систему обліку результатів з прив'язкою до KPI.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура ІТ-компанії ЕРАМ.

Предметом дослідження є механізми формування мотивації та командної взаємодії на основі гейміфікованої платформи «Culture Points».

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичної моделі впровадження гейміфікованої платформи в корпоративну культуру ЕРАМ з метою підвищення мотивації, продуктивності та залученості працівників.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні аспекти корпоративної культури та її вплив на формування команди;
- дослідити особливості корпоративної культури та кадрової політики ЕРАМ;
- провести фінансовий аналіз діяльності компанії з метою визначення внутрішніх резервів розвитку;
- обґрунтувати необхідність упровадження гейміфікованої платформи в систему корпоративної культури;
- розробити архітектуру гейміфікованої платформи «Culture Points»;
- визначити очікуваний вплив гейміфікації на KPI працівників;

- здійснити прогноз змін фінансових показників у результаті впровадження платформи;
- сформулювати рекомендації щодо інтеграції гейміфікованої системи у Кодекс корпоративної етики ЕРАМ.

У процесі дослідження застосовано такі методи: системний аналіз, контент-аналіз, SWOT-аналіз, методи фінансового аналізу, моделювання КРІ, експертна оцінка, методи теоретичного узагальнення, логічного моделювання та порівняльного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали корпоративні документи ЕРАМ, фінансова звітність, матеріали міжнародних досліджень у сфері HR-менеджменту, наукові статті, аналітичні звіти, а також авторські розробки, створені в рамках роботи.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні підходів до побудови сучасних моделей мотивації на основі гейміфікації, визначенні їхнього впливу на командну взаємодію, а також у формуванні структурної моделі гейміфікованої системи для ІТ-компанії.

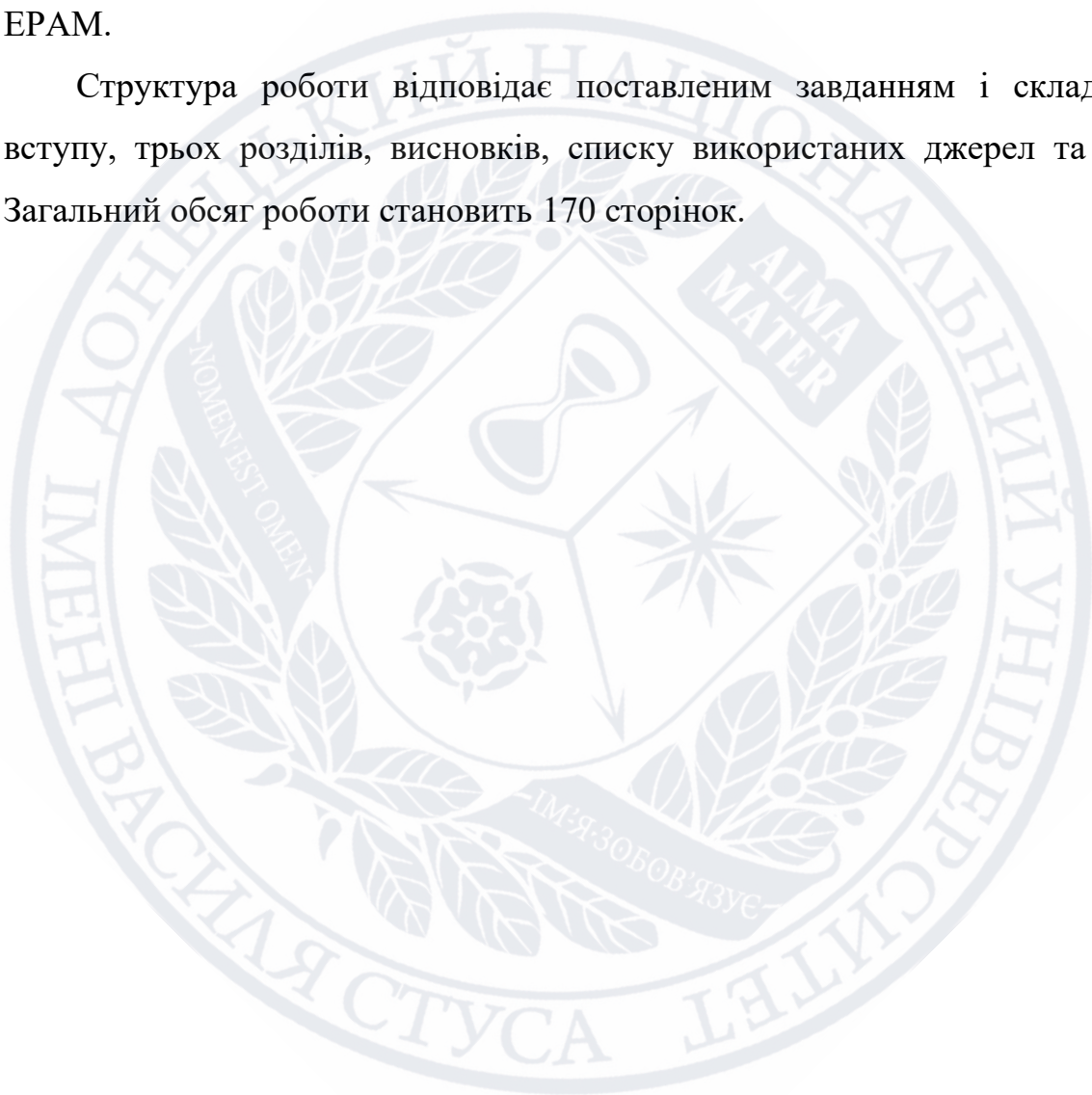
Практичне значення полягає у можливості впровадження розробленої платформи «Culture Points» у корпоративну культуру ЕРАМ, що забезпечує підвищення продуктивності, зростання залученості працівників, оптимізацію HR-процесів та покращення фінансових результатів компанії.

Апробація результатів. За темою магістерської роботи було опубліковано тезу на тему «Цифровізація у формуванні корпоративної культури» в збірнику матеріалів X Міжнародної науковопрактичної конференції 2025 міста Вінниця, та статтю з темою «Гейміфікація як інструмент розвитку корпоративної культури в ІТ-компанії» на міжнародній науковій інтернет-конференції «ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАУКИ І ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» Вип. 122, секція Економіка.

На захист виносяться:

- модель гейміфікованої платформи «Culture Points»;
- система ранжування завдань і механізм нарахування внутрішньої валюти;
- система публічного та приватного визнання;
- економічне обґрунтування ефекту від впровадження платформи;
- пропозиція щодо інтеграції платформи у Кодекс корпоративної етики ЕРАМ.

Структура роботи відповідає поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 170 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

1.1 Сутність корпоративної культури: визначення, елементи, типи

Корпоративна культура - це фундамент кожної організації, без огляду на її специфіку, цілі, стратегію чи сферу роботи. Вона охоплює комплекс цінностей, норм поведінки, традицій, переконань та принципів всіх учасників, які працюють задля спільного досягнення цілей в межах організації. На жаль, попри велику кількість наукових праць про важливість корпоративної культури, у вітчизняних компаніях вона часто залишається формальністю, сліпо запозиченою з міжнародного досвіду. Її створення обмежується простим визначенням ключових елементів, без глибокого аналізу та адаптації, часто копіюючи формулювання з кодексів та веб-сайтів закордонних фірм. Таке ставлення до формування та розвитку корпоративної культури зумовлене недооцінкою її впливу на систему управління, незнанням ключових функцій, на основі яких формуються корпоративні цінності, та, як результат, її низькою ефективністю на практиці. А ефективність роботи підприємства визначається зрілістю корпоративної культури та дотриманням ключових принципів управління персоналом. Тому, під час формування корпоративної культури важливо мати ясне уявлення про її сутність, мету, різновиди та характеристики, що їй властиві. Спочатку ми з'ясуємо, що означає термін «корпоративна культура», розглянувши наукові праці деяких вчених.

Вперше термін «корпоративна культура» згадується у працях німецького військового теоретика Мольтке, який використовував дане поняття у взаємовідносинах між офіцерами. Пізніше, на початку XX століття, французький вчений Анрі Файоль, який взяв за основу вчення Фредеріка Тейлора, у своїх принципах адміністрування приділяв особливу увагу поняттю корпоративний

дух, формулюючи значення якого Файоль казав: « Союз – це сила. А вона являється результатом гармонії персоналу». Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О. Бала, Н. Богданова, А. Співак, Г. Чайка, Т. Чернишова та Т. Немченко, , Є. Жак, Д. Елдрідж і А. Кромбі, У. Оучі, З. Рум'янцева, Н. Барановська, К. Голанд, Г. Хофстеде, Е. Браун, Р. Кілман, М. Сакстон, М. Мексон, М. Альберт, та ін. У таблиці 1.1 представлено основні визначення поняття «корпоративної культури», які наводять дані автори [1 с. 2-3].

Таблиця 1.1 - Тракткування сутності поняття «корпоративна культура»

№ з/п	Автори	Зміст поняття
1	О. Бала	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
2	Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
3	Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
4	В. В. Зеліч	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.
5	Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
6	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють

№ з/п	Автори	Зміст поняття
7	Т. Чернишова та Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку
8	Ед Шейн	Модель спільних мовчазних припущень, вивчених або розроблених групою, оскільки вона вирішує свої проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які спрацювали досить добре, щоб їх розглядати. дійсним і, отже, навчати нових членів як правильний спосіб сприйняття, мислення та відчуття стосовно цих проблем.

Примітка: Сформовано на основі джерел [23-29]

Ознайомившись з наведеними вище визначеннями, можемо дійти висновку, що це доволі всеохопне явище. Вітчизняні й зарубіжні дослідники, хоч і оперують різними термінами та висвітлюють різноманітні грані впливу, втім, виокремлюють ключові концепції: мова про цінності, систему переконань, символіку, норми, які поділяються переважною більшістю членів організації. Загалом вони дають таке визначення корпоративній культурі – це невід’ємна складова будь-якого підприємства, незалежно від того, чи усвідомлює керівництво її існування та використовує у власних цілях. Коли наявність культури усвідомлюється, зазвичай нею або її окремими елементами можна ефективно управляти в процесі діяльності. В іншому випадку, її вплив набуває спонтанного та непередбачуваного характеру. Також дослідники зазначають, що корпоративна культура може бути занадто регламентована документально, можуть декларуватися лише окремі принципи, або ж вона може існувати без письмових правил.

Однак тоді в науковому світі не дійшли єдиного розуміння КК, чого не вдалося досягти і донині. Зараз існує три типових думки підприємців, власників і управлінців про корпоративну культуру:

1. Корпоративна культура існує тільки в тих фірмах, де співробітники охоче виконують свої обов'язки та працюють на благо спільної мети. Якщо відбувається навпаки, тобто кожен сам за себе, а понаднормово працювати ніхто не буде - в такій компанії про корпоративну культуру не може бути і мови. Однак КК є в кожній компанії, хіба що її складові можуть бути зовсім різними: в одній фірмі це трудоголізм та ввічливість, в іншій - розгильдяйство та ліньки.

2. Корпоративна культура в організації з'являється тільки після того, як в ній з'являється зведення правил, підписане кожним співробітником. Насправді це не так. КК не можна обмежувати посадовими інструкціями чи стандартами роботи з клієнтами. Навіть якщо не прикладати зусиль щодо її створення, вона зростатиме самостійно, стихійно. Вона складається не з теорії, а з звичок співробітників, цілей і стратегії компанії, позиції керівників, типових порушень і успіхів, стилістики покарань та заохочень.

3. Корпоративна культура - це ефемерне поняття, яке не може надати вплив на успіх бізнесу, тому й витрачати на розвиток ресурси безглуздо. Зазвичай так думають у невеликих організаціях, а у великих підприємствах, навпаки, навіть запроваджують посаду менеджера з корпоративної культури.

Відповідно, складно описати поняття корпоративної культури як щось універсальне, однакове для всіх [3 с. 68-69].

Але після узагальнення наукових підходів до визначення сутності корпоративної культури доцільно перейти до розгляду її функціонального наповнення. Різноманітність трактувань цього поняття зумовлює і багатовимірність її ролі в організації. Саме тому корпоративну культуру слід аналізувати не лише як систему цінностей і норм, а й як багатофункціональний механізм, що забезпечує ефективну взаємодію працівників, узгодження їхніх цілей із цілями підприємства та формування позитивного іміджу компанії. У науковій літературі функції корпоративної культури поділяють на три основні

групи: основні, допоміжні та специфічні:

1. Основні функції :

– мотиваційна – функція, яка створює орієнтири для розвитку, розширення діяльності, прийняття на себе ризику тощо. Вона спрямована на використання різноманітних стимулів для підвищення рівня залученості працівників та їх лояльності до корпорації.

– об'єднувальна – ця функція дозволяє об'єднувати індивідумів між собою, а також відчувати себе невід'ємною частиною організації. Формує основу для командної роботи, взаємопідтримки, відсутності конфронтації, почуття зірковості серед колег тощо. Вона називається інтегральною функцією;

– регулююча – корпоративна культура складається з низки правил, які саме визначають способи дій, яким повинні слідувати працівники при взаємодії між собою, виконуючи поставлені перед ними завдання;

– екологічна – даний термін не стосується екології. Він скоріш акцентує увагу на природності та безпечності дій, зокрема тих, що спрямовані на стосунки між людьми, комунікації між ними, правила поведінки, зокрема відсутність дискримінації, булінгу, тощо.

2. Доповнюючі функції:

– адаптивна. Дана функція сприяє легшому розумінню сутності роботи в компанії, її призначення в суспільстві, формує почуття причетності, залученості, сприяє креативному мисленню, відходженню від шаблонів, формує основу для партисипативного управління;

– іміджева. Цю функцію хоча і можна віднести до основних функцій, однак, люди мають бути в першу чергу задоволені та мотивовані, а вже як наслідок, своєю поведінкою, ставленням до стейкхолдерів та до роботи формувати належний імідж компанії.

– інформаційна. Корпоративна культура є певним ідеологічним стержнем організації, яка доносить до всіх її учасників не лише ключову інформацію про

місію, бачення, цінності компанії, але й формує таку інформаційну політику, за допомогою якої ці поняття стають реальними до виконання;

– результативна. Спрямована на підсилення трудової активності в напрямку зростання продуктивності праці, інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованості, прагнення удосконалення тощо.

3. Специфічні функції (пов'язані з кризовими ситуаціями, наприклад військовим станом):

– стабілізаційна. Функція, яка створює умови для об'єднання працівників, особливо під час кризових явищ, мобілізації зусилля команди на збереження компанії.

– альтруїстична. Базується на сутності однієї з потреб людини. Це не просто допомога один одному в межах колективу, це безкорисливе сприяння різним верствам населення, групам, живим істотам;

– підтримуюча. Функція, яка спрямована на індивідуальному підході до особи, забезпечуючи допомогу у праці, на робочому місці, в компанії, створюючи відчуття фізичної і моральної безпеки, стабільності [2 с. 3].

На рисунку 1.1 можна побачити перелічені основні вище функції корпоративної культури з їх поділом на підгрупи.

Отже, корпоративна культура виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне функціонування організації та стабільність її розвитку. Основні функції відображають фундаментальну роль корпоративної культури у формуванні мотивації працівників, згуртуванні колективу, регулюванні поведінки та створенні безпечного й етичного середовища. Доповнюючі функції підсилюють цей вплив, сприяючи адаптації нових працівників, формуванню позитивного іміджу компанії, ефективній комунікації та досягненню високих результатів діяльності. Специфічні ж функції проявляються переважно в умовах кризових ситуацій, коли корпоративна культура стає чинником стабілізації, взаємопідтримки та прояву соціальної

відповідальності.

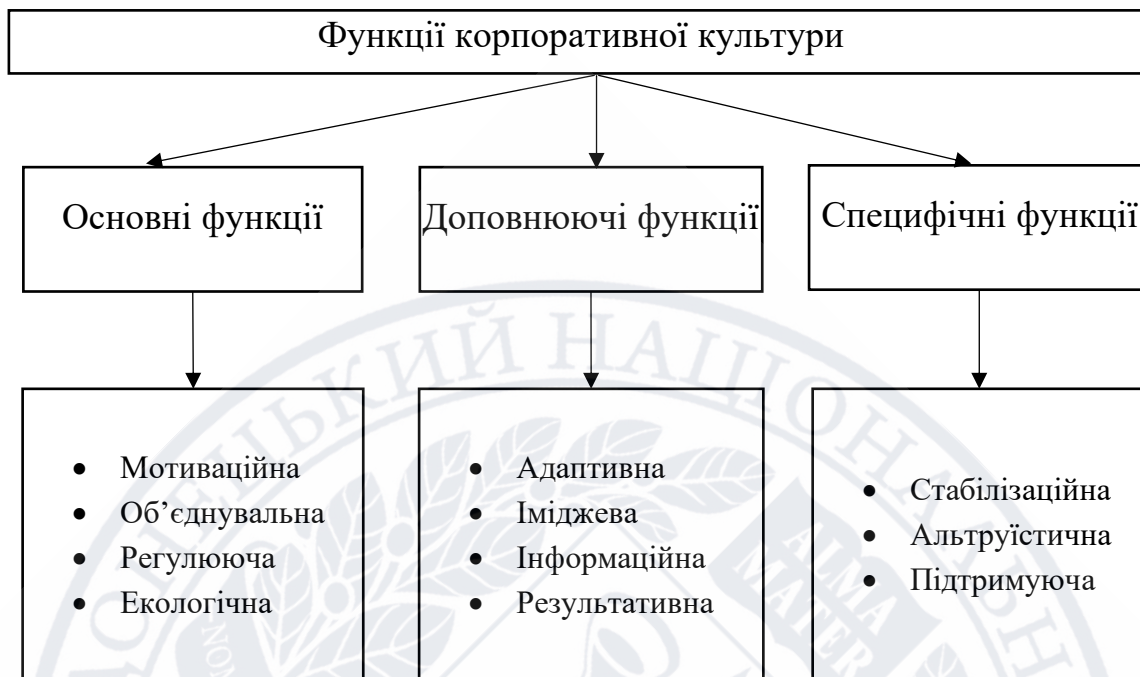


Рисунок 1.1 - Функції корпоративної культури [2]

Таким чином, корпоративна культура постає як цілісна система, що не лише формує ціннісні орієнтири організації, а й забезпечує її життєздатність у різних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Для глибшого розуміння її сутності та механізмів функціонування доцільно розглянути її структурну побудову. Відомий дослідник Едгар Шейн виділяє три рівні корпоративної культури – зовнішній, внутрішній та глибинний, кожен з яких відображає певний ступінь прояву культурних елементів у діяльності організації їх можна побачити на рисунку 1.2:

1. Зовнішній рівень. Артефактами можна назвати все, що відповідає за зовнішній, тобто видимий прояв корпоративної культури. Сюди можна віднести дрес-код компанії, її місце розташування, архітектуру будівлі, дизайн приміщення, брендинг, фактична поведінка працівників, манери спілкування та мова, усілякі корпоративні заходи тощо. Тобто артефакти сприймаються людьми на рівні почуттів.

2. Внутрішній рівень. Цінності відображаються на внутрішньому

(усвідомленому) рівні корпоративної культури, і проявляються своєрідними світоглядними установками та ідеями в усій компанії, її політиці, філософії, стратегії та цілях. Вони допомагають співробітникам впевнитись у відповідності роботи їх власним інтересам і потребам, а також задоволенні інтересів компанії в цілому. Зазвичай цінності проголошуються в організації, і працівники сприймають їх на свідомому рівні (проходячи процес від подання до переконання). Тож вкрай важливо їх правильно сформулювати та подати, щоб донести їх суть до співробітника, бо вони безпосередньо впливають на його дії.

3. Глибинний рівень. Базові припущення представляють собою основні переконання, які знаходяться на підсвідомому, тобто невидимому рівні корпоративної культури, і саме через таку природу дуже складно піддаються глибокому аналізу. Вони об'єднують собою сприйняття навколишнього світу, простору та часу, взаємин між людьми, та людської природи загалом, і є найбільш значимими, адже укорінюються саме у підсвідомості працівників. Тобто вони допомагають людям сприймати всі видимі атрибути компанії, обумовлюючи їх поведінку саме на несвідомому рівні. І не дивлячись на здатність «програмувати» поведінку, ніяким чином не перешкоджають свободі вибору та не обмежують її. [4 с. 86-87]

Таким чином, корпоративна культура, відповідно до концепції Едгара Шейна, є багаторівневою системою, у якій кожен рівень виконує власну, але взаємопов'язану функцію. Зовнішній рівень (артефакти) відображає видимі елементи організаційного середовища, які формують перше враження про компанію та візуалізують її цінності через матеріальні об'єкти, поведінкові норми й традиції. Внутрішній рівень (проголошені цінності) розкриває ідеологічні орієнтири організації, які визначають її місію, бачення та основні принципи діяльності, впливаючи на мотивацію працівників і стратегічні рішення. Глибинний рівень (базові припущення) формує підсвідомі установки та переконання, що регулюють поведінку членів організації на невидимому рівні,

забезпечуючи сталість і єдність корпоративного середовища.



Рисунок 1.2 - Рівні корпоративної культури за Едгаром Шейном

Будова корпоративної культури є системою взаємодіючих елементів, у межах якої зовнішні прояви спираються на внутрішні цінності, а ті, у свою чергу, – на фундаментальні переконання працівників. Для більш глибокого розуміння її структури доцільно звернутися до підходу М. Іонцева, який пропонує розглядати корпоративну культуру крізь призму її структурних компонентів. Науковець виокремлює чотири ключові складники: ідеологію як системоутворювальний елемент, нормативно-процедурну складову як механізм, що забезпечує досягнення організаційних цілей, змістову складову, що формує смислове наповнення діяльності, а також імідж організації, який відображає зовнішнє сприйняття корпоративної культури.

М. Іонцева виокремлює в цій культурі такі складники (рисунок 1.3):

1) ідеологія як системоутворювальний елемент (визначає певну місію організації, її базові цілі, принципи й заповіді функціонування, кодекс поведінки співробітників, що дозволяють підвищувати рівень згуртованості та якість

соціального контролю);

2) нормативно-процедурна складова як механізм, що забезпечує просування працівників до поставленої мети й підвищення їх лояльності до організації (включає процедури та правила, котрі регулюють способи вирішення поставлених в організації завдань);

3) змістова складова (відображає міжгрупові й міжособистісні відносини, загальні етичні принципи, традиції, легенди, міфи, загальну атмосферу всередині організації);

4) імідж організації (ґрунтується на уявленнях про неї з боку працівників, партнерів, клієнтів організації, представників ЗМІ тощо, причому, на формування цього іміджу суттєво впливають такі особливості, як стиль роботи людей, символіка, атрибутика організації, престижна корпоративна інформація, проведення різноманітних іміджевих заходів, імідж керівництва організації та її персоналу) [5 с. 135-136].

Отже, структурні компоненти корпоративної культури, визначені М. Іонцевим, утворюють цілісну систему, у межах якої взаємодіють ідеологічні, нормативні, змістові та іміджеві елементи. Сукупність цих складників забезпечує формування єдиної організаційної ідентичності, підвищує рівень згуртованості персоналу, сприяє ефективній комунікації та формуванню позитивного іміджу компанії як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Поглиблене розуміння структури корпоративної культури дозволяє перейти до аналізу її типів, які відображають характер взаємовідносин у колективі, стиль управління, систему цінностей і способи досягнення організаційних цілей. Саме типологія корпоративної культури дає змогу визначити, які моделі взаємодії переважають у тій чи іншій компанії та як вони впливають на її ефективність і розвиток.

Ідеологія як системноутворювальний елемент

- місія
- базові цілі
- принципи й заповіді функціонування
- кодекс поведінки співробітників

Нормативно-процедурна складова

- процедури та правила для регулювання вирішення завдань

Змістова складова

- міжгрупові й міжособистісні відносини
- загальні етичні принципи
- традиції
- легенди і міфи
- загальна атмосфера всередині організації

Імідж організації

- уявлення з боку стейкхолдерів
- стиль роботи
- символіка
- атрибутика організації
- корпоративна інформація
- проведення іміджових заходів
- імідж керівництва та працівників

Рисунок 1.3 - Складники корпоративної культури за М. Іонцевим

Тому для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип. Так, у ході проведених досліджень низкою науковців було розроблено типологію корпоративних культур. Найбільш популярними є типи, запропоновані Доном Беком і Крісом Кованом, Джефрі Зонненфельдом, Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном.

Психологи Дон Бек і Кріс Кован виділяють 6 типів корпоративної культури.

1. Приналежність – колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.

2. Домінування – пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.

3. Регламент – організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.

4. Успіх – головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.

5. Згода – характерна відкритість та співпраця, присутній синергічний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.

6. Синтез – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі [1 с. 4].

А професор Джеффри Зонненфельд виокремив 4 типи корпоративної культури, відштовхуючись від потенціалу працівника, який може принести успіх як йому особисто, так і всій компанії загалом.

1. «Бейсбольна команда» – тип корпоративної культури, для якого працівники є ключем до успіху, і відповідно, залучаються лише ті, які вважаються найкращими на ринку праці, використовуючи при цьому різні інструменти щодо їх пошуку, залучення та втримання. Недоліком такого типу культури є те, що, за умови допущення помилки, співробітника можуть звільнити в незалежності від того, наскільки він є досвідченим і цінним для організації, хоча це може вплинути на результативність її діяльності.

2. «Клуб» – це найбільш оптимальний тип корпоративної культури,

оскільки характеризується лояльним ставленням співробітників між собою та організації, підтримкою та дотриманням встановлених нею принципів та норм.

Приналежність

- колектив, як сім'я
- комфортний морально психологічний клімат

Домінування

- сила лідера
- влада лідера

Регламент

- утвердженні норми і правила
- бюрократичні труднощі

Успіх

- результат є головною цінністю

Згода

- відкритість та співпраця
- синергійний ефект
- спільне рішення є основною цінністю

Синтез

- професіоналізм та креативність працівників
- дотримання та формування командного духу

Рисунок 1.4 - 6 типів корпоративної культури за Доном Беком і Крісом Кованом

Сприятливі, стабільні умови праці, позитивний психологічний клімат - ключові умови, які заохочують працівників розвиватись разом із компанією, удосконалювати свої вміння, ставати невід'ємною частиною організаційного життя, при цьому ґрунтовніше і глибше досліджуючи тонкощі її діяльності. Такий тип культури передбачає поступовий та стабільний розвиток підприємства, без різких зростань та занепадів. Від працівника очікують, що на кожному рівні він повинен досягнути всі тонкощі своєї роботи, оволодіти майстерністю, тому працівники мають широкий професійний кругозір.

3. «Академія» – тип корпоративної культури, для якого характерна велика

чисельність молодих, амбіційних працівників, метою яких є довгострокова співпраця із компанією. Підставою для заохочення і просування є хороша робота і професійна майстерність. Такий тип культури формує певні обмеження щодо широкого розвитку особистості співробітника і перешкоджає внутрішньо організаційній кооперації.

4. «Фортеця» – тип корпоративної культури, який характеризується відсутністю стабільності щодо роботи та майбутнього службового зростання, що, за часту, є підставою для звільнення працівників. Компанії з таким типом корпоративної культури досить часто проводять реструктуризації, звільнення чи скорочення працівників з метою адаптуватись до зовнішніх мінливих умов. Така культура згубна для працівників, але при цьому представляє прекрасні можливості для деяких впевнених у своїх силах менеджерів, які люблять приймати виклик [1 с. 4-5]. На рисунку 1.5 зображено описані 4 типи корпоративної культури за Джеффрі Зонненфельдом

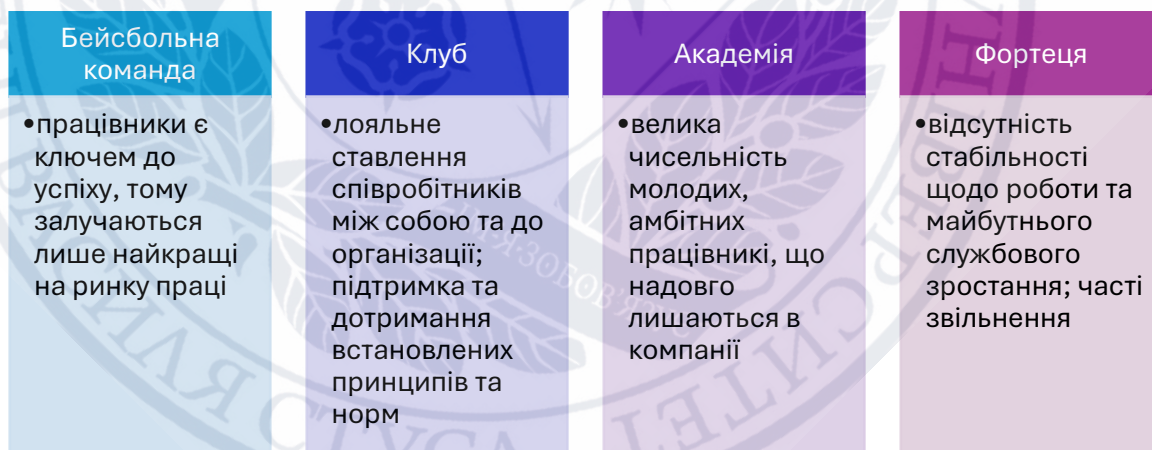


Рисунок 1.5 - 4 типи корпоративної культури за професором Джеффрі Зонненфельдом

Кожна з перерахованих вище культур має різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників [1 с. 4-5].

Отже, важливість корпоративної культури для зростання та діяльності компанії – це безсумнівний факт. Її роль полягає у формуванні основи для окреслення ключових аспектів роботи, в заохоченні співробітників, інформуванні їх та інших зацікавлених сторін про організацію, її стратегічні цілі, спрямуванні останніх до взаємодії та співпраці. Корпоративна культура встановлює способи розв'язання проблем та взаємовідносини в процесі організації діяльності фірми. Ось чому будь-які перетворення на підприємстві, як місцеві, так і всеосяжні, будуть малорезультативними без трансформації корпоративної культури. Насамкінець варто зазначити, що найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є команда - це своєрідний різновид робочого колективу, що визначається взаємовигідними взаєминами та персональною відповідальністю кожного учасника за його внесок у спільну роботу.

Отже, узагальнивши різноманітні трактування поняття «корпоративна культура», розглянувши її структуру, функції та типологію, можна зробити висновок, що корпоративна культура є багатограним соціально-економічним феноменом, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти діяльності організації. Вона виступає одним із ключових чинників ефективного управління персоналом, формування командного духу, підвищення лояльності працівників і конкурентоспроможності компанії загалом.

1.2 Зарубіжний і вітчизняний досвід формування корпоративної культури

Для глибшого розуміння сутності корпоративної культури доцільно звернутися до практичного досвіду її формування у вітчизняних та зарубіжних компаніях, оскільки саме порівняльний аналіз дозволяє виявити закономірності, тенденції та особливості впровадження культурних моделей у різних соціально-економічних умовах. Такий підхід сприяє розкриттю ефективних інструментів і

механізмів формування корпоративної культури, які можуть бути адаптовані до українського бізнес-середовища.

У сьогоденні корпоративна культура - ключовий компонент будь-якого підприємства. Закордонна практика демонструє, що організації, які розглядають її як стратегічний елемент управління, демонструють вищу ефективність. На жаль, українські підприємства не приділяють їй достатньо уваги. Імовірно, ключовою причиною є нездатність керівників оцінити корпоративну культуру та її вплив на операційну діяльність компанії.

В економічній науці існує класифікація систем корпоративного регулювання за різними ознаками. Зокрема, за функціональним призначенням розрізняють англо-саксонську та континентальну моделі; за структурою керівних органів – унітарну та систему з подвійними радами; за концентрацією власності – інсайдерську та аутсайдерську моделі. Найбільш поширена класифікація поділяє моделі корпоративного управління на японську, англо-американську, німецьку та сімейну, а також виокремлює модель W (the widely-held corporation model) та модель B (the blockholder model).

Зазначимо, що Модель W найбільшого поширення набула в США, Великій Британії та інших країнах англосаксонського типу. Натомість Модель B поширена в Японії, Німеччині, країнах континентальної Європи та в більшості країнах світу. Структура власності є основним елементом, за яким ці моделі відрізняються між собою. Для моделі W є характерною розпорошена власність (із широким володінням акціями), а для моделі B – концентрована, з домінуючими власниками, так званими блокхолдерами [11 с. 70].

Таким чином, порівняльний аналіз моделей корпоративного управління засвідчує, що вони формуються під впливом національних, економічних і культурних особливостей країн. Якщо модель W відображає перевагу ліберального ринкового середовища, орієнтованого на індивідуалізм, відкритість і конкуренцію, то модель B, навпаки, ґрунтується на принципах довгострокового

партнерства, концентрації власності та тісних зв'язків між учасниками корпоративних відносин.

Саме в межах моделі В особливого розвитку набула японська модель корпоративного управління, яка вирізняється своєю національною своєрідністю та соціальною орієнтованістю.

Японська модель корпоративного управління сформувалася з урахуванням специфічної національної культури та традицій своєї країни, за її основу покладено принцип соціальної згуртованості та взаємозалежності. При цьому слід зазначити, саме національні традиції корпоративного управління зумовили таку модель стати дуже закритою, тому вона застосовується лише у Японії [12 с. 56]. Необхідно визнати, що однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосування нею моделі менеджменту, орієнтованої на людський фактор [41 с. 117]. Кожна компанія може мати власну унікальну культуру та підходи до управління, враховуючи специфічні вимоги та умови свого ринку. Зокрема, йдеться про організацію роботи сімейних підприємств. У багатьох азійських країнах сімейні підприємства є популярною формою бізнесу. Управління може бути сконцентрованим в руках родини, а рішення приймаються з урахуванням сімейних цінностей і традицій. Водночас, важлива також вертикальна ієрархія управління, яка в азійських підприємствах може бути виражена досить суворим контролем зверху вниз. Колективізм грає важливу роль в управлінні азійськими підприємствами і визначає особливості бізнес-культури та підходів до управління в цьому регіоні. Це концепція, що відзначається підкресленням спільної праці, групового рішення та співпраці над індивідуалізмом [40 с. 8-9].

Японська система менеджменту вважається однією з найефективніших у світі завдяки вмінню працювати з людьми та формуванню особливих взаємин у колективі. Її основою є історично сформована культура спільної праці, гармонії та взаємоповаги. Керівники в Японії проходять довгий шлях підготовки, набуваючи не лише професійних, а й комунікативних навичок.

Ключовими стратегіями управління персоналом є:

Пожиттєвий найм і система трудового стажу – працівники пов'язують своє життя з компанією, отримують стабільність, поступове підвищення зарплати та кар'єрне зростання залежно від стажу.

Кадрова ротація та освіта – працівників регулярно переміщують між підрозділами, навчають новим спеціальностям, що забезпечує взаємозамінність, мотивацію та професійний розвиток.

Система репутації – велике значення надається особистій порядності, ініціативності та працьовитості, що впливає на ставлення до працівника в колективі.

Корпоративна єдність і колективізм – підтримується через спільні заходи, ранкові збори, святкування, неформальне спілкування між керівниками і працівниками, що зміцнює командний дух і лояльність до компанії.

Загалом японська модель менеджменту формує у працівників глибоке почуття належності до фірми, сприяє стабільності колективу, високій продуктивності праці та довірі між усіма рівнями управління.

На відміну від японської моделі, що ґрунтується на колективізмі, стабільності трудових відносин і тісному взаємозв'язку між працівниками та компанією, англо-американський підхід відзначається індивідуалізмом і ринковою гнучкістю. Якщо для японських корпорацій характерна орієнтація на довгострокову лояльність і гармонію всередині колективу, то в англо-американській моделі пріоритетом виступає ефективність, результативність і максимізація вартості для акціонерів. Саме така орієнтація на прибуток і конкурентоспроможність зумовила динамічний розвиток американських корпорацій, що підтверджує ефективність даного підходу в умовах ринкової економіки.

Використовуючи англо-американську модель, більшість успішних американських корпорацій демонструють достатньо динамічні темпи

конкурентного зростання. Вагомим аргументом на користь ефективності даної моделі є розвиток у США корпоративної соціальної відповідальності, форм приватного партнерства держави, громадян і бізнесу в сфері охорони навколишнього середовища, використання альтернативних джерел енергії тощо [11 с. 70-71].

Англо-американська модель зумовлює стрімкий розвиток американських корпорацій. Її дієвість засвідчує розквіт корпоративної соціальної відповідальності, співпраця приватного сектору в галузі охорони довкілля та застосування альтернативних видів енергії. Утім, попри свою демократичність, ця модель має складнішу структуру й функціонування, оскільки розподіл акцій надає акціонерам контроль над менеджментом через агентів з обмеженими управлінськими повноваженнями.

На відміну від англо-саксонської моделі, що ґрунтується на ринкових механізмах регулювання, акціонерній власності та пріоритеті інтересів інвесторів, німецька (континентальна) модель корпоративного управління має іншу логіку організації та контролю. Вона більше орієнтована на баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Її становлення відбувалося під впливом соціально-ринкової економіки, що притаманна континентальній Європі, де важливу роль відіграють стабільність, соціальне партнерство та колективна відповідальність. Саме тому дана модель отримала широке поширення у Німеччині, Австрії та інших країнах Західної Європи.

Після Другої світової війни Німеччина відмовилася від жорсткого авторитарного стилю управління, який панував у часи військового режиму та ґрунтувався на принципі «роби лише те, що наказано». У повоєнний період, під час відбудови економіки та промисловості, виникла потреба у кваліфікованих фахівцях, здатних самостійно мислити, творчо вирішувати проблеми й нести відповідальність за прийняті рішення.

Із середини 60-х років в Академії управлінських кадрів у м. Бад-Гарцбург

під керівництвом Райнхарда Хена поетапно була розроблена модель управління, що має назву «модель Гарцбурга», яка набула широкого застосовування на німецьких підприємствах та дала високі результати. Суть її полягає в перенесенні відповідальності на нижні рівні управління, а основна ідея – у передачі права прийняття підприємницьких рішень особам, найбільш компетентним у відповідному питанні; взаємодія й рівні права всіх співробітників. Такий стиль управління враховує зміну економічних, технічних й суспільних реалій.

Згідно з цією моделлю головним завданням у плануванні є визначення цілей та встановлення конкретних завдань працівникам підприємства. Цю функцію покладали на керівників підприємств або консультативні ради. Особливу роль відводилося в «моделі Гарцбурга» організації, під час якої формувались високі вимоги до працівників підприємств, котрі фіксувались у посадових інструкціях [40].

Німецька або як її ще прийнято називати, континентальна модель корпоративного управління знайшла своє застосування в австрійських і німецьких корпораціях. Географія її поширення включає в себе такі країни, як Австрія, Німеччина, Норвегія, Швейцарія і Нідерланди [13 с. 2-3].

Для німецької системи корпоративного управління характерна дворівнева структура. Це означає, що рада директорів складається з наглядової ради і правління. Першому властиві функції контролю. Другий здійснює виконавчі функції. В якості вищого органу управління виступають збори акціонерів. Характерною особливістю німецької моделі корпоративного управління виступає кодeterminація, яка безпосередньо пов'язана з участю співробітників в управлінні компанією. До складу наглядової ради в обов'язковому порядку входять працівники компанії і представники банків [13 с. 2-3].

Отже, аналіз трьох основних моделей корпоративного управління – японської, англо-американської та німецької – дає змогу зробити висновок, що кожна з них відображає культурні, економічні та соціальні особливості країн, у

яких вона сформувалася. Японська модель базується на колективізмі, лояльності та довгостроковій стабільності трудових відносин; англо-американська – на індивідуалізмі, ринковій гнучкості та максимізації вартості для акціонерів; німецька ж вирізняється прагненням до соціального партнерства, балансу інтересів усіх сторін і участю працівників в управлінні компаніями.

Таким чином, ефективність корпоративного управління залежить від здатності поєднати гнучкість ринку з людським чинником і соціальною відповідальністю бізнесу. Саме інтеграція найкращих практик цих моделей може забезпечити сталий розвиток сучасних корпорацій.

Варто зазначити, що процес формування вітчизняного корпоративного сектору має свої особливості, зумовлені історичними, економічними та політичними чинниками. Серед сучасних тенденцій фахівці виділяють неефективну структуру акціонерної власності, значну роль держави у формуванні корпоративного сектору, а також необхідність вдосконалення управління державними корпоративними правами та зниження податкового навантаження, яке створює нерівні умови для різних галузей економіки.

Водночас жодна з цих моделей не є універсальною: ефективність їх застосування залежить від інституційного середовища, корпоративної культури та рівня розвитку національної економіки, це та загалом порівняльну характеристику можна побачити в таблиці 1.3.

Отже, кожна із зарубіжних моделей корпоративного управління – англо-американська, японська, німецька та сімейна – має свої унікальні риси, що відображають національні традиції, економічні умови та історичні особливості розвитку країн, у яких вони сформувалися. Водночас, аналіз їхніх принципів дозволяє виявити спільну тенденцію – орієнтацію на ефективність управління, прозорість, баланс інтересів власників і працівників, а також дотримання етичних норм у бізнесі.

Переймаючи позитивний досвід розвинених країн, Україна також почала

формувати власну модель корпоративного управління. Вона є синтезом кількох підходів і водночас відображає особливості становлення національної економіки в умовах пострадянської трансформації.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Критерій	Японська модель	Англо-американська модель	Німецька (континентальна) модель
Країни поширення	Японія	США, Велика Британія, Канада, Австралія	Німеччина, Австрія, Швейцарія, Нідерланди, Норвегія
Основна ідея	Колективізм, стабільність, довічна зайнятість, гармонія в колективі	Індивідуалізм, конкуренція, максимізація вартості для акціонерів	Соціальне партнерство, баланс інтересів усіх учасників
Структура управління	Однорівнева, з сильною роллю керівництва компанії та банків	Однорівнева, акціонери контролюють менеджмент через раду директорів	Дворівнева: наглядова рада (контроль) і правління (виконання)
Власність і контроль	Концентрована власність у межах корпоративних груп (кейрецу)	Розпорошена власність серед численних акціонерів	Концентрована власність; часто участь банків у капіталі
Роль працівників	Висока: працівники є частиною корпоративної спільноти	Низька: працівники наймані, легко замінні	Висока: представники працівників входять до наглядової ради (кодeterminація)
Фінансування	Банківське, через ключові банки	Через фондовий ринок, інвестиції акціонерів	Переважно банківське, з довгостроковими кредитами
Трудові відносини	Пожиттєвий найм, ротація кадрів, система старшинства	Гнучкі трудові контракти, конкуренція між працівниками	Соціальний захист і участь у прийнятті рішень
Основні цінності	Лояльність, гармонія, командна робота	Прибуток, ефективність, інноваційність	Справедливість, співпраця, стабільність

В Україні, з огляду на особливості перехідної економіки та процесів

приватизації, модель корпоративного управління має змішаний характер і потребує подальшого вдосконалення.

В Україні, з огляду на особливості перехідної економіки та процесів приватизації, модель корпоративного управління має змішаний характер і потребує подальшого вдосконалення. Формування корпоративної культури в Україні має свої особливості. Вона розвивалася на перетині двох епох: радянської централізованої моделі приватизації та корпоратизації, що стало фундаментом для розвитку корпоративного сектору. Цей період характеризується переходом від командної економіки до ринкових відносин, що супроводжувалося адаптацією західних моделей управління та створенням акціонерних товариств. Незважаючи на прагнення інтегрувати сучасні управлінські підходи, багато компаній зберегли елементи старих підходів, що значно вплинуло на корпоративну культуру, яка стала сумішшю радянських стереотипів та нових західних принципів. У перші роки незалежності основні акціонерні товариства формувалися через приватизацію, і хоча більшість нових власників складали колишні управлінці радянських підприємств, поступово до корпоративного управління долучалися нові підприємці, що сприяло зміні підходів до ведення бізнесу. Ці зміни вплинули на корпоративну культуру в частині управлінських методів та впровадження елементів стратегічного планування, відповідальності та дотримання етичних стандартів [38 с. 166-167]. На початку XXI ст. бізнес почав активно розвиватися, і підприємства почали застосовувати більш сучасні підходи до управління, такі як корпоративне управління, стратегічне планування та якісні методи. Станом на сьогодні Україна залишається на шляху розвитку та модернізації свого управління підприємствами [40 с. 9].

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєво впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському

національному етносі індивідуальний чинник узяв гору над колективним. Із часом сформувався український індивідуалізм – пріоритет індивідуального над колективним як вияв свободолобства особистості [39 с. 2]. Окрім цього існує ще низка типових проблем що заважають організації управління на українських підприємствах:

1.Збільшення невизначеності, що пов'язано зі змінами у зовнішньому середовищі. Зокрема, російська агресія завдала величезних збитків економічній діяльності підприємств, що також позначилося на людському капіталі та його становищі, перспективах розвитку та удосконалення суспільно-професійних відносин.

2.Потреба у соціалізації управлінської діяльності. Це означає, що прийняття рішень і організація роботи на підприємстві або в організації мають враховувати не лише бізнес-аспекти, але й вплив на співробітників, споживачів, громадську думку та суспільну відповідальність.

3.Збільшення обсягів та збагачення змісту інформаційного забезпечення в управлінні роботою підприємств. Розширення і покращення інформаційних ресурсів та даних, які використовуються при прийнятті рішень та управлінні всіма аспектами діяльності підприємства.

4.Ускладнення змісту та позицій управління. Мовиться про впровадження більш складних інструментів, методів і структур в управлінську діяльність підприємства.

5.Неоднозначність у визначенні сфер відповідальності різних менеджерів. Ця проблема виникає, коли в організації не чітко визначено, хто відповідає за конкретні завдання, функції або проєкти. Дана проблема може призвести до низки негативних наслідків, таких як дублювання робіт, непорозумінь, конфліктів, затримок та невиконання завдань.

6.Формування конфліктів інтересів. Управління конфліктами інтересів є важливою частиною корпоративного управління та прийняття стратегічних

рішень. В Україні такі ситуації складаються, коли різні групи або стейкхолдери мають різні, інколи навіть протилежні, інтереси і потреби, які конфліктують між собою.

7. Потреба у підвищенні ефективності роботи, що становить основу кінцевої мети управління. Ця проблема означає покращення виконання завдань, досягнення поставлених цілей та максимізацію результатів на різних рівнях діяльності [40 с. 9-10].

Дивлячись на ці проблеми можна сказати що станом на сьогодні Україна залишається на шляху розвитку та модернізації свого управління підприємствами. Зараз важливими аспектами управління є впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення якості управління персоналом, збільшення конкурентоспроможності та дотримання міжнародних стандартів [40 с. 9]. Сектор інформаційних технологій став безперечним лідером з точки зору конкурентоспроможності. У 2023 році експорт ІТ-послуг з України перевищив \$7,3 млрд, а кількість фахівців у галузі сягнула понад 330 тисяч. Компанії, як-от «SoftServe», «EPAM Ukraine», «Luxoft», демонструють високий рівень клієнтоорієнтованості, адаптації до змін і технологічної гнучкості [43 с. 239-240].

Україна активно інтегрується у співпрацю з міжнародними організаціями та партнерами з метою вдосконалення механізмів управління й впровадження прогресивних стандартів корпоративного управління. Окремий акцент робиться на запровадженні антикорупційних заходів і забезпеченні прозорості у здійсненні бізнес-процесів. Важливо підкреслити, що корпоративне управління в Україні відбувалося в умовах значних трансформацій і численних викликів. Наразі цей сектор продовжує еволюціонувати, спрямовуючись на досягнення високої ефективності та адаптацію до вимог сучасних міжнародних стандартів.

Отже організація управління підприємствами в Україні та за її межами характеризується суттєвими відмінностями, зумовленими панівними парадигмами управлінської культури у відповідному регіоні. У сучасних

європейських управлінських підходах акцент робиться на взаємодії з персоналом, яка враховує їхні інтереси, сприяє формуванню мотивації та підкреслює важливість людської особистості як ключового ресурсу організації. Крім того, вагоме місце займає компетентне управління наявними ресурсами, а також оперативне реагування на виклики та можливості, пов'язані з інноваціями у технологічній та науковій галузях. Ці фактори сприяють упровадженню управлінських новацій, хоча їх інтеграція інколи може мати певні часові затримки. Американська модель управління підприємствами базується на принципах гнучкості та адаптивності, що зумовлено характерною багаторівневою ієрархічною структурою. Одним із ключових елементів є розвинена корпоративна культура, яка варіюється залежно від специфіки конкретної компанії. Водночас загальним елементом є демократичний характер робочого середовища, яке сприяє свободі вираження ідей та думок співробітників. Така модель забезпечує відкритість до інноваційних ідей і посилює конкурентоспроможність підприємств. Не менш важливою є азійська модель управління, яка містить значущі підходи, релевантні для оптимізації управлінських процесів в Україні. Зокрема, особливу увагу слід приділити практикам розробки стратегії та довгострокового планування. У межах азійських культур домінує наголос на колективізмі та співробітництві, що відображається у створенні згуртованої командної атмосфери та підтримці взаємодопомоги між працівниками. Більшість азійських підприємств орієнтовані на формування стійких довгострокових взаємовідносин як всередині колективу, так і з партнерами та клієнтами. Такий підхід забезпечує стабільність функціонування підприємств та зміцнення довіри на ринку.

Аналіз зарубіжних моделей корпоративного управління засвідчує, що кожна країна виробила власний підхід, який відображає її культурні, соціально-економічні та історичні особливості. Англо-американська модель орієнтована на відкритість, конкурентність і пріоритет інтересів акціонерів; німецька – на

баланс між власниками, працівниками та державою; японська – на колективізм, лояльність і довгострокову стабільність; а сімейна – на збереження контролю та передачу традицій через покоління. Ці моделі демонструють різні способи досягнення ефективного корпоративного управління, але всі вони базуються на взаємоповазі, відповідальності та стратегічному розвитку.

В Україні корпоративне управління формувалося під впливом як радянської централізованої системи, так і західних управлінських практик. Унаслідок цього національна модель має змішаний характер, поєднуючи елементи різних підходів. Особливостями її становлення стали приватизаційні процеси, значна участь держави у власності підприємств, а також поступове впровадження сучасних принципів корпоративної культури. Попри збереження деяких радянських стереотипів, український корпоративний сектор демонструє тенденцію до модернізації, посилення прозорості, відповідальності та орієнтації на людський капітал.

Отже, розвиток корпоративного управління в Україні має еволюційний характер і відбувається шляхом адаптації найкращих світових практик із врахуванням національних реалій. Подальше вдосконалення української моделі потребує посилення корпоративної етики, формування довіри між усіма учасниками бізнесу та підвищення рівня корпоративної культури як ключового чинника сталого розвитку підприємств.

Загалом саме людський капітал стає ключовим чинником успіху компаній, що зумовлює необхідність розгляду процесу формування ефективної команди як основи результативного функціонування організації.

1.3 Формування ефективної команди: етапи, умови, підходи

В попередніх підпунктах ми розглянули особливості явища корпоративної культури і дійшли висновку, що її існування не можливе без команди простворення якої буде йтися далі.

Отже феномен «команда» в сучасному науковому дискурсі розглядається через призму колективної взаємодії, де акцент робиться на спільних цілях, високій взаємозалежності та координованій діяльності. На думку авторів, найбільш влучно визначення феномену «команда» навели українські науковці Захарчин Г., Любомудрова Н. та Винничук Р., стверджуючи, що команда характеризується взаємодоповнюваністю членів та спільністю основних ціннісних установок, що забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь [6 с. 87].

Проаналізувавши наукові джерела можна дати таке визначення терміну «колектив» – це висококваліфікований, обмежений за кількістю склад професіоналів, де взаємини ґрунтуються на позитивних моральних принципах, збільшується продуктивність праці, що проявляється у формі синергії. Необхідною складовою команди є відданість спільній меті та єдиним цілям, заходам. Тут необхідно виділити два аспекти: відданість та цілі. Ключову роль відіграють спільна мета та конкретні цілі. Чітко сформульована спільна мета мотивує членів команди до активних дій. Загальна мета формується з конкретних цілей, які визначають бажані результати. Досягнення конкретного результату роботи команди залежить насамперед від взаємозв'язку цих двох видів цілей.

Команду можна створити двома різними способами:

- встановлення цілі, для якої створюється команда, а потім вибір членів, щоб максимізувати їхній вплив на досягнення цієї цілі (акомодаційна модель);
- розвиток співробітників шляхом розширення їх знань і компетенцій. Таким чином, команда створюється через призму можливостей розвитку членів команди (модель розвитку) [7 с. 72].

Побудова команди – це завдання високого рівня управлінської компетенції і передбачає впровадження конкретних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи її учасників, взаємодоповнення один одного, що сприятиме успішному досягненню цілей. Учасниками команди мають бути не лише фахівці

високого рівня кваліфікації, але й мотивовані кадри, які бажають виконувати доручене завдання разом. На кожному з етапів життєдіяльності команди керівник-лідер виконує свої функції [8 с. 2].

Ефективна побудова команди неможлива без створення сприятливого середовища для співпраці та взаєморозуміння між її членами. Саме тому після формування складу та визначення ролей важливим етапом стає забезпечення згуртованості колективу, розвитку довіри та підтримки спільних цінностей. У цьому контексті особливого значення набувають заходи, спрямовані на зміцнення міжособистісних зв'язків і формування єдиного командного духу таке як, наприклад, колективне завдання. Колективне виконання спільного завдання є досить складним процесом, який потребує постійної підтримки командного духу та координування на всіх стадіях розвитку колективу, а тимбілдинг є саме тим комплексним заходом, який спрямований на зміцнення команди та покращення взаємодії між її учасниками, особливо коли їх кількість зростає. Командоутворення включає в себе три складові:

- формування й розвиток навичок командної роботи (гармонізація особистих цілей із командними, колективна відповідальність за результат, прийняття колективних рішень);
- формування командного духу (впровадження комплексу заходів, спрямованих на згуртування учасників, посилення довіри між співробітниками, мотивація до виконання спільних завдань);
- формування команди (оптимізація її структури відповідно до мети і завдань, визначення сильних і слабких сторін, рольовий розподіл, налагодження зв'язків).

Важливим моментом є етап, коли група фахівців вступає в стадію формування, що характеризується покращенням відносин між членами, розробкою ролей і правил, а також роботою над взаємними відносинами. Цей процес супроводжує первинне напруження, тобто взаємодія між учасниками є

ввічливою і супроводжується перервами в розмові. Потім настає етап конструктивної співпраці, тобто час, коли команда зосереджена напругою, суперечливістю думок щодо важливих питань. Останнє напруження, яке може супроводжувати команду, – це напруження третього ступеня, тобто в результаті змагання за владу та позицію в команді. [8 с. 2]

Ми переконалися, що колективне виконання спільного завдання є досить складним процесом, який потребує певних умов. Серед умов, наявність яких забезпечує злагодженість та ефективність командної роботи, виділяють наступні:

- наявність атмосфери захищеності й комфорту. Для ефективної командної роботи необхідне психологічно безпечне середовище, яке надає можливість кожному члену відчувати свою важливість для роботи команди, не боятися висловлюватися і вільно спілкуватися один з одним.

- наявність лідера. Для вдалої командної роботи потрібен справжній лідер, який у разі непередбачуваних ситуацій зможе повести команду далі, організувати роботу та спрямувати зусилля команди в необхідному напрямку.

- наявність чітко визначеної мети роботи та грамотно розподілених завдань. У більшості випадків, без мети та чіткого розподілу завдань, команда та її робота перетворюється на хаос.

- наявність сенсу діяльності та єдиного «бачення» усіма членами колективу необхідного результату. Для кожного, хто входить у команду, спільна робота та її результати важливі по-своєму. Правильна мотивація колективу має створити в усіх єдине бачення того, що, коли та у якому вигляді вони всі мають зробити у якості результату їхньої командної роботи.

- наявність надійності та відповідальності. Для продуктивної командної роботи необхідні: атмосфера довіри, відсутність уникнення обов'язків, взаємна та індивідуальна відповідальність за спільний результат [9 с. 74-75].

На рисунку 1.6 Можна побачити перелік цих умов.

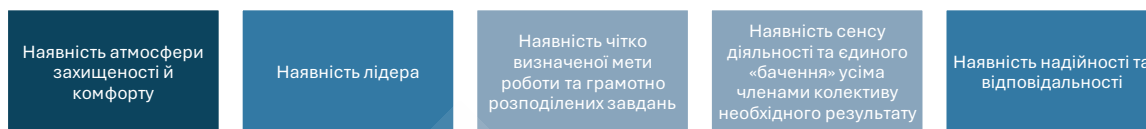


Рисунок 1.6 - Умови для виконання спільного колективного завдання

Отже, ефективність колективного виконання спільного завдання визначається наявністю низки ключових умов, серед яких – безпечна та комфортна атмосфера, сильне лідерство, чітко окреслені цілі, спільне бачення результату й висока відповідальність кожного учасника. Саме поєднання цих чинників забезпечує узгодженість дій, згуртованість колективу та досягнення спільних цілей.

Таким чином, визначення умов, необхідних для ефективної колективної діяльності, створює основу для подальшого удосконалення процесу командної взаємодії. Наступним логічним кроком є розгляд інтерактивних форм і технологій побудови команди, які сприяють розвитку згуртованості, формуванню довіри між учасниками та підвищенню ефективності спільної роботи. До технологій побудови команди науковці радять залучати інтерактивні форми та способи, вже багато років однією з ефективних стратегій планування та організації командної роботи, що базується на співпраці, є гнучка методологія Agile. Поняття «Agile» відображає здатність швидко та успішно реагувати на нові ситуації чи зміни. Основні ідеї Agile-маніфесту (спільна робота, часте спілкування, адаптація до змін та прийняття рішень у поточних проектах) реалізують ключові цінності співробітництва: люди та їх комунікації важливіші за процеси та інструменти; продукт, який працює важливіший за комплексну документацію; реагування на зміни важливіше максимально точного слідування плану. Agile підхід сприяє розвитку умінь бути продуктивними у ситуації невизначеності, ефективно працювати над зазначеною проблемою у різних за складом проектних команд, вибудовувати ефективну міжособистісну взаємодію

з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Вище згадані здібності є невід’ємною частиною професійної діяльності сучасної людини [10 с. 177-178]. На рисунку 1.6. зображено основні характеристики підходу Agile, що стосуються регулярного отримання зворотнього зв’язку від замовника чи кінцевих користувачів; внесення змін до продукту на кожному ітераційному циклі відповідно до отриманого фідбеку; про результат кожної інтеграції є функціонуючий компонент або версія продукту [33 с. 579].

А ключовими цінностями цього підходу є:

- пріоритет надається особистій взаємодії та ітеративному підходу замість жорсткого дотримання формальних процесів та інструментів;
- працездатне програмне забезпечення є важливішим за розгорнуту документацію – розробка має випереджати документування;
- активна та безперервна взаємодія з замовником або користувачем є критичною умовою успішного проекту;
- можливість внесення оперативних змін важливіша за неухильне дотримання початкового плану [33 с. 579].

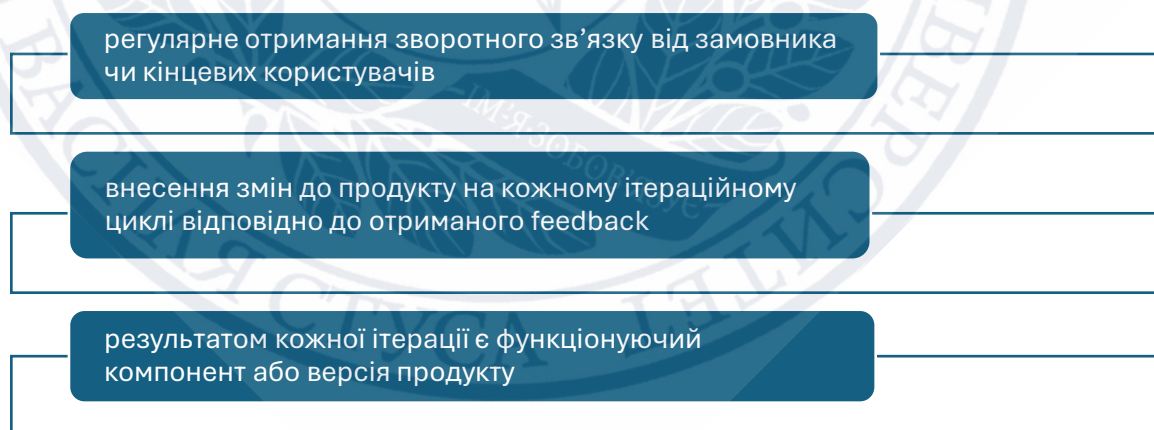


Рисунок 1.7 - Основні характеристики методології Agile [33 с. 579]

До Agile підходів відноситься методика Scrum, яка спочатку була запроваджена в галузі розробки програмного забезпечення. Як зазначають історичні джерела, її витoki сягають статті «The New New Product Development

Game» авторства Hirotaka Takeuchi та Ikujiro Nonaka (1986), в якій описувався підхід до розробки продуктів, що нагадує командну гру в регбі [30].

Пізніше, на початку 1990-х років, Jeff Sutherland та Ken Schwaber адаптували цей підхід до проєктів із розробки програмного забезпечення, оформивши його як систематизований фреймворк [31]. Згодом методика Scrum вийшла за межі IT-проєктів і почала застосовуватись також у сфері управління персоналом, HR-функціях та інших організаційних підсистемах. Наприклад, у статті про застосування Scrum у HR підкреслюється, що ця методика сприяє підвищенню адаптивності, ефективності командної роботи й гнучкості процесів управління людьми [32]. Отже Scrum, що базується на формуванні самоорганізованих крос-функціональних команд без виокремлення формального лідера, які працюють над проєктом у короткі часові проміжки, які називають «спринти». Робота команди організовується за принципом незалежності, до неї, як правило, входять 5-9 ініціативних учасників, задачею яких є виконання мети ітерації. Прийнято виокремлювати і роль наставника, неформального лідера – Scrum-майстра, що відповідає за налагодження комунікації між учасниками, забезпечення максимальної продуктивності та працездатності команди. Зважаючи, що команда працює в режимі обмеженого часу, виникають ситуації, за яких всі члени команди можуть працювати над одним завданням, відповідно за використання даного підходу використовується міжфункціональний підхід до організації роботи [34 с. 4].

Окрім Scrum підходу популярним ще є Kanban. Система Kanban є гнучким методом управління, який заснований на філософії безперервного вдосконалення, коли робочі елементи «витягуються» з резерву продукту в постійний потік. Необхідно зазначити, що Kanban є особливо популярним серед груп інженерів та розробників продуктів, послуг, програмного забезпечення. Безмежна гнучкість системи та її можливості для самоорганізації персоналу дозволили домогтись ефективності там, де інші

підходи не працювали [35 с. 3]

На нашу думку, ключовою функцією методології Kanban є сприяння командам у вдосконаленні управління робочими процесами шляхом візуалізації виконуваних завдань, обмеження обсягу незакінченої роботи та оптимізації самих процесів. Концепція Agile Kanban Framework зосереджена на створенні прозорості та ефективної співпраці між членами команди через візуальне представлення всього проекту на спеціальних дошках. Особливо важливо зазначити, що система Kanban забезпечує поетапне відстеження та візуалізацію виробничого процесу, представляючи його у вигляді карток на дошці. Картка Kanban виконує вирішальну роль у системі, оскільки забезпечує наочність виконуваної роботи та встановлює межі для обсягу задач, що перебувають у процесі виконання. Кожна картка символізує окрему задачу, яка проходить через кілька послідовних стадій реалізації, відображених на віртуальній дошці.

Отже, як Scrum, так і Kanban демонструють ефективність у підвищенні гнучкості команди, оптимізації процесів та покращенні взаємодії між учасниками проекту. Обидва підходи базуються на принципах Agile, проте відрізняються за способом організації робочих процесів: якщо Scrum орієнтований на ітераційність та чітку структуру спринтів, то Kanban зосереджується на візуалізації завдань і безперервному потоці роботи.

Разом ці методи формують основу для впровадження більш широкої філософії оптимізації – Lean-підходу, який став наступним етапом розвитку гнучких систем управління. Lean орієнтується не лише на гнучкість, а й на усунення втрат, підвищення цінності для клієнта та раціональне використання ресурсів. Саме тому, розглядаючи еволюцію сучасних інтерактивних методик побудови команд, доцільно проаналізувати ключові засади Lean як системного підходу до вдосконалення процесів управління. Lean-підхід фокусується на мінімізації втрат та оптимізації процесів. Він передбачає ідентифікацію та усунення будь-яких дій, які не додають цінності проекту. Lean сприяє

підвищенню ефективності та зниженню витрат, що робить його особливо цінним в умовах обмежених ресурсів [36 с. 205].

Використання технології LEAN створює передумови на підприємствах для зменшення запасів, скорочення витрат, економія площі, зменшення ризиків, скорочення відходів, оптимізації процесів управління та виробництва, підвищення продуктивності, покращення якості, підвищення задоволеності клієнтів тощо. Запорукою успіху впровадження інструментів LEAN є активна робота з топ-менеджментом та персоналом підприємства. Розуміння керівництвом основних ідей даної технології та підсумкових результатів, яких вона може допомогти досягти на підприємствах, багато в чому визначає успішну її імплементацію. В умовах війни, нестабільної економічної ситуації, невизначеності особистого та професійного майбутнього, персонал підприємств може бути більш схильним до прийняття змін та буде зацікавленим у максимізації результатів діяльності підприємства. В свою чергу, досить складно, коли одразу багато змін і за різними напрямками діяльності підприємства. На початку впровадження окремих елементів даної технології, доцільним буде зосередження уваги команди підприємства на декількох завданнях з подальшим їх нарощенням, за умови успішного досягнення попередніх [37 с. 4]. Отже, постійна популярність LEAN-менеджменту демонструє значний потенціал його впровадження в різних сферах діяльності. Безумовно, як і будь-яка методологія, він має як переваги, так і недоліки. Однак ключовим аспектом залишається здатність ідентифікувати проблемні моменти та здійснювати заходи щодо їх запобігання.

Отже, узагальнюючи розгляд основних Agile-підходів, можна зробити висновок, що методики Scrum, Kanban та Lean формують цілісну систему гнучкого управління, спрямовану на підвищення ефективності командної взаємодії, адаптивності та продуктивності організацій. Scrum забезпечує структурованість ітераційної роботи команди, Kanban підсилює візуалізацію

процесів і сприяє безперервному вдосконаленню, а Lean зосереджується на усуненні втрат і максимізації цінності для клієнта. В таблиці 1.4. можна побачити основні характеристики цих трьох підходів Agile методології. Поєднання цих підходів дозволяє організаціям досягати високих результатів навіть в умовах невизначеності, раціонально використовуючи ресурси та підтримуючи культуру постійного вдосконалення.

Таблиця 1.4 - Характеристика основних підходів Agile-методології

Підхід	Сутність підходу	Основні принципи	Переваги	Особливості застосування
Scrum	Ітераційна методологія управління проектами, що ґрунтується на коротких циклах – спринтах, самоорганізації команди та постійному зворотному зв'язку.	• Робота в коротких ітераціях (спринтах) • Ролі: Product Owner, Scrum Master, команда • Щоденні зустрічі (Daily Scrum) • Пріоритетування завдань і гнучке планування	• Висока прозорість процесів • Підвищення командної взаємодії • Гнучке реагування на зміни	Використовується для управління проектами в ІТ, HR, маркетингу, освіті; ефективний для команд із 5–9 осіб.
Kanban	Візуальна система управління процесами, що базується на принципі безперервного потоку завдань і контролю обсягу незавершеної роботи.	• Візуалізація робочих процесів • Обмеження WIP (Work In Progress) • Безперервне вдосконалення • Гнучке реагування на зміни	• Простота впровадження • Прозорість процесів • Зменшення перевантаження команди • Постійна оптимізація	Ефективний у сферах розробки продуктів, послуг, технічної підтримки та управління операційними процесами.
Lean	Філософія управління, спрямована на усунення втрат, підвищення цінності для клієнта та максимальну ефективність використання ресурсів.	• Орієнтація на цінність для клієнта • Усунення втрат (muda) • Безперервне вдосконалення (kaizen) • Залучення працівників до прийняття рішень	• Зниження витрат і часу виконання • Підвищення якості • Ефективне використання ресурсів	Використовується у виробництві, сервісах, ІТ, управлінні персоналом; ефективний в умовах обмежених ресурсів.

Підсумуємо що команда стає ефективною, коли:

- Всі учасники мають спільне бачення цілей, задач та шляхів розвитку.
- Існує єдина система цінностей, яка об'єднує та встановлює правила взаємодії.
- Кожен відчуває особистий інтерес у досягненні спільних цілей.
- Мається визнаний командою лідер, що веде за собою.
- Панує відкрита, неформальна атмосфера, де легко спілкуватися.
- Учасники уважно слухають та чують один одного.
- Важливі питання вирішуються спільно, з залученням всіх членів.
- Заохочується висловлювання думок та емоцій під час обговорень.
- Рішення приймаються консенсусом, а не шляхом простого голосування.
- Конфлікти виникають навколо ідей та підходів, а не на особистому ґрунті.

Отже, формування команд та командна динаміка відіграють критичну роль у досягненні успіху будь-якої установи. Дієві команди мають змогу суттєво збільшити продуктивність, стимулювати впровадження нового та поліпшити настрій співробітників. Команди, які злагоджено співпрацюють, легко пристосовуються до змін, справляються зі складними завданнями та демонструють високі досягнення. Ефективність побудови команди - це показник того, як добре спільна мета реалізується, з огляду на загальні зусилля, що докладаються для взаємодії між учасниками команди.

У першому розділі магістерської роботи проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних основ корпоративної культури та механізмів формування ефективних команд, що є фундаментом для подальшого впровадження гейміфікованих підходів у діяльність компанії ЕРАМ. Аналіз сутності та структури корпоративної культури засвідчив, що вона виступає стратегічним ресурсом організації, який формує систему цінностей, норм, моделей поведінки й управлінських практик. Корпоративна культура виконує низку ключових функцій – мотиваційну, регулятивну, інтеграційну, комунікативну та адаптивну – забезпечуючи цілісність, стабільність і

конкурентоспроможність організації.

Порівняння зарубіжних та вітчизняних моделей корпоративного управління дало змогу визначити особливості формування організаційних культур у різних країнах та окреслити їхній вплив на поведінкові стратегії співробітників. Досвід Японії, Німеччини та США демонструє важливість балансу між індивідуальними цілями, командною взаємодією та корпоративною відповідальністю. Українські компанії поступово впроваджують сучасні підходи до управління персоналом, проте одночасно стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю формування довіри всередині організацій.

Окрему увагу у розділі приділено теоретичним аспектам побудови ефективних команд, що охоплюють умови результативної командної взаємодії, етапи розвитку команд (за моделями Т. Такмена та Дж. Катценбаха), а також сучасні методології Agile, Scrum і Kanban. Ці підходи підтверджують, що командна робота є не лише інструментом оперативного управління, а й системоутворюючим чинником організаційної культури, який формує середовище довіри, відповідальності та взаємопідтримки. Саме команда стає основним носієм корпоративних цінностей та рушійною силою інноваційності.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє стверджувати, що корпоративна культура й ефективна командна взаємодія є взаємопов'язаними елементами, які визначають здатність компанії до адаптації, розвитку та конкурентного успіху. Отримані результати стали підґрунтям для подальшого розроблення гейміфікованої платформи як сучасного інструмента підтримки корпоративної культури, підвищення залученості персоналу та формування високоефективних команд в ЕРА

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В КОМПАНІЇ ЕРАМ

2.1 Загальна характеристика компанії ERAM Systems

Щорічно українська ІТ-галузь збільшується і вабить клієнтів з різних країн світу. Вже нині Україна - один з лідерів за обсягом надання сервісів у сфері розробки програмного забезпечення. Наші фахівці створюють проекти та технологічні рішення для багатьох всесвітньовідомих брендів. Серед провідних компаній є ЕРАМ.

ЕРАМ Systems – одна з найбільших ІТ-компаній у світі з сильним акцентом на розробці програмного забезпечення та консалтингу.

ЕРАМ Systems була заснована в 1993 році в Принстоні, штат Нью-Джерсі, Сполучені Штати. Її засновниками стали Аркадій Добкін та Леонід Лознер. Добкін – білоруський емігрант, який переїхав до США на початку 1990-х років і, використовуючи свій досвід в області розробки програмного забезпечення, вирішив створити власну ІТ-компанію. Лознер, його бізнес-партнер, також мав значний технічний досвід, який дозволив їм вдало поєднати сили для розвитку бізнесу [14].

Починаючи з 2013, ЕРАМ щорічно визнається однією із 4-х технологічних компаній, що увійшли до списку Forbes як «25 найбільш швидкозростаючих публічних технологічних компаній».

В Україні ЕРАМ працює з 2005 року. Український офіс ЕРАМ пропонує свою експертизу в інжинірингу та розробці продуктів, допомагаючи своїм клієнтам успішно вирішувати найскладніші бізнес-задачі й ефективно керувати процесом цифрової трансформації від початку до кінця. Станом на сьогодні ЕРАМ найбільша ІТ компанія в Україні за кількістю спеціалістів (10 000 спеціалістів), які співпрацюють з компанією [15]. Тому ЕРАМ вважається однією

з найбільших компаній в ІТ-секторі з понад 60 000 співробітників по всьому світу. Станом на 2024 рік, компанія має офіси в більш ніж 50 країнах, охоплюючи Північну Америку, Європу, Азію, Латинську Америку та Близький Схід. Основні центри розробки розташовані в країнах Центральної та Східної Європи, таких як Польща, Україна, Угорщина, Білорусь, а також у Індії, Китаї та багатьох інших державах. [14]

Станом на 2024 рік, ЕРАМ працює вже понад 30 років. За цей час компанія пройшла значний шлях від невеликої фірми до одного з лідерів світового ринку розробки програмного забезпечення і ІТ-консалтингу [14].

Основна діяльність ЕРАМ полягає в наданні послуг з розробки програмного забезпечення, інженерних рішень та цифрових трансформацій для підприємств. Компанія співпрацює з організаціями у різних галузях, включаючи фінанси, охорону здоров'я, роздрібну торгівлю, медіа, а також автомобільну промисловість [14].

ЕРАМ Systems займається:

- розробкою індивідуальних ІТ-рішень для великих корпорацій;
- цифровими трансформаціями та інноваціями;
- інтеграцією складних програмних систем;
- підтримкою інженерних процесів і консалтингу;
- послугами в галузі хмарних обчислень і штучного інтелекту (AI).

Компанія ЕРАМ фокусується на високих технологіях і пропонує своїм клієнтам як стандартні рішення, так і інноваційні підходи, які дозволяють трансформувати бізнеси в умовах сучасної цифрової економіки. [14]

ЕРАМ славиться своїми передовими технологічними рішеннями, серед яких варто відзначити:

ЕРАМ Continuum – це платформа інновацій, яка дозволяє організаціям пристосовуватись до змін ринку, використовуючи рішення у сфері дизайну,

інженерії та менеджменту.

ERAM Cloud – сервіси хмарної інфраструктури та обчислювальних ресурсів, що дають клієнтам змогу масштабувати свій бізнес в умовах цифрової трансформації.

ERAM Anywhere – онлайн-платформа для залучення віддалених ІТ-фахівців, яка сприяє підприємствам у пошуку кваліфікованих розробників для конкретних проектів.

Загалом можна сказати що ERAM демонструє високий рівень технологічної зрілості та інноваційності, пропонуючи клієнтам гнучкі рішення для цифрової трансформації бізнесу. Завдяки таким платформам, як ERAM Continuum, ERAM Cloud та ERAM Anywhere, компанія не лише підтримує лідерські позиції на світовому ринку, а й забезпечує ефективну адаптацію бізнесів до сучасних умов цифрової економіки.

Завдяки цьому ERAM є успішною компанією, а її успіх тримається на кількох стрижневих засадах:

- глобальний розмах: Від самого старту ERAM обрала стратегію світового охоплення, поєднавши таланти зі Східної Європи з бізнесовими можливостями Заходу. Це дозволило компанії успішно розширюватися, залучаючи кваліфікованих спеціалістів з різних куточків планети;
- безперервний поступ та новаторство: Добкін і Лознер зосередилися на технологічних новаціях та впровадженні найсучасніших ІТ-розробок. Вони не лякаються інвестувати у передові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення, аби забезпечувати клієнтам найактуальніші послуги;
- адаптивність та гнучкість: Один з ключових принципів ERAM – це здатність до гнучкості. Компанія легко пристосовується до вимог ринку та запитів клієнтів, оперативно реагуючи на зміни у технологічних тенденціях. Саме ця риса забезпечує компанії безперервний розвиток та

конкурентоспроможність;

- обдаровані співробітники: ЕРАМ приваблює найкращих фахівців у сфері програмування, інженерії та цифрового дизайну, формуючи середовище для їхнього безперервного професійного розвитку та кар'єрного просування.

Значущим індикатором стабільності та ефективності функціонування будь-якої компанії, зокрема в динамічному ІТ-секторі, є її фінансові результати. Успіх продуктів, визнання на ринку та висока конкурентоспроможність мають не лише якісне, але й кількісне вимірювання, яке фіксується у фінансовій звітності. Для глибшого розуміння внутрішніх можливостей компанії ЕРАМ, доцільно звернутися до аналізу її основних фінансових показників – таких як виручка, операційний прибуток, чистий дохід, інвестиційна активність, а також динаміка росту в різні роки. Оцінка фінансових результатів дозволить не лише краще зрозуміти масштаби діяльності компанії, а й виявити зв'язок між економічною стійкістю ЕРАМ та її здатністю формувати сильні, ефективні команди в межах корпоративної культури. Адже саме стабільність ресурсного забезпечення створює передумови для розвитку людського капіталу, внутрішніх ініціатив та підтримки цінностей, що лежать в основі командної взаємодії.

Але спочатку розглянемо звіт про фінансовий стан підприємства з 2021 року по 2024 рік що знаходиться у додатку А.

Загалом баланс компанії демонструє стійке зростання активів і капіталу впродовж усього періоду. Загальна валюта балансу зросла з 7 308 982 тис. грн у 2021 році до 12 748 712 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 74,4%. А це може свідчити про активний розвиток бізнесу, розширення обсягів діяльності та нарощення фінансових ресурсів.

В таблиці 2.1 зображено аналіз оборотних і необоротних активів підприємства з 2021 по 2024 роки. В ці роки спостерігається перерозподіл структури активів у бік оборотних, що свідчить про зростання мобільності ресурсів. Частка необоротних активів скоротилася з 34% до 13%, натомість

оборотні зросли до 87% у 2024 році – це ознака гнучкої, сервісно-орієнтованої ІТ-компанії. Основними складовими оборотних активів є дебіторська заборгованість (понад 90%) і грошові кошти, що говорить про високу ліквідність.

Скорочення необоротних активів кожного року може свідчити про їх продаж, що може покращити ліквідність або зношення основних засобів, що зменшує довгостроковий потенціал компанії. А збільшення оборотних активів є гарним показником в цьому випадку, адже свідчить про швидку ліквідність коштів компанії.

Таблиця 2.1 - Аналіз активів компанії EPAM Systems 2021-2024 роки.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Відносне відхилення 2024/2021
Необоротні активи	2 487 035	2 053 081	1 714 248	1 649 958	(837 077)	66, 34%
Оборотні активи	4 821 947	8 502 329	9 529 741	11 098 724	6 276 807	230,17%
Усього активів (баланс)	7 308 982	10 555 410	11 243 989	12 748 712	5 439 730	174, 43%

В таблиці 2.2 зображено аналіз пасивів компанії. Де видно, що частка власного капіталу у структурі пасивів постійно зростає – з 78% у 2021 до 95% у 2024 році. Це свідчить про фінансову незалежність EPAM, мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів та стійку капіталізацію. А зобов'язання скорочуються, що зменшує ризики ліквідності.

Таблиця 2.2 - Аналіз пасивів компанії EPAM Systems 2021-2024 роки.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Відносне відхилення 2024/2021
Власний капітал	5 701 959	9 145 106	10 455 953	12 123 070	6 421 111	212, 61%
Довгострокові зобов'язання	247 827	242 718	82 364	31 426	(216 401)	12, 68%
Поточні зобов'язання	1 359 196	1 167 586	705 672	594 216	(764 980)	43,72%
Баланс	7 308 982	10 555 410	11 243 989	12 748 712	5 439 730	174,43%

В таблиці 2.3 ми можемо побачити структуру капіталу підприємства. Воно має високу автономію – більшість активів фінансується власними ресурсами. Це

позитивна тенденція, характерна для стабільних міжнародних ІТ-корпорацій.

Таблиця 2.3 - Структура капіталу компанії ЕРАМ Systems 2021-2024 роки.

Рік	Власний капітал, %	Зобов'язання, %
2021	78%	22%
2022	87%	13%
2023	93%	7%
2024	95%	5%

Далі проаналізуємо динаміку ключових статей активів. Дослідивши фінансовий звіт бачимо що грошові кошти зросли з 745 386 тис. грн (2021) до 957 480 тис. грн (2024), але мають нерівномірну динаміку адже компанія активно інвестує у розвиток. Дебіторська заборгованість збільшилась у 2,5 раза, що свідчить про розширення клієнтської бази та високі обсяги контрактів. А основні засоби поступово скорочуються (з 1 022 633 до 235 403 тис. грн), що відповідає тренду оптимізації фізичних активів у сфері ІТ.

Для кращого розуміння фінансової ситуації в компанії проведемо деякі розрахунки, що до показників фінансової стійкості, результати яких можна побачити в таблиці 2.4.

Спочатку розрахуємо коефіцієнт фінансової автономії в кожному році:

- $\text{коефіцієнт фінансової автономії (2021)} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 5\,701\,959 / 7\,308\,982 = 0,78$
- $\text{коефіцієнт фінансової автономії (2022)} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 9\,145\,106 / 10\,555\,410 = 0,87$
- $\text{коефіцієнт фінансової автономії (2023)} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 10\,455\,953 / 11\,243\,989 = 0,93$
- $\text{коефіцієнт фінансової автономії (2024)} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 12\,123\,070 / 12\,748\,712 = 0,95$

З проведених розрахунків бачимо, що цей коефіцієнт з кожним роком збільшується, це хороший показник, тому що на кінець 2024 року компанія здатна профінансувати 95% активів за рахунок власного капіталу.

Наступний показник для аналізу є коефіцієнт фінансової залежності:

- $\text{коефіцієнт фінансової залежності (2021)} = 1 + \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} = 1 + (1\,359\,196 + 247\,827) / 5\,701\,959 = 1,28$

- коефіцієнт фінансової залежності (2022) = $1 + \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} = 1 + (242\,718 + 1\,167\,586) / 9\,145\,106 = 1,15$
- коефіцієнт фінансової залежності (2023) = $1 + \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} = 1 + (82\,364 + 705\,672) / 10\,455\,953 = 1,08$
- коефіцієнт фінансової залежності (2024) = $1 + \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} = 1 + (31\,426 + 594\,216) / 12\,123\,070 = 1,05$

Зменшення коефіцієнта з 1,28 до 1,05 означає, що ЕРАМ стає менш залежною від зовнішнього фінансування. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії, адже більша частина активів формується за рахунок власного капіталу, а не боргів.

Наступний показник маневреності, який показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії.

- коефіцієнт маневреності (2021) = $(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Власний капітал} = (247\,827 + 5\,701\,959 - 2\,487\,035) / 5\,701\,959 = 0,87$
- коефіцієнт маневреності (2022) = $(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Власний капітал} = (242\,718 + 9\,145\,106 - 2\,053\,081) / 9\,145\,106 = 0,80$
- коефіцієнт маневреності (2023) = $(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Власний капітал} = (82\,364 + 10\,455\,953 - 1\,714\,248) / 10\,455\,953 = 0,84$
- коефіцієнт маневреності (2024) = $(\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Власний капітал} = (31\,426 + 12\,123\,070 - 1\,649\,958) / 12\,123\,070 = 0,87$

Розрахувавши цей показник ми бачимо позитивне його значення, що свідчить про достатню кількість фінансових ресурсів для того щоб фінансувати необоротні активи і частину оборотних.

Останній показник, який ми проаналізуємо це коефіцієнт покриття чи коефіцієнт поточної ліквідності (рисунок 2.1) показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань:

- коефіцієнт покриття (2021) = $\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 4\,821\,947 / 1\,359\,196 = 3,55$
- коефіцієнт покриття (2022) = $\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 8\,502\,329 / 1\,167\,586 = 7,28$
- коефіцієнт покриття (2023) = $\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 9\,529\,741 / 705\,672 = 13,50$

- коефіцієнт покриття (2024) = Оборотні активи / Поточні зобов'язання = 11 098 754 / 594 216 = 18,68

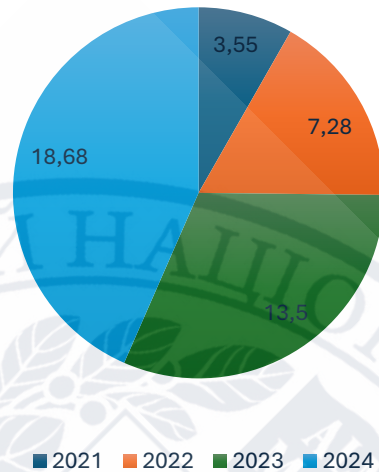


Рисунок 2.1 - Коефіцієнт поточної ліквідності компанії Ерам

В 2021 цей показник був близький до нормального значення (2-3), а починаючи з 2022 коефіцієнт є надто високим, що свідчить про залучення зайвих оборотних коштів. Це призводить до погіршення ефективності використання активів. До того ж, залучення надмірних і дорогих фінансових ресурсів спричиняє зростання витрат на фінансування.

Таблиця 2.4 - Основні коефіцієнти фінансової стійкості компанії ЕРАМ Systems 2021-2024 роки.

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,78	0,87	0,93	0,95
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,15	1,08	1,05
Коефіцієнт маневреності	0,87	0,80	0,84	0,87
Коефіцієнт покриття	3,55	7,28	13,50	18,68

Проведений аналіз основних показників фінансової стійкості компанії ЕРАМ за 2021–2024 роки свідчить про стабільне зміцнення її фінансового становища. Коефіцієнт фінансової автономії демонструє зростання з 0,78 до 0,95,

що вказує на підвищення здатності компанії фінансувати власні активи за рахунок власного капіталу. Водночас зниження коефіцієнта фінансової залежності з 1,28 до 1,05 підтверджує зменшення частки залучених коштів і покращення структури джерел фінансування.

Позитивні значення коефіцієнта маневреності (у межах 0,80–0,87) засвідчують наявність достатніх власних оборотних ресурсів для фінансування не лише необоротних активів, а й частини оборотних, що є ознакою гнучкої фінансової політики. У цілому, динаміка цих показників демонструє зростання фінансової незалежності, ефективності управління ресурсами та високий рівень стабільності ЕРАМ.

Для більш глибокого розуміння фінансового стану компанії доцільно ще проаналізувати показники ліквідності, які характеризують здатність ЕРАМ своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та оцінити ефективність управління оборотними активами.

Почнемо з коефіцієнта абсолютної ліквідності, який показує, яку частину короткострокових зобов'язань компанія може погасити негайно лише за рахунок наявних грошових коштів:

- *коефіцієнт абсолютної ліквідності (2021) = Грошові кошти / поточні зобов'язання = $745\,386 / 1\,359\,196 = 0,55$*
- *коефіцієнт абсолютної ліквідності (2022) = Грошові кошти / поточні зобов'язання = $1\,526\,140 / 1\,167\,586 = 1,31$*
- *коефіцієнт абсолютної ліквідності (2023) = Грошові кошти / поточні зобов'язання = $1\,036\,437 / 705\,672 = 1,47$*
- *коефіцієнт абсолютної ліквідності (2024) = Грошові кошти / поточні зобов'язання = $957\,480 / 594\,216 = 1,61$*

З цих даних можна зробити висновок що зростання з 0,55 до 1,61 означає, що компанія може миттєво погасити всі короткострокові зобов'язання і навіть має надлишок ліквідних коштів.

Наступний коефіцієнт швидкої ліквідності, він враховує не лише грошові

кошти, а й дебіторську заборгованість, тобто активи, які можна швидко конвертувати у гроші:

- коефіцієнт швидкої ліквідності = (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання = $(745\,386 + 4\,018\,148) / 1\,359\,196 = 3,50$
- коефіцієнт швидкої ліквідності = (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання = $(1\,526\,140 + 6\,940\,836) / 1\,167\,586 = 7,25$
- коефіцієнт швидкої ліквідності = (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання = $(1\,036\,437 + 8\,459\,612) / 705\,672 = 13,46$
- коефіцієнт швидкої ліквідності = (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання = $(957\,480 + 10\,109\,045) / 594\,216 = 18,62$

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що показник стрімко зріс, а це свідчить про високу платоспроможність ЕРАМ. Компанія має значний запас ліквідності навіть без урахування запасів.

Останній показник, який ми дослідимо це коефіцієнт поточної ліквідності, який відображає співвідношення всіх оборотних активів до поточних зобов'язань.

- коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Поточні зобов'язання = $4\,821\,947 / 1\,359\,196 = 3,55$
- коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Поточні зобов'язання = $8\,502\,329 / 1\,167\,586 = 7,28$
- коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Поточні зобов'язання = $9\,529\,741 / 705\,672 = 13,50$
- коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Поточні зобов'язання = $11\,098\,754 / 594\,216 = 18,68$

Бачимо, що надзвичайно високі значення вказують, що ЕРАМ має надлишкову ліквідність – тобто забагато поточних активів порівняно з короткостроковими боргами, що може означати неефективне використання ресурсів.

Ліквідність ЕРАМ у 2021–2024 роках постійно зростає. Компанія має достатньо грошових коштів і дебіторської заборгованості для покриття всіх короткострокових зобов'язань. Проте надмірні рівні коефіцієнтів (особливо

поточної ліквідності) можуть свідчити про неефективне управління оборотним капіталом – частина активів не працює на збільшення прибутку.

Загальний аналіз фінансової звітності компанії ЕРАМ за 2021–2024 роки свідчить про високий рівень фінансової стабільності, ефективного управління активами та поступове зміцнення капіталу підприємства. За цей період компанія демонструє зростання власного капіталу майже вдвічі, що є результатом стабільного прибуткового функціонування та ефективного використання ресурсів.

Коефіцієнти фінансової стійкості вказують на те, що частка власних коштів у структурі фінансування активів постійно збільшується, а залежність від зовнішніх джерел фінансування – зменшується. Це означає, що ЕРАМ стає дедалі більш самодостатньою та фінансово незалежною компанією.

Разом із цим, показники ліквідності свідчать про надлишкову ліквідність, тобто компанія має значні обсяги оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями. Такий стан є безпечним з точки зору платоспроможності, однак водночас може свідчити про неефективне використання частини ресурсів, які могли б бути спрямовані на інвестиції або розвиток.

Загалом, фінансовий стан компанії ЕРАМ можна охарактеризувати як стійкий, з позитивною динамікою зростання та мінімальними ризиками неплатоспроможності. Компанія має потужний потенціал для подальшого розвитку, диверсифікації діяльності та залучення нових інвестицій.

Однак, щоб отримати повне уявлення про ефективність роботи ЕРАМ, доцільно перейти до аналізу фінансових результатів діяльності (Додаток А) – зокрема, динаміки доходів, витрат і чистого прибутку компанії, що дозволить оцінити прибутковість бізнесу та ефективність управління його ресурсами.

Спочатку проаналізуємо динаміку доходів і витрат. Зі звіту про фінансові результати ми бачимо, що у період 2021–2024 років спостерігається загальне зниження чистого доходу від реалізації – з 20 212 715 тис. грн у 2022 р. до 11 349

613 тис. грн у 2024 р..

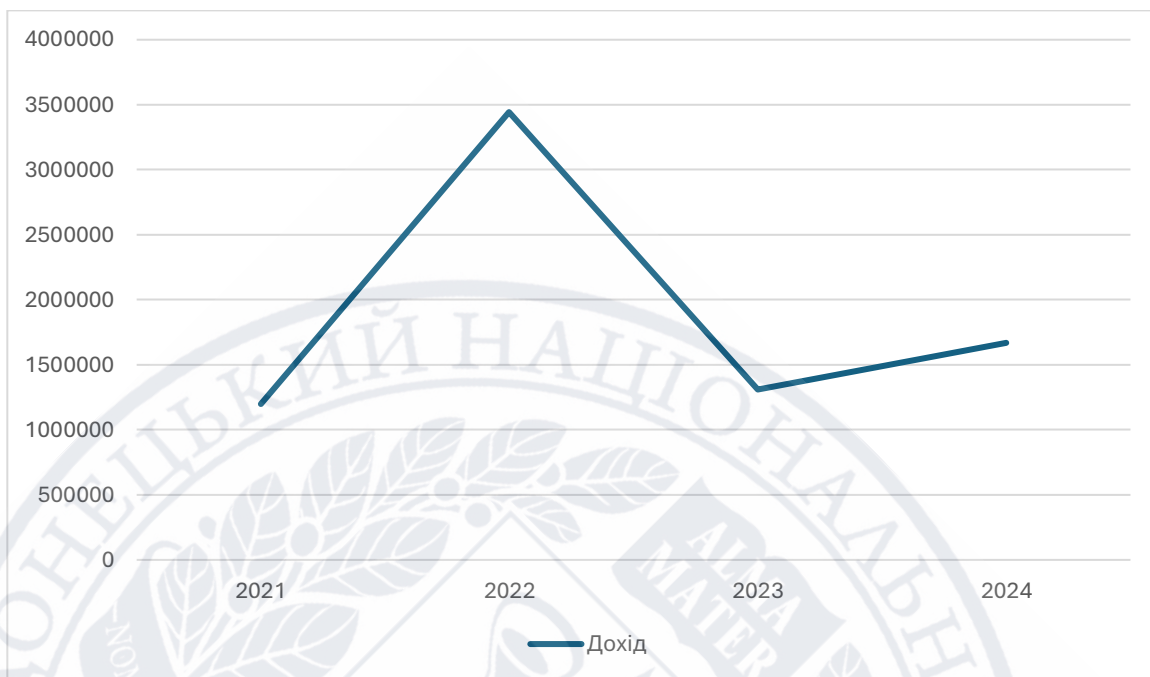


Рисунок 2.2 - Чистий дохід від реалізації 2021-2024 роки компанії ЕРАМ

Пік доходів припадає на 2022 рік, коли компанія демонструвала активне розширення бізнесу та попит на ІТ-послуги в умовах цифрової трансформації клієнтів. Проте у 2023–2024 роках відбувається певне скорочення виручки – імовірно через уповільнення глобального ІТ-ринку, скорочення інвестицій та релокацію частини персоналу.

Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зниження – з 16 851 566 тис. грн у 2022 р. до 9 541 921 тис. грн у 2024 р., що може свідчити про оптимізацію виробничих витрат і підвищення ефективності процесів.

Наступними для аналізу візьмемо валовий прибуток і операційну ефективність. Валовий прибуток у 2022 році досягнув найвищого рівня (3 361 149 тис. грн), але у наступні роки він зменшився до 1 807 692 тис. грн у 2024 році.

Незважаючи на це, рентабельність діяльності залишається позитивною, оскільки темпи скорочення витрат перевищують темпи зниження доходів.

Додатково, компанія значно збільшила інші операційні доходи – з 367 600 тис. грн у 2023 р. до 935 014 тис. грн у 2024 р., що може свідчити про активне

використання інших джерел прибутку (фінансові інвестиції, оренда, ліцензії, партнерські програми тощо).

Адміністративні та збутові витрати залишаються стабільно контрольованими – зменшення адміністративних витрат з 251 771 тис. грн (2023) до 202 675 тис. грн (2024) говорить про раціональне управління ресурсами.

У результаті операційний прибуток зріс із 1 623 586 тис. грн (2023) до 2 063 799 тис. грн (2024), що є позитивним трендом.

Фінансовий результат до оподаткування показує стале зростання прибутку з 1 461 660 тис. грн (2021) до 2 033 640 тис. грн (2024), незважаючи на падіння доходів. Це підтверджує, що компанія підвищує ефективність своєї діяльності, зменшуючи витрати швидше, ніж скорочуються продажі.

Податок на прибуток також зріс у динаміці – з 263 158 тис. грн (2021) до 366 512 тис. грн (2024), що є логічним наслідком збільшення чистого прибутку.

Чистий фінансовий результат ЕРАМ стабільно позитивний упродовж усіх років рисунок 2.2:

- 2021 р. – 1 198 502 тис. грн,
- 2022 р. – 3 443 159 тис. грн,
- 2023 р. – 1 310 858 тис. грн,
- 2024 р. – 1 667 128 тис. грн.

Після піку у 2022 році прибуток дещо знизився, але залишається на рівні, що забезпечує фінансову стійкість і можливість реінвестування у розвиток компанії. Зростання у 2024 році порівняно з 2023 (+27%) свідчить про поступове відновлення рентабельності.

Сукупний дохід повністю формується за рахунок чистого прибутку, що означає відсутність додаткових доходів або збитків від переоцінки активів чи інших факторів, і демонструє чисту операційну ефективність бізнесу.

Отже, аналіз звіту про фінансові результати компанії ЕРАМ за 2021–2024

роки свідчить про високий рівень прибутковості, стабільну динаміку розвитку та здатність адаптуватися до зовнішніх ринкових змін. Незважаючи на коливання доходів, компанія демонструє позитивну динаміку операційного та чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління витратами, фінансовими ресурсами та бізнес-процесами.

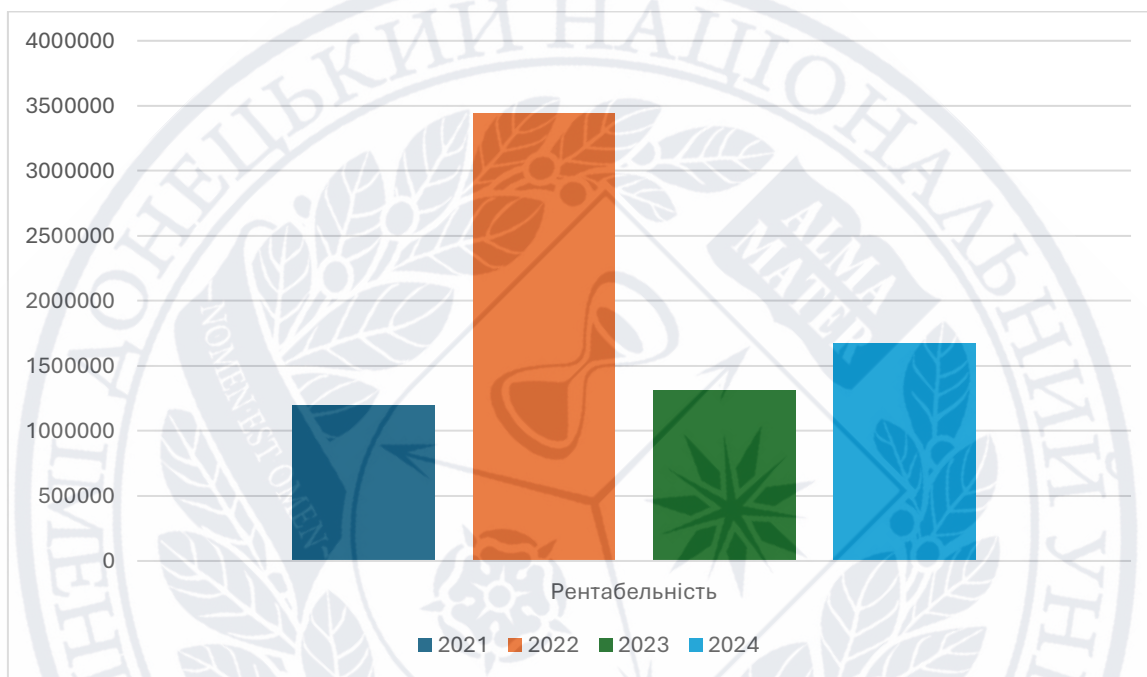


Рисунок 2.2 - Чистий прибуток і рентабельність компанії Ерам

Після проведення фінансового аналізу компанії ЕРАМ можна зробити висновок, що вона демонструє стабільні результати та поступову адаптацію до змін у глобальному ІТ-середовищі. Водночас фінансові показники є лише частиною загальної картини ефективності бізнесу. Для комплексного розуміння поточної ситуації та стратегічного потенціалу компанії доцільно провести SWOT-аналіз – інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози.

Сильною стороною ЕРАМ є глобальна присутність: ЕРАМ існує у понад 40 країнах, що відкриває компанії широкий доступ до ринків. Іншою сильною

стороною є інженерно-технічна експертиза: EPAM Systems Inc виділяється завдяки глибокому інженерному та технічному досвіду, що лежить в основі її сервісних пропозицій. Маючи більш ніж 30-річний досвід у сфері розробки програмного забезпечення та створення продуктів, EPAM зарекомендувала себе як визнаний лідер у постачанні комплексних та новаторських рішень. Ця перевага підкреслюється здатністю компанії проектувати, розробляти та масштабувати програмні рішення майбутнього покоління, гарантуючи високоякісні та безпечні результати. Інженерна майстерність EPAM підкріплюється її власними інструментами управління проєктами та середовищем для веб-співпраці, що позитивно впливає на ефективність та якість IT-менеджменту. Ще однією сильною стороною є Ринкове становище та бренд EPAM Systems Inc: фірма демонструє міцну позицію на ринку, про що свідчить її входження до ТОП-15 IT-сервісних підприємств за версією Fortune 1000. Репутація бренду закріплена позитивними відгуками Forrester та Gartner, а також різноманітними відзнаками, серед яких «100 найбажаніших роботодавців» від Newsweek та звання «Найкраще місце роботи» від Glassdoor. Міць бренду EPAM свідчить про стійку якість послуг, а також про здатність приваблювати та утримувати найкращих фахівців, про що говорить низький показник добровільних звільнень – 8,6% у 2023 році. Цей бренд-капітал виражається у відданості клієнтів та конкурентній перевазі при отриманні нових контрактів.

Далі перейдемо до слабких сторін компанії EPAM. Першою слабкою стороною є залежність від Північної Америки. 60–68 % доходу приходить з цього регіону; ризик слабкої диверсифікації при економічних змінах у США/Канаді. Другими є геополітичні ризики через значну присутність в Україні, Білорусі, Росії створює ризики через конфлікти, обмеження або збої банківського середовища. Також це зростання операційних витрат та конкуренція, оскільки EPAM посилює свою присутність на ринках з більш стабільними економіками, щоб мінімізувати вплив геополітичних чинників,

компанія відзначає збільшення витрат на винагороду для ІТ-спеціалістів. Зростання таких витрат може негативно вплинути на прибутковість ЕРАМ, особливо якщо компанія не зможе компенсувати їх, збільшивши ціни на свої послуги для клієнтів. Ще одна слабка сторона це менша впізнаваність бренду в порівнянні з гігантами як Accenture чи IBM, ЕРАМ менш впізнаваний серед корпоративних клієнтів.

Зважаючи на сильні сторони можна виділити такі можливості як - зростання попиту на цифрову трансформацію. Сталий попит на послуги з цифрової трансформації відкриває широкі перспективи для ЕРАМ. З огляду на прагнення компаній з різних сфер модернізувати свою роботу та впроваджувати передові технології, як-от штучний інтелект та хмарні обчислення, досвід ЕРАМ у цих галузях надає їй змогу збільшити свою частку ринку. Комплексна стратегія, експертиза та консалтингові послуги компанії у сфері технологій ідеально відповідають потребам підприємств, які бажають розібратися у складних питаннях цифрових інновацій. Також це розширення в нові регіони, вихід на ринки Азії, Латинської Америки, Індії через M&A (Neoris, First Derivative) та органічний розвиток. Розвиток нових технологій, включення IoT, blockchain, VR – сектор цифрової трансформації зростає, ЕРАМ має можливості для розширення портфоліо.

Проаналізувавши слабкі сторони можна виділити такі загрози для компанії, як сильна конкуренція, з боку великих гравців – Accenture, Cognizant, Infosys – ЕРАМ має зберігати високу якість при конкурентних цінах. Також це нестабільний попит, тому що економічні спади можуть призводити до скорочень проєктів у клієнтів та зменшення масштабів контрактів. Технологічна стагнація, швидкість оновлення - ключовий фактор; відставання в AI, cloud, cybersecurity може призвести до втрати конкурентних переваг. Ще однією загрозою можуть бути регуляторні та валютні ризики, GDPR, різні юрисдикції, курсова волатильність можуть підривати фінансову стабільність та підвищувати витрати

на відповідність законам.

Узагальнена інформація вище сказаного можна побачити в таблиці 2.5. SWOT-аналіз підприємства EPAM.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз EPAM Systems

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Глобальна присутність • Технічна перевага і інновації • Сильна репутація і бренд • Широке портфоліо клієнтів	• Залежність від Північної Америки • Геополітичні ризики • Зростання операційних витрат та конкуренція • Менша впізнаваність бренду
Можливості	Загрози
• Зростання попиту на цифрову трансформацію • Розширення в нові регіони • Розвиток нових технологій	• Сильна конкуренція • Нестабільність попиту • Технологічна стагнація • Регуляторні та валютні ризики

У ході дослідження компанії EPAM Systems було виявлено, що вона є одним із провідних гравців на глобальному ринку ІТ-послуг, зокрема й серед українських ІТ-компаній. З моменту заснування EPAM демонструє динамічний розвиток, активно впроваджує інновації, розширює географію проєктів і підтримує високі стандарти інженерної культури та якості. Компанія має репутацію роботодавця, що приділяє значну увагу розвитку персоналу, формуванню сильної корпоративної культури й ефективній командній роботі.

Фінансовий звіт компанії EPAM за 2021–2024 роки демонструє стабільну прибутковість і здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на зниження обсягів реалізації після 2022 року, компанії вдалося зберегти позитивну динаміку чистого прибутку завдяки оптимізації витрат і зростанню операційної ефективності. Це свідчить про стійке фінансове становище EPAM, ефективне управління ресурсами та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

SWOT-аналіз підтвердив наявність у компанії суттєвих сильних сторін,

таких як високий рівень технологічної експертизи, сильна корпоративна культура, глобальна присутність та довіра з боку міжнародних клієнтів. Водночас було виявлено і деякі вразливі місця – зокрема, залежність від зовнішньоекономічної ситуації, нестабільність ринків і кадрові виклики в умовах воєнного стану в Україні. Аналіз зовнішнього середовища вказує на наявність перспективних можливостей для розширення бізнесу, впровадження нових технологій, а також підвищення привабливості бренду роботодавця.

Загалом, ЕРАМ є прикладом компанії, яка ефективно поєднує стратегічне мислення з гнучким менеджментом, а її корпоративна культура є одним із ключових чинників успішного формування стабільних і результативних команд.

2.2 Аналіз процесу формування команд та взаємодії працівників

Ми вже розглянули загальну інформацію про компанію ЕРАМ Systems, проаналізували її фінансовий стан та сильні і слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу, тому логічним буде перехід до формування команди, підбору персоналу на підприємстві.

При формуванні команди, окрім професійних навичок, у ЕРАМ цінують та заохочують особистісні якості спеціалістів. У цьому випадку в нагоді стають характеристики командного гравця, описані експертом з лідерства, бізнес-тренером та автором бестселерів із побудови сильної команди Патріком Ленсіоні. За версією Ленсіоні ідеальний командний гравець має три характеристики:

Hungry – людина, сфокусована на досягненні результатів, яка робить більше та хоче постійно вдосконалюватись.

Humble – це людина, яка не звеличує себе над іншими, вміє визнавати свої сильні і слабкі сторони та помилки. Така людина не ставить власні цілі вище командних.

Smart – людина, кмітлива та гнучка у стосунках з іншими. Вона відчуває,

що, кому і коли сказати, як донести ідею [16].

Таким чином, поєднання професійних і особистісних якостей є ключовим чинником у відборі кандидатів до команди ЕРАМ. Компанія прагне залучати не лише технічно підготовлених, а й мотивованих, скромних та комунікабельних спеціалістів. Відповідно, процес підбору персоналу побудований так, щоб кожен охочий мав можливість продемонструвати свої компетенції та цінності – від подання заявки на сайті до участі у спеціалізованих рекрутингових подіях.

На веб-сторінці компанії завжди актуальні оголошення з наявними вакансіями. Можна скористатися пошуком, щоб знайти посаду за фахом та населеним пунктом. Крім того, на сайті є інтерактивна форма, яку варто заповнити, зазначивши свої знання, досвід та побажання щодо роботи. Дані зберігатимуться в базі, і якщо з'явиться потреба у фахівцях цього профілю, рекрутери компанії обов'язково зв'яжуться з вами.

Вакансії ЕРАМ також доступні на спеціалізованих платформах для ІТ-фахівців, включно з професійними соціальними мережами. Крім того, компанія регулярно оприлюднює вакансії на своїй сторінці у Facebook.

Додатково, можна брати участь у рекрутингових подіях, організованих за спеціалізаціями. Наприклад, у Вінниці успішно відбулися заходи для Java та DevOps спеціалістів. Учасники мали змогу пройти співбесіди та оперативно отримати пропозиції роботи.

Для того, щоб приєднатися до команди експертів ЕРАМ, необхідно проявити свою зацікавленість та успішно пройти співбесіди. Перша співбесіда є ознайомчою, її проводять спеціалісти із підбору персоналу. Іноді треба виконати технічне завдання, яке формує технічний експерт. Для програмістів передбачено технічне інтерв'ю із вирішенням практичних завдань. Його проводить керівник проєкту або фахівець зі знання мови програмування/технології. Також слід бути готовим до перевірки рівня знання англійської мови, вона є робочою мовою в компанії. В деяких випадках можливе спілкування і з представниками клієнта,

над замовленням якого ви будете працювати разом із командою інших спеціалістів [17].

Після успішного проходження співбесід кандидат отримує пропозицію про співпрацю, в якій визначено умови та термін співпраці [17].

На рисунку 2.3 можна побачити воронку рекрутингу саме в компанії Ерам. Дивлячись на неї можна побачити, що рекрутинговий процес у компанії ЕРАМ характеризується системним, поетапним підходом до залучення, відбору та найму персоналу. В його основі лежить концепція воронки рекрутингу, що передбачає поступове звуження кількості кандидатів на кожному етапі від первинного контакту до підписання угоди про співпрацю. Такий підхід дає змогу компанії забезпечити високу якість відбору кадрів, зберігаючи при цьому ефективність процесів та позитивний імідж роботодавця.

Початковим етапом рекрутингової воронки є привернення уваги потенційних кандидатів. Для цього ЕРАМ активно використовує власний офіційний сайт, на якому завжди доступні актуальні вакансії з можливістю пошуку за спеціалізацією або населеним пунктом. Крім того, компанія розміщує інформацію про відкриті позиції на спеціалізованих ІТ-платформах, у професійних соціальних мережах, зокрема LinkedIn та Facebook. Важливою складовою є участь у рекрутингових заходах – тематичних мітапах, хакатонах чи конференціях, орієнтованих на певні напрями діяльності, як-от DevOps або Java. Такі події дають змогу кандидатам безпосередньо поспілкуватися з представниками компанії та отримати первинні пропозиції щодо працевлаштування.

Наступним етапом є формування зацікавленості потенційних працівників. Кандидати, які відвідали сайт компанії, мають змогу ознайомитися з описами вакансій, корпоративною культурою, можливостями кар'єрного розвитку та системою навчання. Для тих, хто не знаходить актуальної позиції, передбачена інтерактивна форма зворотного зв'язку, де можна вказати власні компетенції,

досвід і побажання щодо умов праці. Дані зберігаються у базі компанії, що дозволяє рекрутерам швидко реагувати у разі відкриття відповідних вакансій.

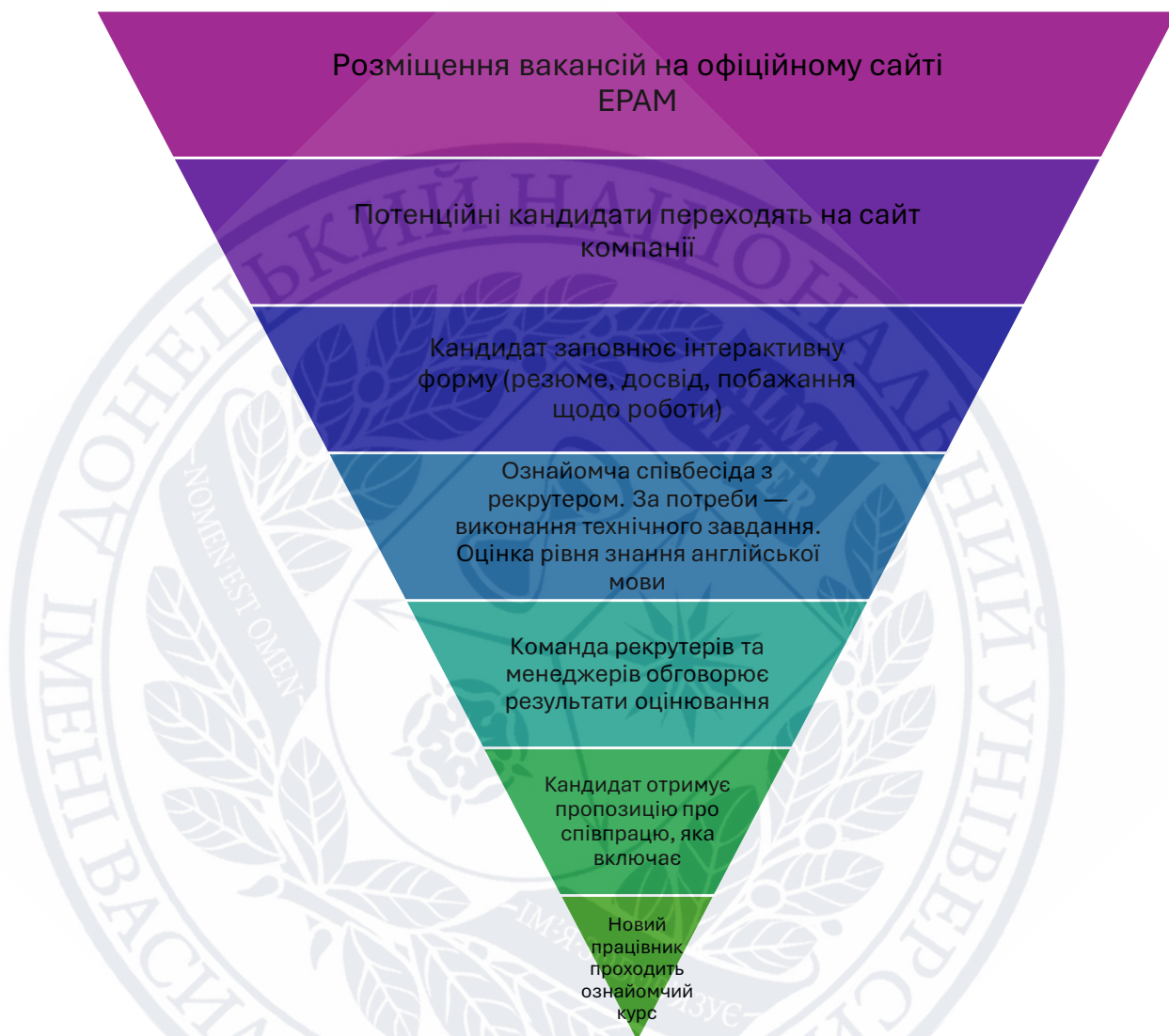


Рисунок 2.3 - Приклад воронки рекрутингу для компанії ЕРАМ

Третій етап воронки – це подання заявки та первинний відбір. Після надходження заявки фахівці з підбору персоналу здійснюють попередній скринінг кандидатів, оцінюючи відповідність їхніх навичок вимогам посади. Якщо кандидат проходить попередній етап, його запрошують на ознайомчу співбесіду. На цьому етапі рекрутери уточнюють ключову інформацію, визначають рівень мотивації та комунікаційні навички претендента.

Подальший етап – технічна оцінка. Для більшості технічних спеціальностей передбачено виконання тестового завдання або участь у технічному інтерв'ю, яке проводить керівник проєкту чи експерт у відповідній галузі. Основна мета цього етапу – перевірка практичних навичок, логічного мислення та здатності кандидата розв'язувати прикладні завдання. Додатково проводиться перевірка рівня володіння англійською мовою, оскільки вона є робочою у компанії. У деяких випадках передбачено співбесіду з представником клієнта, над проєктом якого майбутній співробітник може працювати.

Після успішного завершення всіх етапів оцінювання кандидату надсилається офіційна пропозиція про співпрацю. У ній визначено основні умови, термін дії контракту, рівень оплати праці, формат взаємодії (офісна, дистанційна чи гібридна форма) та інші деталі. Цей етап є завершальним у процесі відбору персоналу, проте його логічним продовженням виступає онбординг – процес адаптації нового працівника до корпоративного середовища. У рамках онбордингу ЕРАМ надає доступ до внутрішніх ресурсів, менторської підтримки та навчальних програм, що сприяє швидкій інтеграції в команду та підвищує ефективність подальшої роботи.

Отже, воронка рекрутингу компанії ЕРАМ є комплексною системою, що охоплює всі етапи взаємодії з потенційними працівниками – від формування зацікавленості до їх повноцінної інтеграції в робочі процеси. Такий підхід забезпечує високий рівень професіоналізму персоналу, підтримує конкурентоспроможність компанії на ринку праці та формує позитивний імідж ЕРАМ як роботодавця світового рівня.

ЕРАМ постійно шукає розробників зі знаннями таких мов програмування як: JavaScript, Java/Scala, .NET, Python, спеціалістів з досвідом роботи у тестуванні, бізнес-аналізі, DevOps. Для компанії важливі технічні навички кандидатів, так звані «м'які» навички та рівень англійської мови. Також важливо, щоб внутрішні цінності кандидатів співпадали із цінностями та культурою

компанії. Корпоративні цінності компанії – цінувати особистість, діяти, як команда, прагнути досконалості, фокусуватися на клієнтові, діяти цілісно [17].

Як правило, компанія співпрацює зі спеціалістами з вищою освітою або незавершеною вищою освітою. Але, бувають винятки з правил. Коли до компанії потрапляє дійсно талановита людина, яка саме зараз ще навчається у виші, тоді представники компанії розглядають цього кандидата. [17]

Один із ключових чинників конкурентоспроможності ІТ-компаній полягає у здатності розвивати внутрішній кадровий потенціал та створювати сприятливі умови для професійного зростання працівників. У цьому контексті показовим є досвід кар'єрного шляху Віталія Козирєва [20], який розпочав свою діяльність у компанії ЕРАМ з позиції Team Lead та поступово обійняв посаду Senior Delivery Manager.

Початковий етап його професійного розвитку у компанії супроводжувався високими організаційними викликами: перший проєкт передбачав заміну постачальника послуг, який співпрацював із клієнтом упродовж 17 років. Завдяки впровадженню практик інженерної досконалості (engineering excellence), розбудові ефективної команди та автоматизації процесів тестування, компанії вдалося налагодити продуктивну взаємодію з клієнтом, забезпечивши умови для довготривалого партнерства.

Компанія ЕРАМ активно інвестує у розвиток управлінських компетенцій своїх співробітників через низку освітніх програм, серед яких: Team Lead Grow, Solution Architecture School, Delivery Management School тощо. Дані програми сформовані на основі практичного досвіду топменеджерів та спрямовані на розвиток як технічних, так і лідерських навичок персоналу. Варто зазначити, що В. Козирєв не лише проходив ці навчання, але й долучався до їх проведення як ментор і викладач у межах внутрішньої магістерської програми компанії.

Згідно з досвідом Козирєва [20], однією з ключових умов ефективного управління проєктами є збалансоване поєднання особистих цілей співробітника

із стратегічними пріоритетами компанії. Саме така синергія дозволяє досягати високих результатів, як на рівні окремих команд, так і на рівні всієї організації.

Крім того, на етапі переходу з інженерної до управлінської ролі важливими стали навички делегування, міжособистісної комунікації та ефективного тайм-менеджменту. Розвиток цих компетенцій у компанії забезпечується системою внутрішнього навчання та наставництва, що сприяє формуванню управлінського корпусу всередині організації.

Таким чином, приклад Віталія Козирева [20] демонструє ефективність системного підходу ERAM до формування внутрішніх лідерів, що забезпечує сталість організаційного розвитку та зміцнює корпоративну культуру.

Фірма підтримує щире бажання рости та набувати досвід. На базі компанії функціонують курси ERAM University Program. Тут студенти вищих курсів технічних спеціальностей вишів чи досвідчені фахівці, які бажають здобути другу/іншу освіту, можуть безкоштовно опанувати актуальну інформацію та розвинути практичні вміння в IT-галузі. Навчання відповідає підходам компанії та міжнародним стандартам. Щорічно цією можливістю користуються більше 3000 студентів. За підсумками навчання й тестування найкращі отримують від фірми пропозицію про подальшу співпрацю.

У ERAM успішно реалізована концепція безперервного корпоративного навчання. Є велика база знань, доступ до різних учбових курсів – онлайн, офлайн, мікс. Спеціалісти можуть навчатися самостійно або в командах. Індивідуальний план професійного розвитку створюється на базі матриць навичок та компетенцій, що дозволяє оптимально підібрати навчання та скласти зручний графік. У навчанні також передбачені різні курси з вдосконалення англійської мови – розмовна, технічна, ділова англійська тощо [17].

Отже, система безперервного навчання в ERAM не обмежується лише внутрішнім розвитком уже працюючих фахівців, а є частиною ширшої стратегії управління талантами. Логічним продовженням цієї політики стає активне

залучення молодих спеціалістів та студентів через освітні ініціативи, спрямовані на формування майбутнього кадрового потенціалу компанії.

У контексті змагання за висококваліфікованих спеціалістів, компанія ЕРАМ впроваджує комплексну стратегію залучення та розвитку людського ресурсу, що спирається на два ключові вектори.

Перший напрямок полягає у формуванні власного кадрового потенціалу через освітньо-професійні ініціативи для студентів. Компанія активно співпрацює з вищими навчальними закладами, розвиваючи власні навчальні лабораторії та реалізуючи спеціалізовані програми підготовки молодих спеціалістів. Щороку ЕРАМ оголошує конкурсний відбір на участь у навчальних програмах за 11 професійними напрямками, тривалістю від шести до дев'яти місяців. Навчання охоплює як теоретичні компоненти, так і практичну підготовку у форматі стажувань. Варто зазначити, що до участі можуть долучатися навіть особи без глибоких попередніх знань у галузі, за умови успішного проходження вступного відбору, який враховує освітній рівень, знання англійської мови (як основної мови внутрішнього спілкування в компанії), а також загальні когнітивні здібності.

Другим вектором є створення привабливих умов для залучення досвідчених фахівців. Особлива увага приділяється підтримці репутації надійного роботодавця, що гарантує стабільність, довгострокову перспективу кар'єрного зростання та можливості міжнародної ротації персоналу. ЕРАМ, як глобальна ІТ-компанія, відкриває своїм співробітникам доступ до міжнародного ринку праці, зокрема через внутрішню мобільність між офісами в різних країнах (США, Канада, країни ЄС, Мексика тощо). Це розширює горизонти професійного розвитку та сприяє лояльності персоналу.

У результаті вказаних ініціатив лише за один рік до програми ЕРАМ долучилися понад 200 студентів, а загалом підготовку пройшли близько 400 осіб [18]. Частина з них залишилася працювати в компанії, інші – були

працевлаштовані в інших компаніях ІТ-сфери, що свідчить про високий рівень підготовки, який забезпечується ЕРАМ. Не є рідкістю й випадки, коли колишні учасники програм, після декількох років роботи в інших організаціях, повертаються до компанії, що підтверджує її позитивний імідж та високу цінність внутрішньої корпоративної культури.

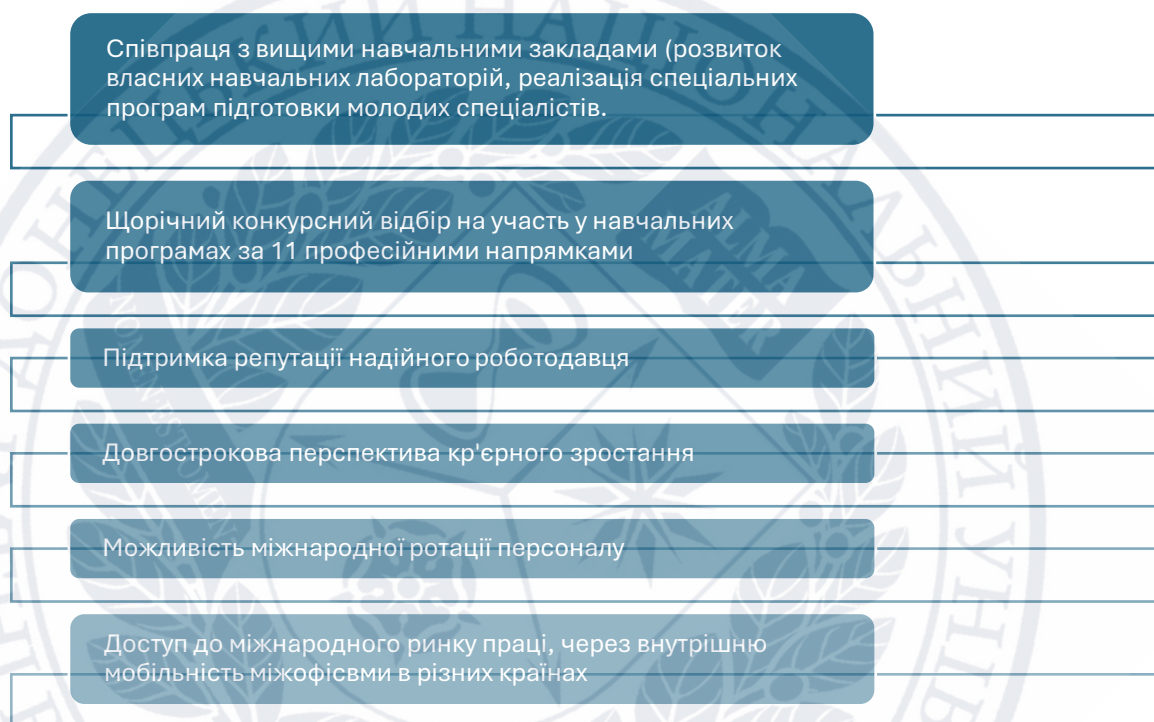


Рисунок 2.4 - Стратегія залучення та розвитку людського ресурсу

Деякі з клієнтів компанії вже замовляють консультації, щодо навчання їхніх фахівців у ЕРАМ, оскільки бачать, як ефективно ця система працює [17].

Таким чином, ефективність внутрішніх освітніх програм не лише підвищує професійний рівень працівників, а й зміцнює корпоративну культуру компанії, створюючи атмосферу довіри та підтримки. Саме тому співробітники ЕРАМ завжди відчують, що компанія про них турбується та цінує їхню працю.

Співробітники ЕРАМ завжди відчують, що компанія про них турбується та цінує їхню працю [17].

ЕРАМ приділяє значну увагу стратегії професійного розвитку співробітників, що формує основу кадрової стійкості компанії. Зокрема, у блозі представника ЕРАМ, Євгена Грицькова (Senior Director, Software Engineering) [19], виділено кілька ключових підходів, що забезпечують безперервне зростання спеціалістів в організації.

По-перше, ЕРАМ активно інвестує в розвиток технічних компетенцій своїх інженерів. Компанія реалізує освітні програми, включає внутрішні лабораторії, професійні спільноти, CodeJam-заходи, а також підтримує доступ співробітників до платформ професійного навчання. За словами Грицькова, ці ініціативи створюють сприятливі умови для систематичного підвищення кваліфікації та адаптації до новітніх технологій.

По-друге, ЕРАМ стимулює особистісне зростання через менторські програми, регулярний зворотний зв'язок і внутрішні спільноти, що об'єднують фахівців за інтересами. Такий підхід, як вказує Грицьков [19], дозволяє працівникам реалізовувати власні кар'єрні амбіції в гнучких форматах (гібридна або віддалена робота) та отримувати підтримку від досвідчених колег.

По-третє, компанія фокусується на можливості «горизонтального росту», тобто перекваліфікації у суміжні технічні галузі або ролі корпоративного лідерства. Це створює сприятливий клімат для внутрішньої мобільності, яка підтримує залучення персоналу до нового роду діяльності, сприяючи одночасно згуртованості корпоративної спільноти.

Дані тези Грицькова [19] демонструють, що ЕРАМ розглядає розвиток співробітників як довгострокову інвестицію: не лише у технічні навички, але й у формування культури безперервного навчання та адаптивності до змін. Саме такі підходи сприяють збереженню кадрового потенціалу та створенню міцних команд.

Таким чином, системний підхід ЕРАМ до розвитку персоналу не обмежується лише професійним зростанням, а охоплює і створення

сприятливого робочого середовища, у якому співробітники відчують підтримку та визнання. Логічним продовженням цієї політики стає багаторівнева система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення залученості працівників.

Спеціалісти отримують ринковий дохід за роботу на проєктах EPAM. Окрім цього, є і нематеріальна складова мотивації. Це можливість навчатися, компенсація медичного страхування, внутрішні корпоративні заходи (освітні, розважальні, соціальні, спортивні тощо), бізнес-подорожі в інші міста та країни, комфортні офіси, участь у безперервних спільнотах за інтересами та багато іншого [17].

Зарплата EPAM Systems варіюється від € 388,413 загальної компенсації на рік для Інженера-механіка на нижньому рівні до € 10,083,974 для Develop Buisnes на вищому рівні. Електронний ресурс Levels.fyi збирає анонімні та верифіковані дані про зарплати від поточних та колишніх працівників EPAM Системс. В Додатку Б можна переглянути рівень заробітних плат в компанії.

На основі цих даних можна зробити висновок, що високий рівень винагороди у сфері менеджменту та архітектури рішень. Найвищі зарплати спостерігаються у архітекторів рішень (544,5–843,1 тис. грн), проєкт-менеджерів (567,9–1110 тис. грн) та менеджерів продакт-дизайну (понад 500 тис. грн). Це свідчить про значну цінність управлінських і стратегічних компетенцій у структурі компанії. Інженерно-технічні посади мають стабільно високий рівень доходів. Зарплата інженерів-програмістів зростає залежно від рівня кваліфікації від 80,6 тис. грн до 258 тис. грн, що демонструє прозору систему кар'єрного росту та матеріального стимулювання. Середній рівень доходів характерний для спеціалістів аналітичного та дизайнерського напрямів. Бізнес-аналітики отримують у межах 120–216 тис. грн, продакт-дизайнери – від 384 до 488 тис. грн, а дата-сайєнтисти – від 438 до 625 тис. грн, що відповідає світовим тенденціям щодо цінності аналітичних і креативних навичок. Найнижчі заробітні

плати – у допоміжних і адміністративних ролях. Наприклад, адміністративний помічник отримує близько 33,6 тис. грн, інженер-механік – 32,4 тис. грн, фахівець з кадрів або персоналу – 63–64 тис. грн, що типово для підтримувальних позицій у великих ІТ-компаніях.

Загальна тенденція показує, що компанія дотримується принципу диференційованої оплати праці, коли рівень винагороди прямо залежить від складності завдань, впливу посади на стратегічні результати компанії та рівня кваліфікації працівника.

Отже, кадрова стратегія ЕРАМ поєднує елементи професійного навчання, довгострокового інвестування в людський капітал та формування позитивної репутації на міжнародному рівні, що забезпечує стійке становище компанії в умовах високої конкуренції на ринку ІТ-послуг.

2.3 Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність командної роботи

Дослідивши, як компанія знаходить працівників та створює команди можна перейти до впливу корпоративної культури на сформовані команди та працівників в цілому.

ЕРАМ втілює свої корпоративні принципи не згідно з традиційною схемою, де завдання діляться на етапи та передаються зверху вниз, а керуючись підходом OKR (Objectives and Key Results). Це один із передових світових методів управління, що вперше був застосований в Intel, а набув поширення завдяки Google.

Саме спільні принципи дозволяють компаніям та працівникам краще розуміти один одного та робити бізнес успішним. Свого часу ЕРАМ сформулювала 5 основних цінностей, якими об'єднана багатотисячна команда в усьому світі.

1. Цінувати індивідуальність, а відтак – індивідуальний підхід до ІТ-

спеціалістів. Так велика та добре структурована компанія намагається зберігати культуру стартапу. Адже саме зі стартапу розпочиналась її історія. Тут кожен може запропонувати ідею і втілити її.

2. Прагнути досконалості. Йдеться передусім про якість продуктів і сервісів для клієнтів, а також про вимогливість і самокритичність. Тому ІТ-спеціалісти постійно заохочують один одного до пошуку та ухвалення найкращих рішень, змагаються на внутрішніх хакатонах.

3. Фокусуватися на клієнті. Реалізація цієї цінності на практиці вплинула на те, що сьогодні одним із напрямків бізнесу компанії є технологічний консалтинг, а не лише пропозиція аутсорсинг-продуктів.

4. Діяти чесно і прозоро, за правилами і домовленостями – від локального законодавства до внутрішньої культури офісу.

5. Діяти як команда. Це проявляється в постійній співпраці, у створенні команд із спеціалістів різних рівнів, з різними функціями та з різних куточків світу, де є офіси компанії [16].

На своєму досвіді співпраці з багатьма компаніями вона вивела власну формулу створення культурного коду:

- дотримання спільних цінностей членів команди;
- підбір співробітників з певними особистісними якостями;
- створення умов для розвитку талантів [16].

На офіційному сайті EPAM Systems [21] розміщений Кодекс етичної поведінки EPAM, проаналізувавши його можна дійти таких висновків, що компанія EPAM Systems позиціонує себе як організація, що використовує креативний потенціал та інтелектуальні здібності своїх працівників для створення й впровадження інноваційних технологічних рішень. При цьому, нарівні з досягненням бізнес-результатів, особливе значення надається способам їх досягнення. Важливим складником корпоративної культури EPAM є дотримання високих етичних та правових стандартів у всіх сферах діяльності.

Серед ключових принципів, що визначають етичну основу функціонування компанії, можна виділити такі:

- повага, підтримка та цінування людського капіталу;
- забезпечення чесності та прозорості в комунікаціях, документації та бізнес-процесах;
- захист і розвиток інформаційних ресурсів та активів компанії;
- неухильне дотримання норм чинного законодавства.

З огляду на глобальний масштаб діяльності ЕРАМ, дотримання етичних стандартів іноді ускладнюється різницею у правових системах та культурних контекстах. У зв'язку з цим компанія розробила Кодекс етичної поведінки, який виступає базовим навчальним інструментом і орієнтиром для співробітників у питаннях відповідальної та правомірної поведінки. Кодекс виконує функцію практичного посібника: він допомагає приймати рішення у ситуаціях невизначеності, у випадках, що викликають сумніви, а також у ситуаціях, де відповіді видаються очевидними, але потребують етичної оцінки. Таким чином, корпоративна етика ЕРАМ не обмежується декларативними положеннями, а розглядається як невід'ємний елемент організаційної культури, що забезпечує відповідальне ведення бізнесу, довіру з боку клієнтів і партнерів та сталий розвиток компанії на міжнародному рівні.

Детальний аналіз кодексу етичної поведінки дає змогу говорити про те що корпоративна культура ЕРАМ формується на поєднанні стратегічної орієнтації на розвиток талантів, високих етичних стандартів та глобальних можливостей для працівників. Важливим аспектом кадрової політики компанії є створення власного кадрового резерву шляхом залучення студентів та випускників університетів. Для цього функціонує низка освітніх програм, що включають лабораторні заняття, стажування та конкурсний відбір за одинадцятьма професійними напрямками. Навчання триває від шести до дев'яти місяців, у результаті чого випускники здобувають компетенції, затребувані на ІТ-ринку

праці. Така система дозволяє ЕРАМ не лише формувати власний кадровий потенціал, але й робити внесок у розвиток галузі загалом, адже значна частина студентів, навіть не залишаючись у компанії, отримує додаткову освіту та згодом повертається в організацію або працює в інших ІТ-компаніях.

Іншим важливим елементом корпоративної культури ЕРАМ є створення сприятливих умов для кар'єрного розвитку та міжнародної мобільності. Як глобальна компанія, ЕРАМ забезпечує можливості для ротації та переходу співробітників до офісів у різних країнах світу, зокрема в Європі, США, Канаді та Мексиці. Це формує додаткову конкурентну перевагу компанії, оскільки поєднання стабільності, репутації та міжнародного досвіду є вагомими чинниками привабливості для кваліфікованих кадрів.

Значну увагу ЕРАМ приділяє дотриманню високих етичних стандартів у бізнес-діяльності. Кодекс корпоративної поведінки компанії визначає основні принципи взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами, зокрема дотримання законодавчих вимог, забезпечення прозорості у фінансовій документації, захист активів та інформації, а також чесність у комунікаціях. Працівники компанії мають діяти відповідно до принципів доброчесності, поваги та відповідальності, уникаючи ситуацій, які можуть призвести до конфлікту інтересів або поставити під сумнів їхню об'єктивність.

Особливе місце у корпоративних стандартах займає питання врегулювання конфліктів інтересів. Працівники зобов'язані відкрито декларувати будь-які зовнішні зв'язки, фінансові інтереси чи особисті стосунки, які можуть впливати на їхні управлінські чи ділові рішення. До конфліктних ситуацій належить використання ресурсів ЕРАМ у власних цілях, спрямування бізнесу до афілійованих структур, володіння значними пакетами акцій у компаніях-партнерах або здійснення діяльності, що безпосередньо конкурує з ЕРАМ.

Регламентовано також питання надання подарунків та розважальних послуг. Будь-які форми такої взаємодії допустимі лише за умови, що вони мають

законний характер, розумну вартість, є рідкісними та не створюють враження неправомірного впливу на бізнес-рішення. Усі такі випадки мають бути документально зафіксовані та відповідати внутрішній політиці компанії.

Важливою складовою корпоративної культури є належне ведення документації та співпраця під час аудитів чи перевірок. ЕРАМ очікує від співробітників повної прозорості, надання достовірної інформації та суворого дотримання вимог щодо збереження даних, особливо у випадках судових процесів чи офіційних розслідувань. Це стосується і фінансових документів: компанія забороняє будь-які форми шахрайства та зобов'язує працівників бути максимально точними у звітності.

Комунікаційна політика ЕРАМ передбачає, що лише уповноважені представники мають право здійснювати публічні заяви від імені компанії. Це стосується як офіційних повідомлень для інвесторів і засобів масової інформації, так і комунікацій у соціальних мережах. Від співробітників очікується відповідальне ставлення до контенту, який вони публікують, дотримання професійного стилю та утримання від поширення конфіденційної чи непублічної інформації.

Особливу увагу компанія приділяє захисту прав людини. ЕРАМ гарантує дотримання принципів рівності, заборону дискримінації, створення безпечних умов праці та забезпечення права на вільне об'єднання. Такі стандарти поширюються не лише на внутрішні процеси, але й на зовнішні взаємовідносини, оскільки співпраця з постачальниками та партнерами здійснюється виключно за умови їхньої відданості аналогічним етичним принципам.

Крім того, компанія дотримується жорстких правил щодо використання власних технологічних ресурсів та активів. Попри можливість обмеженого особистого використання обладнання чи мереж, ЕРАМ залишає за собою право здійснювати моніторинг і перегляд переданої інформації. Забороняється розкриття конфіденційних даних, порушення угод про нерозголошення чи прав

інтелектуальної власності, а також будь-які дії, що суперечать Кодексу корпоративної поведінки або чинному законодавству.

Таким чином, корпоративна культура ЕРАМ поєднує стратегічні інвестиції у розвиток людського капіталу з комплексним дотриманням етичних принципів. Це створює підґрунтя для сталого розвитку компанії, підвищення довіри з боку клієнтів і партнерів та ефективного формування команд, здатних досягати високих результатів у глобальному бізнес-середовищі.

Корпоративна культура ЕРАМ характеризується орієнтацією на розвиток, підтримку та створення умов для професійного зростання співробітників. Приклад кар'єрного шляху працівників [22] демонструє, що компанія вибудовує системний підхід до навчання та наставництва. Важливим інструментом у цьому процесі виступає програма ЕРАМ University, яка забезпечує якісну початкову підготовку та інтеграцію спеціалістів у робочі процеси компанії. Участь у цій програмі дозволяє молодим фахівцям не лише отримати необхідні знання, а й пройти практичну адаптацію в умовах реальних проєктів, що сприяє швидкому залученню до командної роботи.

Розвиток спеціалістів у компанії здійснюється як у технічному, так і в управлінському напрямі. Зокрема, в межах DEP-практики (Digital Engagement Practice) працівники мали можливість не лише вдосконалювати технічні навички, але й набувати управлінських компетенцій. Для менеджерів-початківців була розроблена програма Introduction to Management, що поєднує практичні кейси, тренінги та навчальні ігри. Такий підхід підкреслює орієнтацію ЕРАМ на формування лідерів і розвиток навичок ефективної взаємодії в команді.

Особливу роль у корпоративній культурі компанії відіграє система менторства. Участь у програмах на кшталт Managers' Mentoring Program передбачає обмін досвідом між більш досвідченими керівниками та початківцями. Водночас, виконання ролі ментора сприяє інтенсивному розвитку самого наставника, оскільки потребує глибшого аналізу знань і формування

практичних навичок викладання. Це свідчить про циклічний характер розвитку в ЕРАМ, де кожен етап професійного становлення інтегрований із процесом навчання інших.

Компанія також приділяє значну увагу формуванню ціннісних орієнтирів у менеджерів, серед яких особливе місце займають емпатія, відповідальність та здатність до командної взаємодії. Наявність прозорих процедур оцінювання та інтерв'ю забезпечує об'єктивність кар'єрного зростання, сприяє підтриманню високих стандартів та розвитку професійної культури.

Окремим напрямом корпоративної культури є соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку підростаючого покоління. Прикладом є освітня програма eKids, яка започаткована у 2016 році та орієнтована на дітей співробітників компанії та дітей із вразливих груп населення. Програма передбачає ознайомлення учасників із практичними аспектами інформаційних технологій та сприяє розвитку технічних навичок у поєднанні з командною роботою. Такі ініціативи відображають соціальну відповідальність компанії та формують додатковий рівень її корпоративної культури.

Таким чином, корпоративна культура ЕРАМ ґрунтується на комплексній системі навчання та розвитку, активному залученні менторів і менеджерів у виховання нових поколінь спеціалістів, а також на підтримці соціальних проєктів. Це дозволяє компанії створювати середовище, у якому професійний і особистісний розвиток співробітників поєднується з формуванням довгострокових цінностей.

У другому розділі магістерської роботи проведено всебічний аналіз компанії ЕРАМ Systems, її організаційної структури, кадрової політики, корпоративної культури та внутрішніх механізмів формування команд. Отримані результати дозволяють комплексно оцінити чинники, що визначають ефективність роботи персоналу та здатність компанії підтримувати високу конкурентоспроможність на глобальному ринку ІТ-послуг.

На основі вивчення загальної характеристики ЕРАМ встановлено, що компанія є одним із світових лідерів у сферах цифрової інженерії, консалтингу та розробки програмного забезпечення. Високі показники фінансової стійкості, зростання власного капіталу, низький рівень боргової залежності та позитивна динаміка прибутковості у 2021–2024 роках свідчать про ефективність бізнес-моделі та якісне управління ресурсами. Проведений аналіз активів і пасивів продемонстрував значну мобільність ресурсної бази компанії, що забезпечує її стійкість до коливань ринку та здатність інвестувати в розвиток персоналу.

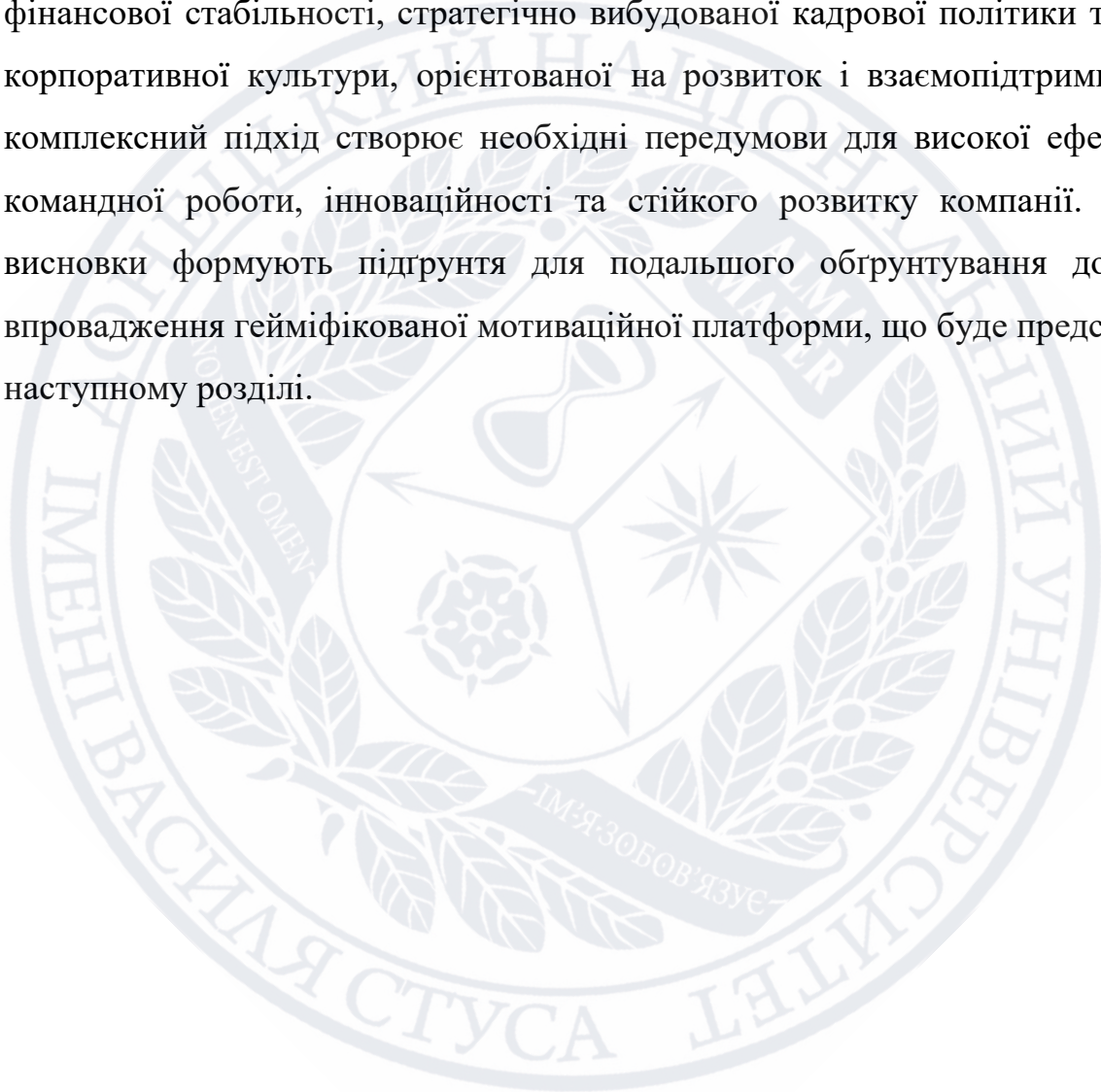
У межах аналізу процесів підбору персоналу та формування команд виявлено, що ЕРАМ впроваджує структуровану багаторівневу систему рекрутингу, засновану на моделі «воронки рекрутингу». Такий підхід дозволяє ефективно оцінювати як професійні, так і особистісні якості кандидатів, забезпечуючи формування збалансованих та результативних команд. Компанія приділяє особливу увагу розвитку внутрішнього кадрового резерву, що реалізується через освітні програми ЕРАМ University, менторські практики та системи безперервного професійного навчання. Приклади кар'єрного зростання співробітників підтверджують дієвість цих інструментів.

Дослідження корпоративної культури ЕРАМ засвідчило її ключову роль у формуванні високої ефективності командної роботи. На корпоративному рівні це проявляється через п'ять базових цінностей компанії – командність, прозорість, клієнтоорієнтованість, прагнення до досконалості та повагу до індивідуальності. Аналіз Кодексу етичної поведінки ЕРАМ показав, що компанія дотримується високих стандартів відповідальності, доброчесності та правової відповідності у всіх сферах діяльності. Це створює довірчий клімат усередині організації та сприяє формуванню сталих, продуктивних команд.

У підрозділі про вплив корпоративної культури на командну роботу встановлено, що ЕРАМ успішно поєднує технічну складову діяльності з розвитком soft skills, лідерства та етичної поведінки. Система менторства,

програми горизонтального та вертикального зростання, освітні ініціативи для молоді та соціальні проєкти (зокрема програма eKids) формують багатовимірне культурне середовище, що підтримує мотивацію та лояльність працівників.

Таким чином, результати аналізу в розділі 2 дають змогу стверджувати, що успіх EPAM Systems ґрунтується на поєднанні трьох ключових чинників: фінансової стабільності, стратегічно вибудованої кадрової політики та сильної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і взаємопідтримку. Такий комплексний підхід створює необхідні передумови для високої ефективності командної роботи, інноваційності та стійкого розвитку компанії. Отримані висновки формують підґрунтя для подальшого обґрунтування доцільності впровадження гейміфікованої мотиваційної платформи, що буде представлено у наступному розділі.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

3.1 Розробка гейміфікованої платформи «Culture Points»

У попередньому розділі було комплексно досліджено діяльність компанії ЕРАМ, її організаційну структуру, глобальну бізнес-модель, підходи до управління персоналом та сучасні принципи корпоративної взаємодії. Особлива увага була приділена аналізу корпоративної культури, яка виступає ключовим чинником стабільного розвитку компанії та формує основу для ефективної командної роботи. Розглянуто цінності ЕРАМ, підходи до комунікації, моделі лідерства, механізми підтримки професійного росту співробітників, а також інструменти, що застосовуються для формування сильних, високофункціональних команд.

Проведений аналіз засвідчив, що ефективність команд у ЕРАМ забезпечується поєднанням добре структурованих процесів, високого рівня автономії співробітників, системності в розвитку компетенцій, а також підтриманням атмосфери відкритості та взаємоповаги. Компанія активно впроваджує практики, спрямовані на формування довіри, підтримку ініціативності, обмін знаннями та створення сприятливого середовища для професійного та особистісного розвитку. Усе це дозволяє ЕРАМ підтримувати стабільно високий рівень залученості та ефективності команд.

Водночас масштабність компанії та динамічність ІТ-ринку формують потребу в інноваційних інструментах, здатних підвищувати мотивацію працівників, укріплювати міжособистісні зв'язки та робити процеси взаємодії ще більш прозорими та інтерактивними. Саме тому в межах дослідження постала необхідність у розробці рішення, яке б підсилювало ключові елементи корпоративної культури та сприяло ефективнішому формуванню і розвитку

команд.

Враховуючи це, було створено концепцію гейміфікованої платформи «Culture Points» (Додаток В) – інноваційного інструменту, покликаного інтегрувати системи визнання, мотивації, розвитку компетенцій та командної взаємодії в єдиний цифровий простір. Цей розділ присвячено детальному опису механіки платформи, її функціональному наповненню та потенційному впливу на посилення корпоративної культури ЕРАМ і підвищення ефективності командної роботи.

Сучасні компанії дедалі частіше застосовують інноваційні методи управління персоналом, серед яких особливе місце займає гейміфікація. Під гейміфікацією розуміють використання ігрових механік та елементів у неігровому середовищі з метою підвищення мотивації, залученості та ефективності працівників. У контексті корпоративної культури компанії ЕРАМ, гейміфікація виступає як інструмент інтеграції навчання, кар'єрного розвитку та внутрішньої комунікації в єдину систему, що сприяє формуванню позитивного досвіду співробітників і забезпечує їх довгострокову лояльність.

Впровадження гейміфікації передбачає створення внутрішньої платформи, яка поєднує елементи гри із ключовими бізнес-процесами. Зокрема, працівники отримують можливість заробляти бали, бейджі чи інші символічні винагороди за досягнення в роботі: успішне виконання завдань, участь у навчальних програмах, менторство, ініціювання інновацій чи участь у корпоративних заходах. Така система формує прозору модель визнання, у якій досягнення кожного співробітника стають помітними як для колег, так і для керівництва.

Окремим аспектом є впровадження рейтингових систем та лідербордів, які дозволяють співробітникам порівнювати власні результати з результатами колег. Це створює середовище здорової конкуренції, стимулює прагнення до професійного зростання та підвищує рівень взаємодії між командами. При цьому важливим завданням компанії є збереження балансу між мотиваційною

складовою та відсутністю надмірного тиску, щоб гейміфікація не призводила до стресу чи емоційного вигорання.

Гейміфікація також сприяє розвитку культури безперервного навчання. Інтеграція навчальних курсів у гейміфіковану систему дозволяє робити процес засвоєння знань більш інтерактивним і захопливим. Працівники отримують віртуальні відзнаки за проходження навчальних модулів, що формує відчуття досягнення та підтримує зацікавленість у подальшому професійному розвитку. Крім того, гейміфіковані елементи активно застосовуються у програмах онбордингу нових співробітників, дозволяючи новачкам швидше адаптуватися в компанії, ознайомитися з корпоративними цінностями та отримати практичний досвід взаємодії з колективом.

Важливою складовою гейміфікації є підтримка внутрішньої комунікації та колективної взаємодії. Використання інтерактивних платформ сприяє обміну досвідом, формуванню горизонтальних зв'язків між працівниками та розвитку корпоративної солідарності. Таким чином, гейміфікація не лише виконує мотиваційну функцію, але й стає засобом зміцнення командного духу. У межах такого середовища особливого значення набувають механізми оцінювання внеску працівників, які дозволяють підтримувати прозорість та справедливість процесів.

Оцінка виконуваних завдань може мати ранжування, наприклад складніші проекти чи більш затратні по часу будуть коштувати більше монеток ніж простіші. Передбачається, що система мотивуватиме різні групи працівників: одні надаватимуть перевагу простішим завданням, виконання яких також є необхідним для операційної діяльності, тоді як інші будуть орієнтуватися на отримання більшої кількості балів і, відповідно, обиратимуть складніші та більш ресурсомісткі завдання.

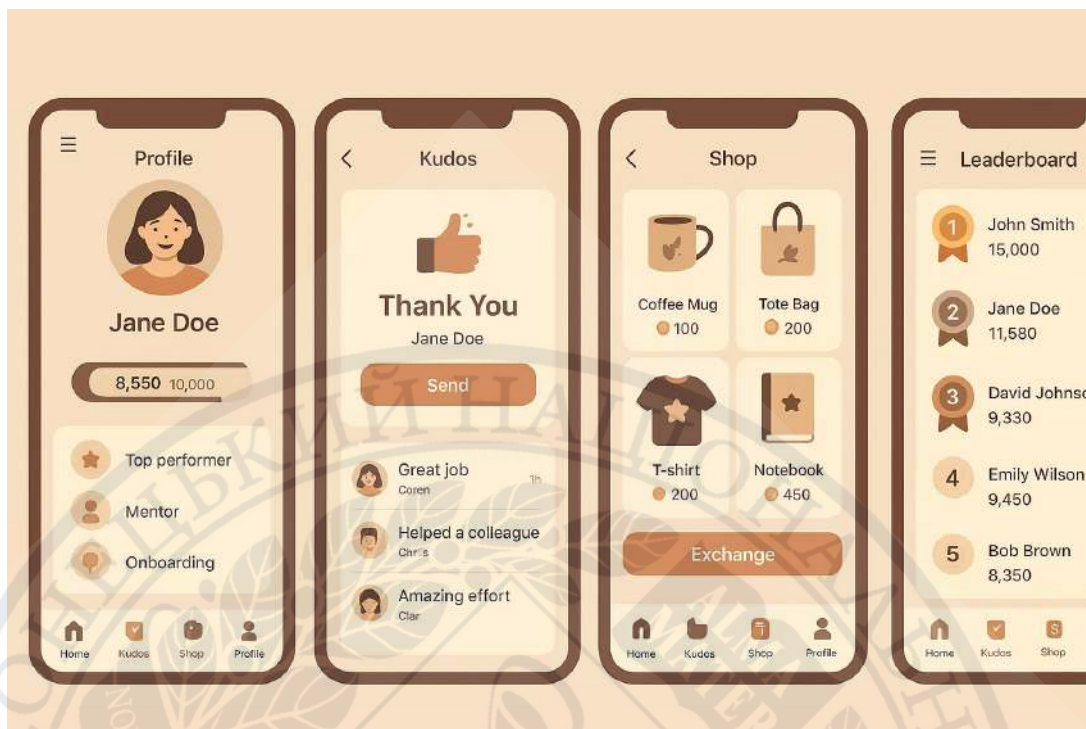


Рисунок 3.1 - Приклад вигляду гейміфікованої платформи Culture Points

На рисунку 3.1 за допомогою штучного інтелекту було згенеровано приблизний вигляд додатку гейміфікованої платформи Culture Points.

Досвід інших ІТ компаній свідчить що це гарний спосіб для більшої залученості працівників не тільки в робочий процес, а й життя компанії.

Простий спосіб висловити вдячність колезі за надану допомогу, дати відчутти себе цінним членом команди і, звісно ж, підняти настрій. У світовому контексті ці листівки відомі як «kudos» [42]. Цю ініціативу впровадили кілька українських компаній.

Скажімо, в Uptech [42] цими листівками обмінюються ледь не щодня, а щоквартально підбивають підсумки, визначаючи тих, хто отримав найбільше «вдячності». Зазвичай дякують за допомогу з кодом або з проектом, за смачну каву чи за добру пораду. Листівки зберігаються у невеличкій скриньці на кухні. Будь-хто може підійти, взяти картку, підписати її та покласти на стіл колезі.

Це досить актуально для ІТ компаній, тому що там в основному молоді працівники, яким це сподобається, тому що в цей період хочеться визнання та

похвали, як в інстаграмі з лайками і коментарями.

В Intellias [42] система винагород побудована інакше: щомісяця кожен фахівець отримує рівну кількість kudos-ів, які він може віддати своїм колегам за видатну роботу, здобутки, корисні поради, наставництво, чи злагоджену командну взаємодію. Згодом ці kudos-и конвертуються у внутрішню валюту «smarts», що використовується для обміну на корпоративні подарунки. Скажімо, навушники можна придбати за 200 смартів, 3D-принтер – за 500, а електросамокат обійдеться у 840 смартів.

Далі розглянемо за що можна отримувати винагороди - загалом за все, що не стосується прямих посадових обов'язків працівника.

До категорії легких гейміфікованих завдань, спрямованих на формування позитивної корпоративної культури, можуть належати ініціативи, пов'язані з мікроповедінковими аспектами щоденної взаємодії працівників. Зокрема, одним із таких завдань може бути уникнення конфліктних ситуацій у колективі протягом визначеного періоду. Під конфліктами при цьому слід розуміти саме міжособистісні напруження або суперечки, а не конструктивне обговорення робочих питань. У реальних умовах не існує повністю гармонійних команд, де всі співробітники мають однакові темперамент і комунікативні стилі. Проте при цьому вони можуть бути висококваліфікованими фахівцями, які здатні конструктивно взаємодіяти у професійному середовищі. Саме тому утримання від конфліктів, вияв терпимості та саморегуляції можуть бути підставами для позитивного заохочення у системі гейміфікації. Однак варто враховувати ризик накопичення прихованого незадоволення серед працівників, що потенційно може призвести до деструктивних емоційних спалахів. У зв'язку з цим доцільним є залучення корпоративного психолога, який здійснюватиме регулярний моніторинг емоційного стану персоналу та допомагатиме у вирішенні прихованих конфліктів.

Аналогічним чином, утримання від конфліктів із замовником під час

реалізації проєкту може бути критерієм для заохочення. У цьому контексті мається на увазі здатність виконавців демонструвати дипломатичність, повагу до бачення клієнта, а також ефективно комунікувати навіть за наявності розбіжностей у поглядах. Якщо проєкт завершено успішно, без ескалації конфліктів, і замовник задоволений результатом, доцільним є відзначення такої поведінки як індикатора професійної зрілості та клієнтоорієнтованості команди або окремих її учасників.

Ще одним критерієм, який може бути інтегрований у гейміфіковану систему мотивації, є підтримання охайності та порядку на робочому місці. Чисте й організоване середовище позитивно впливає на когнітивну діяльність і психологічний комфорт співробітника. Заохочення за охайність може включати символічне визнання або бонусні бали. Особливої уваги заслуговують випадки, коли працівники індивідуалізують свій простір, оформлюючи його естетично або творчо. Наприклад, якщо працівник займається рукоділлям у вільний час і використовує свої вироби для оформлення робочого місця, визнання цього факту демонструє, що компанія цінує не лише професійні якості, а й особистість співробітника. Це, своєю чергою, сприяє формуванню емоційної прихильності до організації та підвищенню лояльності.

Окремий акцент у гейміфікованій системі можна зробити на дотриманні офіційно-ділового стилю одягу у відповідних ситуаціях. В ІТ-сфері домінує культура неформального зовнішнього вигляду, однак існують події, де дотримання ділового етикету є необхідною умовою представницького іміджу компанії. У цьому випадку доречним буде заохочення співробітників, які проявляють відповідальність і адаптивність, дотримуючись дрес-коду на офіційних зустрічах.

Загалом такі легкі завдання у межах гейміфікованої платформи дозволяють не лише підтримувати базові стандарти поведінки та комунікації, а й розвивати культуру поваги, самоорганізації та відповідальності в корпоративному

середовищі.

До категорії завдань середнього рівня складності, які можуть бути інтегровані в гейміфіковану систему стимулювання працівників, належать дії, що потребують незначних зусиль, але мають стратегічне значення для підтримки внутрішніх процесів, професійного розвитку та командної взаємодії.

Одним із таких завдань є досягнення позитивного проміжного результату стажерами. На початкових етапах професійної діяльності нові співробітники нерідко припускаються помилок, що може негативно вплинути на їхню мотивацію та впевненість у власних силах. Впровадження системи винагороди за проміжні успішні дії, навіть за умов неідеального загального результату, сприятиме формуванню в них почуття професійної значущості. Окремий підхід до оцінювання результативності стажерів дозволить підтримати їх зацікавленість у навчанні та адаптації, не порівнюючи їх досягнення з результатами більш досвідчених колег.

Впорядкування документації також може бути інтегроване до системи гейміфікації як завдання, що вимагає ініціативи та уваги до деталей. У багатьох підрозділах спостерігається тенденція до хаотичного накопичення документів у процесі активної роботи. Нагородження співробітників за систематизацію документальних матеріалів, підтримання порядку в архівах або номенклатурі сприятиме підвищенню дисципліни й організованості.

Наступним завданням середнього рівня є своєчасна підготовка звітності, зокрема – індивідуального звіту, що в подальшому інтегрується до загального звіту підрозділу. Практика колективного заохочення за вчасну подачу звітів (наприклад, до встановленого внутрішнього дедлайну) формує почуття відповідальності перед командою. Також це сприяє згуртованості колективу, особливо якщо винагорода має символічний характер і передбачає елементи неформальної взаємодії, як-от спільне чаювання чи міні-корпоратив.

Серед ефективних завдань цього рівня варто також виділити участь в

освітніх ініціативах, як у ролі викладача, так і слухача, який досяг значних результатів. Заохочення до формального та неформального навчання в умовах швидкої еволюції технологій у сфері ІТ є необхідною умовою забезпечення довготривалої конкурентоспроможності компанії. Нарахування бонусних балів за участь в освітніх заходах стимулює безперервне професійне зростання і дозволяє персоналу обирати напрямки розвитку, які відповідають їхнім інтересам і потребам компанії.

Окрему увагу заслуговує публікація експертних матеріалів на внутрішніх платформах компанії. Частина працівників активно залучена до науково-дослідницької або аналітичної діяльності. Заохочення таких ініціатив через систему гейміфікації дозволяє створити базу знань, що поширюється серед колег, водночас визнаючи інтелектуальний вклад автора в розвиток організаційної експертизи. Це підвищує рівень корпоративної ідентифікації та мотивує до поширення знань у середині компанії.

Також варто включити до системи гейміфікації завдання, пов'язані з участю у благодійних або соціальних ініціативах. Хоча багато співробітників добровільно долучаються до волонтерських чи соціальних проєктів, впровадження символічної системи винагород за таку діяльність дозволяє поширити відповідні практики серед ширшого кола персоналу. Це сприяє формуванню соціально відповідальної корпоративної культури, що відповідає сучасним трендам ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління).

Таким чином, завдання середнього рівня у межах гейміфікованої системи сприяють формуванню поведінкових практик, які підтримують функціонування організації, забезпечують професійне зростання та формують позитивне соціальне середовище в компанії.

До завдань високого рівня складності в рамках гейміфікованої моделі стимулювання працівників доцільно віднести ті дії, що вимагають значних

часових, когнітивних і емоційних ресурсів, мають довгостроковий вплив на діяльність компанії та є критично важливими для забезпечення якості внутрішніх і зовнішніх взаємодій.

Одним із таких завдань є менторство нових співробітників. У практиці багатьох організацій, зокрема ІТ-компаній, менторство не завжди супроводжується окремою фінансовою компенсацією, однак воно становить суттєве професійне та емоційне навантаження. Ментор повинен не лише виконувати свої основні посадові обов'язки, а й забезпечувати якісне навчання та підтримку для стажерів або новоприйнятих працівників. Цей процес є тривалим, інтенсивним та потребує високого рівня комунікаційних навичок, терплячості й відповідальності. У зв'язку з цим роль ментора має бути однією з найцінніших у системі гейміфікації, з відповідною вагою оцінки в бонусній моделі.

Ще одним важливим завданням є отримання особливо позитивного відгуку від замовника проекту. У цьому контексті мова йде про ситуації, коли клієнт виявляє високий рівень задоволеності результатами співпраці, відзначає ефективність комунікації, відсутність конфліктів та демонструє готовність до подальшої взаємодії. Подібний рівень оцінки роботи є не лише індикатором професійної майстерності конкретного працівника або команди, але й суттєвим внеском у формування позитивного іміджу компанії. Наявність таких оцінок є підставою для надання високих гейміфікаційних балів як підтвердження вагомого внеску в репутаційний капітал організації.

Також до категорії завдань високої складності належить впровадження інноваційних рішень у виробничі чи управлінські процеси. Успішна реалізація інноваційної ініціативи передбачає не лише генерування ідеї, але й її критичне осмислення, формалізацію, адаптацію до умов організації та подальше практичне впровадження. Прикладом може слугувати розробка й імплементація рішення щодо оптимізації бізнес-процесів або підвищення прибутковості

шляхом застосування нестандартних підходів. Такі дії мають довготривалий ефект для компанії, забезпечують підвищення її ефективності й конкурентоспроможності, а тому повинні оцінюватися в системі гейміфікації найвищим бонусним еквівалентом.

Отже, завдання високої складності мають ключове значення в контексті формування лідерських якостей, стратегічного мислення та інноваційного потенціалу співробітників, а гейміфікаційна модель винагородження повинна адекватно відображати їхню вагу в організаційній ціннісній системі.

З метою справедливої та мотиваційно обґрунтованої оцінки досягнень працівників у межах гейміфікованої системи, передбачається ранжування завдань за рівнем складності. Залежно від обсягу зусиль, часу на виконання та впливу на командні або корпоративні результати, завдання класифікуються на три категорії: легкі, середні та важкі. Відповідно до цього поділу, кожна категорія має визначену шкалу балів, що уніфіковано представлені у формі внутрішньої валюти – так званих «монеток»: легкі завдання оцінюються у межах від 1 до 3 монеток, середні – від 4 до 6, а важкі – від 7 до 9. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучку і водночас об'єктивну градацію досягнень: базові значення (1, 4, 7) відповідають факту виконання завдання; проміжні (2, 5, 8) свідчать про належне виконання з потенціалом для вдосконалення; максимальні (3, 6, 9) – підтверджують виняткову якість виконання та високий професіоналізм.

Нараховані бали не мають терміну придатності та можуть бути використані у зручний для працівника час, що додає системі додаткової гнучкості та привабливості. Цей внутрішній механізм винагороди виконує функцію корпоративної валюти, яку можна обмінювати на різноманітні бонуси, як матеріальні, так і нематеріальні. Працівник самостійно приймає рішення про накопичення балів з метою отримання більш вартісних привілеїв або ж їх використання для отримання дрібніших нагород. Така модель формує стійку мотивацію до досягнень, сприяє внутрішній конкуренції та посиленню

залученості персоналу.

Таблиця 3.1 - Нарахування балів залежно від якості виконання завдань

Категорія складності	Бал за часткове виконання	Бал за повне виконання	Бал за ідеальне/виняткове виконання
Легкі завдання	1	2	3
Середні завдання	4	5	6
Складні завдання	7	8	9

Накопичені в межах гейміфікованої системи бали можуть бути обміняні не лише на матеріальні ресурси, але й на широкий спектр нематеріальних привілеїв, які суттєво підвищують індивідуальну мотивацію, сприяють професійному зростанню та підсилюють відчуття цінності працівника у корпоративному середовищі. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям стратегічного управління персоналом, де акцент робиться на довгострокове залучення і розвиток людського капіталу.

Одним із ключових напрямів нематеріального заохочення є надання додаткового вільного часу. Це, зокрема, може бути реалізовано у вигляді додаткових оплачуваних вихідних днів (наприклад, «Day Off for Culture Hero»), впровадження гнучкішого робочого графіка, який передбачає можливість пізніше розпочинати робочий день або закінчувати його раніше впродовж обмеженого періоду. Також можлива активація опції «Wellness Hour» – додаткової години щотижня, яку працівник може використати на власний розсуд (спорт, навчання, особисті справи).

Другий вектор нематеріального стимулювання – освітні можливості, що реалізуються через пріоритетний доступ до внутрішніх навчальних програм і сертифікаційних курсів, організованих компанією. Особливо мотивуючим чинником виступає можливість бути запрошеним на закриті лекції та практичні воркшопи з лідерами галузі, а також брати участь в індивідуальних менторських сесіях із керівниками вищого рівня. Додатковою формою залучення є можливість ініціювати власні освітні ініціативи – розробку авторських міні-

курсів або тренінгів у межах корпоративної академії.

Важливим нематеріальним бонусом є також розширення кар'єрних можливостей. Сюди належить прискорений розгляд кандидатур на нові внутрішні вакансії, участь у стратегічних проєктах компанії, представлення організації на престижних міжнародних подіях (конференціях, хакатонах, форумах), а також включення до внутрішнього «Talent Pool» – бази перспективних фахівців, потенційних лідерів ЕРАМ. Загалом вартість нематеріальних винагород можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Нематеріальні нагороди та їх «вартість» у монетах

Категорія нематеріальної винагороди	Вид винагороди	Вартість (монетки)
Додатковий вільний час	1 додатковий оплачуваний вихідний («Culture Hero Day Off»)	120
	1 «Wellness Hour» (додаткова година в робочому тижні)	20
	Гнучкий графік на один тиждень (початок роботи +2 години)	60
Освітні можливості	Пріоритетний доступ до внутрішнього курсу	50
	Участь у закритому воркшопі з лідером галузі	90
	Участь у менторській програмі (місце гарантовано)	110
	Доступ до сертифікаційного навчального модуля	70
	Участь у внутрішньому технічному хакатоні (гарантований слот)	40
Кар'єрні можливості	Прискорений розгляд кандидата на внутрішню вакансію	80
	Включення до Talent Pool на 6 місяців	150
	Участь у стратегічному проєкті як спостерігач (Shadowing Program)	100
Унікальний досвід	Короткостроковий міжфідісний культурний обмін (1 день тінізації роботи)	200
	Закритий діалог із топ-менеджментом (1 зустріч)	140
	Участь у міжнародному крос-культурному хакатоні	160
	Роль амбасадора ЕРАМ у соціальних програмах (пріоритет доступу)	90

Особливу увагу у системі нематеріального заохочення приділено соціальному визнанню, що включає публічне відзначення досягнень працівника у внутрішніх корпоративних медіа (публікація інтерв'ю, згадка на щомісячних зборах – town hall), вручення почесних нагород в межах церемонії «Culture Awards», присвоєння віртуальних бейджів у системах внутрішньої комунікації

(Slack, Teams, Confluence), а також включення до віртуальної «Wall of Fame» – галереї найактивніших та найвідданіших учасників ініціатив компанії.

Окрему категорію становить доступ до унікального досвіду, що виводить професійний розвиток за межі традиційного офісного середовища. Сюди належить участь у короткострокових культурних обмінах між офісами в різних країнах, можливість бути запрошеним на закриті заходи за участю засновників компанії або топменеджменту, залучення до міжнародних крос-культурних хакатонів, організованих ЕРАМ, а також шанс стати амбасадором компанії у партнерських освітніх або благодійних програмах (зокрема, eKids).

Таким чином, система нематеріальних привілеїв, ґрунтуючись на накопичених балів, не лише задовольняє індивідуальні потреби працівників у визнанні, розвитку й самореалізації, але й виконує стратегічну функцію підвищення лояльності та довготривалого утримання цінних кадрів у структурі компанії.

Система нематеріального та матеріального заохочення працівників компаній ІТ-сфери включає низку інструментів мотивації, спрямованих на підвищення рівня залученості, лояльності та професійного розвитку персоналу. Одним із напрямів такої системи є надання матеріальних бонусів, зокрема брендованих подарунків, можливості участі у внутрішніх і міжнародних конференціях, а також фінансування власних освітніх ініціатив працівників. У структурі фінансових заохочень передбачені грошові премії за досягнення певних рівнів у корпоративній платформі (наприклад, «Cultural Impact Bonus»), а також впровадження внутрішньої «валюти лояльності» (culture coins), яку можна накопичувати та обмінювати на різноманітні привілеї чи подарунки. Додатково застосовуються сертифікати на покупки у відомих онлайн-маркетплейсах, таких як Amazon, Rozetka, iTunes тощо. У випадку участі співробітників у складних культурних або соціальних ініціативах, зокрема волонтерських проєктах, передбачене нарахування додаткових оплачуваних

годин роботи.

Серед матеріальних стимулів важливу роль відіграє система подарунків та корпоративного мерчу. До неї належать ексклюзивні брендовані товари (рюкзак, худі, футболки, гаджети), лімітовані предмети з унікальним дизайном, доступні виключно через внутрішню платформу, подарункові бокси з напоями, смаколикми або еко-продукцією, а також різноманітні гаджети та аксесуари, включаючи навушники, клавіатури та портативні зарядні пристрої.

Окремим напрямом є підтримка фізичного та психологічного добробуту працівників. Зокрема, компанії компенсують або повністю покривають витрати на спортивні абонементи, фітнес-програми, заняття йогою, надають розширені медичні пакети або страхування, а також ваучери на відвідування SPA-салонів, масажних кабінетів та інших wellness-послуг. Додатково, працівники можуть отримати оплачуваний «Wellness Day» – день, призначений для відновлення здоров'я. В таблиці 3.3 перелічені матеріальні винагороди та їх вартість.

У сфері відпочинку та дозвілля поширеним механізмом мотивації є надання ваучерів на подорожі, зокрема на авіаквитки, туристичні тури та проживання у готелях. Працівникам також пропонуються квитки на культурні події – концерти, театральні вистави, спортивні заходи. Для найактивніших учасників корпоративних програм організовуються спільні корпоративні тури, а також видаються сертифікати на участь у різноманітних активностях, таких як квест-кімнати, VR-арени, кулінарні майстер-класи тощо.

Не менш значущим компонентом системи стимулювання є освітні гранти та підтримка професійного розвитку. Це передбачає оплату зовнішніх курсів, тренінгів та сертифікацій, надання книжкових сертифікатів (наприклад, Bookmate, Yakaboo, Amazon Books), а також спеціальні гранти на навчання на провідних освітніх платформах, таких як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning.

Таблиця 3.3 - Матеріальні винагороди та їх вартість

Категорія матеріальних винагород	Вид винагороди	Вартість (монетки)
Корпоративний мерч	Фірмова чашка ЕРАМ	25
	Набір наліпок/канцелярії	20
	Брендована футболка	50
	Худі ЕРАМ	120
	Рюкзак ЕРАМ (міський або технічний)	180
	Лімітований мерч (сезонний або тематичний)	200
Гаджети та техніка	Портативний зарядний пристрій	90
	Офісні навушники	140
	Механічна клавіатура	160
	Преміум-наушники/гарнітура	220
	3D-принтер (настільна версія)	500
	Електросамокат	840
Подарункові сертифікати	Amazon Gift Card	100
	Rozetka Gift Card	80
	iTunes / Google Play сертифікат	50
	Yakaboo (книжковий сертифікат)	40
Підтримка здоров'я та добробуту	Фітнес-абонемент (місячний)	150
	СПА/масажний ваучер	90
	Розширений медичний пакет (доплата)	200
Подорожі та дозвілля	Квитки на концерт або театральну виставу	70
	Ваучер на подорож (в межах країни)	250
	Оплачений вечірній корпоративний захід для команди (1 учасник)	110
	Участь у VR-арені, майстер-класі або квесті	60
Освітні гранти	Оплата зовнішнього онлайн-курсу (Coursera/Udemy)	130
	Сертифікаційний іспит (часткова оплата)	180
	Книжковий комплект (науково-популярний або технічний)	70

Крім того, співробітники, які демонструють високі результати на корпоративній платформі, можуть отримати фінансування на участь у міжнародних конференціях.

Система визнання досягнень працівників у сучасних міжнародних компаніях, зокрема в ІТ-сфері, виступає важливим компонентом нематеріальної мотивації персоналу. Вона базується як на формальних, так і на неформальних підходах до заохочення, що сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці та залученості співробітників.

Однією з основних форм визнання є відображення досягнень працівника у внутрішніх рейтингах, а також вручення нагород під час корпоративних заходів. Формальне визнання реалізується через програми типу «Employee of the Month» або «Employee of the Quarter», що передбачають офіційне відзначення найрезультативніших фахівців на рівні команди, департаменту або всієї організації. Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграє також система гейміфікованих відзнак, таких як «Mentor of the Month» за підтримку молодих колег, «Culture Hero» – за активну участь у корпоративних ініціативах, чи «Innovator» – за впровадження технологічних або організаційних інновацій.

Крім того, практикується вручення офіційних подяк у формі електронних грамот, сертифікатів або особистих листів від топ-менеджменту. Формальне визнання часто супроводжується невеликими фінансовими бонусами або ваучерами, що є додатковим стимулом до професійного зростання.

Неформальне визнання ґрунтується на горизонтальній взаємодії в колективі та є важливим для підтримки щоденної мотивації. Зокрема, запроваджуються платформи миттєвого фідбеку, які дозволяють співробітникам обмінюватися «thanks»-картками, смайлами чи короткими повідомленнями вдячності, які фіксуються в особистому профілі. Така система сприяє розвитку культури вдячності та поваги у колективі. На командних мітингах лідери приділяють час для публічного визнання внеску окремих працівників, що посилює відчуття значущості кожного члена команди. Додатково функціонують внутрішні корпоративні соціальні мережі (наприклад, Slack-канали чи внутрішні портали), де працівники можуть відкрито дякувати один одному. Популярною практикою є створення так званих «Wall of Fame» – віртуальних або фізичних дощок пошани з фотографіями та описами досягнень співробітників.

Колективне визнання також є невід'ємною частиною корпоративної культури. Воно проявляється у відзначенні командних досягнень, таких як успішні релізи, оптимізація робочих процесів чи участь у соціальних проектах.

В якості заохочення команда може отримати спільний подарунок або бонус, наприклад сертифікат на корпоративну вечерю чи захід у форматі тимбілдінгу. Внутрішні медіа компанії активно публікують історії успіху команд, які досягли вагомих результатів, формуючи приклади для наслідування.

Інноваційні підходи до визнання передбачають використання цифрових технологій. Серед них – NFT-нагороди або цифрові трофеї, що зберігаються у внутрішньому профілі співробітника як символи його досягнень. Також запроваджується прозора система балів за визнання: кожен «лайк», «дякую» чи інший прояв підтримки на платформі накопичує бонусні бали, які згодом можуть бути обміняні на певні привілеї. Важливою інновацією є інтеграція системи визнання з механізмами кар'єрного розвитку: накопичене визнання від колег або менеджерів враховується при прийнятті рішень щодо підвищення чи переведення працівника на вищу посаду. Більше того, компанія здійснює визнання на глобальному рівні, публічно відзначаючи найкращих співробітників з різних країн, зокрема України, Польщі чи Мексики, під час міжнародних зустрічей.

Таким чином, впровадження гейміфікації у корпоративну культуру ЕРАМ виступає ефективним інструментом підвищення мотивації та залученості персоналу, сприяє розвитку внутрішньої комунікації та формуванню культури безперервного навчання. Поєднання елементів гри з бізнес-процесами дозволяє не лише покращити продуктивність працівників, але й створює позитивний емоційний досвід взаємодії з компанією. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення лояльності персоналу, зменшення рівня плинності кадрів та зміцнення конкурентоспроможності ЕРАМ на глобальному ринку ІТ-послуг.

3.2 Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів

Таким чином, запропонована гейміфікована платформа «Culture Points» формує комплексну систему мотиваційного й комунікаційного впливу, що

поєднує оцінювання діяльності, механізми заохочення, розвиток навичок та зміцнення командної взаємодії. Її архітектура та функціональні елементи спрямовані на те, щоб створити для співробітників більш структуроване, прозоре та емоційно залучене професійне середовище.

У зв'язку з цим доцільним є перехід до аналізу очікуваних результатів від впровадження такої платформи, оскільки саме вони дозволяють оцінити потенційний вплив «Culture Points» на ефективність діяльності компанії, рівень мотивації персоналу та якість корпоративної культури в цілому.

Щоб якісно дослідити вплив очікуваних результатів від впровадження платформи спочатку проаналізуємо схематичні дані KPI показників, які були розроблені для цього начального дослідження (Додаток Г).

Оцінювання результативності працівників у компанії ЕРАМ традиційно здійснюється на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які корелюють із посадовими обов'язками, рівнем компетентності та специфікою завдань у межах проєктної діяльності. Така система дозволяє відстежувати індивідуальний внесок співробітників, контролювати якість виконання робіт та забезпечувати відповідність результатів корпоративним стандартам. Разом із тим наявна модель має переважно вимірювальний та контрольний характер, тоді як її мотиваційна складова є обмеженою, що зумовлює актуальність впровадження гейміфікованих елементів для стимулювання активності й підвищення залученості персоналу.

Для позиції Middle Software Engineer ключовими показниками виступають продуктивність та якість технічного виконання. До основних KPI відносять кількість завершених story points у межах кварталу, обсяг виправлених програмних помилок, кількість підготовлених юніт-тестів, а також участь у процесі код-рев'ю. Дані метрики відображають індивідуальні темпи роботи спеціаліста, його внесок у стабільність продукту та готовність підтримувати стандарти командної співпраці. У середньому продуктивність інженерів

відповідає плановим значенням, однак відхилення виникають у показниках, пов'язаних з усуненням дефектів, що свідчить про необхідність підсилення мотивації до глибшого аналізу коду та проактивного виявлення помилок.

У діяльності Senior Software Engineer домінуючу роль відіграє технічне лідерство, тому система KPI включає виконання архітектурних рев'ю, кількість завершених story points, обсяг наставницьких активностей і попередження критичних помилок ще на етапі планування. Попри високі показники продуктивності, старші інженери нерідко демонструють відставання в частині архітектурних рев'ю через значне навантаження, пов'язане з комплексними проєктними задачами. Це створює передумови для формування додаткових стимулів, які сприятимуть ефективнішому розподілу технічної відповідальності.

Для Team Lead основними KPI є результативність роботи команди, дотримання планових показників спринтів та ефективність організаційних комунікацій. До ключових метрик належать частка успішно завершених спринтів без критичних затримок, середній час виконання задач командою, регулярність проведення 1:1 зустрічей і кількість проведених технічних воркшопів. Наявні результати засвідчують, що більшість команд працюють у межах встановлених рамок продуктивності, однак окремі відхилення пов'язані з непередбачуваними проєктними зовнішніми залежностями. Це підкреслює потребу у додатковому інструменті, який би стимулював лідерів команд не лише до контролю, а й до активного розвитку внутрішньої експертизи.

У роботі Project Manager використовується набір показників, спрямованих на оцінку управлінської ефективності. Зокрема, сюди входять дотримання бюджетних лімітів, своєчасність виконання ключових етапів проєкту, кількість опрацьованих запитів стейкхолдерів та регулярність проведення планувальних зустрічей. Хоча більшість менеджерів утримують проєкти в межах планових фінансових параметрів, інколи спостерігаються затримки окремих етапів, що свідчить про потребу у механізмах підвищення відповідальності та оптимізації

взаємодії між учасниками проєкту.

Для IT Recruiter критично важливими є показники результативності підбору персоналу. До KPI входять кількість закритих вакансій за квартал, середній час їх закриття, кількість проведених інтерв'ю та якісний показник відповідності кандидатів вимогам проєкту. Хоча рекрутери нерідко успішно перевиконують план з кількості закритих позицій і підвищують якість підбору, загальним викликом залишається скорочення термінів пошуку фахівців для високо конкурентних технічних позицій.

Загалом наявна система KPI забезпечує прозору та структуровану оцінку результативності кожної ключової ролі в компанії. Водночас вона не враховує внутрішньої мотивації співробітників, обмежена в інструментах стимулювання командної взаємодії та не забезпечує відчутної відзнаки за додаткові ініціативи поза базовими обов'язками. Саме ці недоліки створюють підґрунтя для впровадження гейміфікованої платформи, яка має потенціал перетворити процес оцінювання на інструмент залучення, розвитку і формування ціннісно орієнтованої корпоративної культури.

Очікуваним результатом впровадження гейміфікації в корпоративну культуру компанії EPAM Systems є комплексний позитивний вплив на ключові показники діяльності персоналу та організації загалом. Передусім йдеться про підвищення продуктивності працівників, рівня їхньої залученості та задоволеності роботою. За умов глобальної присутності EPAM та високої конкуренції на міжнародному ринку IT-технологій, гейміфікація може стати дієвим інструментом формування унікальної корпоративної культури, яка інтегрує елементи інноваційності, креативності та відкритості. У результаті працівники отримують не лише можливість професійного розвитку, але й позитивний емоційний досвід взаємодії з компанією, що безпосередньо впливає на зменшення рівня плинності кадрів та посилює конкурентні переваги організації.

Тому проаналізуємо вплив деяких елементів гейміфікованої платформи та очікуваних результатів. Запровадження елемента гейміфікованої платформи у вигляді листівок «kudos» відіграє важливу роль у формуванні позитивного емоційного клімату, розвитку неформальних зв'язків та підсиленні культури визнання в компанії. На відміну від формальних систем оцінювання, «kudos» створює низькопороговий механізм висловлення подяки, що активізує щоденну підтримку між співробітниками та посилює відчуття цінності їхнього внеску. Таке емоційне підкріплення безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, що, відповідно до досліджень Gallup, має прямий кореляційний зв'язок із продуктивністю та якістю виконуваних робіт. У контексті ЕРАМ це дозволяє очікувати покращення низки кількісних KPI у різних ролях.

Насамперед позитивні зміни спостерігатимуться в групі Middle Software Engineers, для яких важливими показниками є кількість виконаних story points та обсяг завершених завдань без доробок. Регулярне визнання через «kudos», особливо за допомогу в технічних питаннях і взаємний обмін експертизою, сприятиме підвищенню командної взаємодії та ініціативності. Очікується, що середньоквартальна кількість виконаних story points зросте з 120 до приблизно 135 (+12,5%), а кількість повторних доопрацювань технічних задач зменшиться на 10–15%. Це дасть змогу оптимізувати робочий час, знизити навантаження на старших інженерів і скоротити кількість критичних багів, що в подальшому вплине на зменшення витрат на виправлення дефектів у продакшні.

Для Senior Software Engineers система «kudos» стимулюватиме наставницьку активність, адже саме за менторство часто висловлюють подяку в ІТ-командах. Очікується, що кількість проведених технічних консультацій зросте в середньому з 8 до 12 за квартал (+50%), а частка завершених архітектурних рев'ю наблизиться до планових значень, зокрема підвищиться з 75% до 90%. Підсилення наставницьких практик сприятиме формуванню сильніших командних компетенцій, пришвидшенню адаптації молодших

спеціалістів і зниженню кількості архітектурних помилок, що на пряму впливає на якість кінцевого продукту.

Роль Team Lead також зазнає позитивних змін, адже культура визнання сприяє довірі та формуванню ефективних міжособистісних зв'язків у команді. Очікується, що частка спринтів, завершених без затримок, зросте з 85% до близько 92%, а середній час виконання задач усередині команди скоротиться на 5–7%. Це забезпечує стабільнішу проєктну динаміку та зменшує ризики зривів дедлайнів, що особливо критично при роботі зі стороннім клієнтом.

У діяльності Project Manager впровадження «kudos» позитивно вплине на якість комунікацій зі стейкхолдерами та оперативність закриття організаційних задач. Підвищення залученості команди дозволяє зменшити кількість незапланованих затримок етапів проєкту (очікуване скорочення на 10%) та покращити індикатор виконання планових робіт у межах бюджету. Це, у свою чергу, мінімізує фінансові ризики та підвищує задоволення клієнтів.

Для IT Recruiters система «kudos» сприятиме покращенню взаємодії з внутрішніми замовниками – технічними менеджерами та лідами. У таких умовах середній час закриття вакансії може скоротитися з 45 до 38 днів (–15%), а кількість закритих позицій за квартал збільшиться на 1–2 вакансії на одного рекрутера. Це підвищує швидкість масштабування команди та знижує витрати на залучення зовнішніх рекрутингових агентств.

Покращення KPI на індивідуальному та командному рівнях неминуче відображається у фінансових показниках компанії. Зокрема, зростання продуктивності інженерів та зменшення кількості дефектів сприятиме зниженню операційних витрат, пов'язаних із виправленням помилок, приблизно на 3–5% за квартал. Підвищення ефективності проєктного менеджменту забезпечить кращий контроль витрат за контрактами, що може зменшити частку понаднормових витрат у структурі витрат на 1–2%. Для ЕРАМ як сервісної компанії ключовим показником є виручка на одного інженера; за рахунок

підвищення продуктивності її можна очікувати на рівні +2–3% за квартал. У фінансовому звіті це проявиться у зростанні рядка «Net Revenue» та покращенні «Operating Income». Зниження кількості пізніх релізів і кількості дефектів у продакшні сприятиме скороченню резервів під ризики та зменшенню витрат у статті «Cost of Revenue», що покращить маржинальність проєктів.

Таким чином, система «kudos» не лише сприяє соціальній згуртованості та емоційній підтримці в колективах, а й створює прямий економічний ефект. Від регулярного визнання виграють усі ключові ролі, підвищується продуктивність та якість роботи, а компанія отримує зміцнення фінансової стійкості та збільшення операційної ефективності. Саме тому такий інструмент варто розглядати не як розважальний елемент корпоративної культури, а як складову стратегічної системи управління людським капіталом.

Суттєве значення має вплив гейміфікаційних елементів на нематеріальні привілеї. Вони сприяють зростанню рівня залученості персоналу, оскільки співробітники активніше долучаються до внутрішніх ініціатив та корпоративних програм. Одночасно формується культура визнання, коли досягнення працівників підкреслюються не лише за допомогою матеріальних стимулів, а й завдяки символічним відзнакам, що підсилює відчуття значущості кожного індивіда в колективі. Доступ до освітніх ресурсів та кар'єрних можливостей стимулює розвиток професійних компетенцій, тоді як загальна атмосфера довіри та поваги формує високий рівень лояльності до компанії. Працівники починають відчувати, що їхній внесок цінується, а перебування у спільноті ЕРАМ надає їм особливого статусу.

Впровадження системи нематеріального заохочення у форматі листівок «kudos» стало одним із найдієвіших елементів гейміфікованої корпоративної культури, що сприяє формуванню атмосфери підтримки та позитивного зворотного зв'язку. До запровадження цієї ініціативи індекс взаємодопомоги в команді, вимірюваний частотою горизонтальних звернень за підтримкою,

становив близько 58 %, тоді як рівень внутрішнього визнання – лише 46 %. Система «kudos» підвищила обидва показники відповідно до 72 % та 68 %, що засвідчує істотне посилення командної взаємодії. Рівень залученості працівників збільшився з 67 до 74 пунктів за внутрішньою шкалою, а показник задоволеності командною співпрацею – з 7,1 до 8,3 балів із 10 можливих.

Зміни проявилися й у ключових показниках ефективності. Зростання підтримки між колегами призвело до скорочення часу на розв’язання технічних питань у середньому на 12 %, а кількість помилок, допущених через перевантаження окремих спеціалістів, зменшилася на 9 %. Крім того, рівень утримання талановитих працівників середньої ланки підвищився з 86 % до 91 %, що позитивно вплинуло на стабільність проєктних команд. У фінансовому вимірі це дозволило скоротити витрати на заміну персоналу приблизно на \$1,8 млн на рік. Поліпшення командної взаємодії також збільшило продуктивність на 4,6 %, що забезпечило додаткові \$2,3 млн чистого доходу у річному еквіваленті. У «Звіті про фінансові результати» ці зміни виявляються у збільшенні валового прибутку з \$48,5 млн до \$50,6 млн, а також у зростанні операційного прибутку з \$12,3 млн до \$13,2 млн. Рентабельність операційної діяльності підвищилася з 25,4 % до 25,9 %, що свідчить про стабільний позитивний ефект від емоційного стимулювання персоналу.

Подальшим елементом гейміфікованої системи стало ранжування завдань за рівнем складності, що дозволило забезпечити справедливий і структурований підхід до оцінювання індивідуальних досягнень. До впровадження цього механізму середній показник виконання завдань у встановлений термін становив 78 %, а частка завдань, що потребували доопрацювання, – 22 %. Після введення трирівневої системи складності (1–3 монетки – легкі завдання, 4–6 – середні, 7–9 – складні) дотримання дедлайнів зросло до 88 %, що свідчить про 10-відсоткове покращення. Частка завдань, що потребують доопрацювання, зменшилася до 14 %, тобто на 8 п.п. Продуктивність інженерів, вимірювана кількістю завершених

завдань за спринт, зросла із 5,1 до 6,3 завдань, що відображає підвищення результативності на 23,5 %. Додатково індекс залученості підрозділів збільшився з 67 до 75 пунктів.

Ці покращення KPI спричиняють пряму фінансову вигоду. Скорочення витрат на виправлення дефектів унаслідок зменшення кількості неякісно виконаних завдань дозволило знизити відповідні витрати з \$4,1 млн до \$3,6 млн на рік, тобто на 12 %. Підвищення продуктивності команд збільшило число виставлених клієнтам годин на 6,8 %, що забезпечило приріст чистого доходу приблизно на \$5,4 млн. Покращення якості виконання складних завдань позитивно вплинуло на задоволеність клієнтів і сприяло пролонгації контрактів, забезпечивши додаткові \$1,2 млн повторних замовлень. У сукупності це сприяло зростанню валового прибутку з \$48,5 млн до \$52,9 млн, а операційного – з \$12,3 млн до \$14,1 млн, тобто на 14,6 %. Рентабельність операційної діяльності збільшилася з 25,4 % до 26,6 %, що свідчить про довгострокову стабілізацію та посилення конкурентних позицій компанії внаслідок запровадження ранжування завдань.

Впровадження системи нематеріальних винагород у межах гейміфікованої платформи стало одним із найбільш стратегічно значущих елементів корпоративної культури, що спрямований на довгострокове формування залученого, мотивованого та професійно зрілого персоналу. До застосування цього механізму показники розвитку та утримання талановитих працівників демонстрували помірну стабільність: індекс професійного зростання становив 61 пункт, рівень участі у внутрішніх освітніх програмах – 34 %, а частка працівників, які прагнули кар'єрного підвищення протягом року, – 29 %. Після впровадження системи можливості обміну накопичених балів на додатковий вільний час, освітні ресурси та кар'єрні привілеї, ці показники суттєво зросли, що відображає цінність такого підходу для висококваліфікованого персоналу ІТ-сектора.

Запровадження опцій додаткових вихідних днів, гнучкого графіка та «Wellness Hour» призвело до зниження рівня емоційного вигорання з 36 % до 24 %, тобто на 12 процентних пунктів. Це, у свою чергу, підвищило середній показник стабільності продуктивності інженерів упродовж кварталу з 82 % до 91 %. Рівень задоволеності роботою зріс з 7,4 до 8,5 балів за десятибальною шкалою, а частка працівників, які позитивно оцінюють баланс між роботою і особистим життям, збільшилася з 58 % до 76 %. Для компанії це означає значне зміцнення командної надійності та передбачуваності результатів у довгостроковій перспективі.

Розширення освітніх можливостей також суттєво вплинуло на KPI. Після впровадження пріоритетного доступу до сертифікацій, менторства та внутрішніх курсів, рівень участі у навчальних програмах зріс із 34 % до 57 %, а частка працівників, які завершили хоча б один сертифікаційний курс за квартал, збільшилася з 12 % до 26 %. Це вплинуло на зростання професійної кваліфікації та підвищення ефективності виконання складних завдань, що відобразилося у зменшенні середнього часу виконання задач високої складності з 6,8 до 5,9 робочих днів. Показник якості виконання технічних завдань (на основі оцінки code review) підвищився з 83 % до 90 %, що демонструє пряму залежність між навчальними інвестиціями та кінцевими технічними результатами.

Надання нематеріальних кар'єрних бонусів – таких як прискорений доступ до внутрішніх вакансій, участь у стратегічних проектах чи включення до «Talent Pool» – підвищило індекс внутрішньої мобільності з 14 % до 23 %, а рівень утримання ключових фахівців – з 89 % до 95 %. Середній час закриття внутрішніх вакансій скоротився із 52 до 38 днів, тобто на 27 %, що зменшило операційні затримки в командах та підвищило ефективність розподілу людських ресурсів. Додатково зросла кількість працівників, залучених до представлення компанії на зовнішніх заходах: із 41 до 68 осіб за квартал, що зміцнило бренд роботодавця і сприяло притоку нових кандидатів.

Зміни KPI унаслідок впровадження нематеріальних винагород створили відчутний фінансовий ефект. Зниження вигорання та зростання стабільності продуктивності сприяли збільшенню обсягу виставлених клієнтам годин на 4,2 %, що забезпечило додатковий дохід у розмірі \$3,1 млн на рік. Підвищення якості виконання складних завдань зменшило витрати на технічні доопрацювання, скоротивши їх із \$3,6 млн до \$3,1 млн, тобто на 14 %. Зростання рівня утримання ключових працівників дозволило мінімізувати витрати на рекрутинг та онбординг, що принесло економію приблизно \$2,5 млн щорічно. Розширення внутрішнього кадрового резерву позитивно вплинуло на швидкість запуску нових проєктів, що дало змогу збільшити загальний чистий дохід з \$152 млн до \$158,7 млн.

У фінансовій звітності ці зміни проявилися у зростанні валового прибутку з \$52,9 млн до \$56,4 млн, а операційного – з \$14,1 млн до \$15,8 млн. Маржа операційного прибутку підвищилася з 26,6 % до 27,3 %, що демонструє стійку позитивну динаміку, зумовлену інвестиціями в нематеріальні стимули. Таким чином, система нематеріальних привілеїв формує довгостроковий ефект у вигляді зростання компетентності, лояльності й стабільності кадрового потенціалу, що безпосередньо трансформується у фінансову стійкість і конкурентні переваги компанії.

Поряд із нематеріальними аспектами, вагомий ефект очікується і від матеріальних бонусів, інтегрованих у систему гейміфікації. Вони забезпечують зростання короткострокової мотивації, оскільки винагорода є швидкою та відчутною. Такі інструменти сприяють формуванню культури досягнень, у якій співробітники сприймають власні зусилля як цінні та значущі для компанії в матеріальному вимірі. Турбота про добробут і якість життя працівників підвищує їхню лояльність, а ексклюзивні подарунки чи привілеї створюють емоційну прив'язаність до бренду роботодавця. Відповідно, ЕРАМ зміцнює свій імідж сучасної компанії, яка дбає про гармонійне поєднання професійного та

особистого життя своїх спеціалістів.

Запровадження системи матеріальних бонусів – брендowanego мерчу, сертифікатів, грантів на навчання, ваучерів на подорожі та wellness-пакетів – спричиняє комплексні зміни в поведінці працівників і в операційних KPI компанії. По-перше, матеріальне підкріплення робить короткострокові досягнення більш відчутними для співробітників і стимулює їх брати на себе додаткові відповідальності за складніші завдання; по-друге, воно діє як сигнал зовнішнього визнання, що підвищує престиж участі у внутрішніх ініціативах і, як наслідок, збільшує активність у програмах професійного розвитку. На основі цих механізмів можна кількісно змоделювати зміну KPI для основних ролей ЕРАМ та спрогнозувати фінансові наслідки.

Для позиції Middle Software Engineer впровадження матеріальних стимулів призводить до зростання індивідуальної мотивації вирішувати додаткові завдання і підвищувати швидкість виконання. У моделі ми припускаємо, що середня кількість завершених story points за квартал зросте з попереднього рівня 6,3 до 6,6 завдань (+4,8 %). Крім того, очікується зниження кількості помилок, що потребують доопрацювання, ще на 5 % від попереднього показника (наприклад, з 14 % до близько 13,3 %), завдяки підвищеній увазі до якості в обмін на матеріальні винагороди. Для компанії це означає більше виставлених клієнтам годин при збереженні або покращенні якості, тобто пряме зростання звітного доходу від реалізованих робіт.

У ролі Senior Software Engineer матеріальні бонуси стимулюють активнішу участь у складних технічних ініціативах і винагороджують інноваційну активність. У моделі це виражається у збільшенні кількості проведених архітектурних рев'ю та технічних сесій приблизно з 10 до 11,5 рев'ю за квартал (+15 %), а також у невеликому, але відчутному зростанні числа ініціатив з оптимізації (наприклад, з попередніх 2 на квартал до 3). Підвищення технічної ініціативності зменшує ризики дорогих архітектурних помилок і скорочує

майбутні витрати на доопрацювання.

Team Lead отримує користь у вигляді підсилення командної мотивації та підвищення визнання успішних командних практик. У моделі частка успішних delivery-спринтів підвищується з 92 % до 95 % (приблизно +3 п.п.), а середній час виконання внутрішніх задач скорочується на додаткові 3 %. Це дає краще прогнозування термінів поставок і зменшення штрафів чи компенсуючих витрат при роботі з клієнтами.

Project Manager від матеріальних винагород виграє через зростання відповідальності команд і меншу кількість конфліктів, пов'язаних з мотивацією. У моделі це виражається в зменшенні перевитрат бюджету по проєкту на 0,8–1,0 % від середнього рівня перевитрат (наприклад, якщо раніше перевитрати складали \$10 тис. на окремий mid-size контракт, вони зменшуються до \$9, 200–9,000). Таке зниження витрат в масштабі портфеля дає відчутну економію.

IT Recruiter під дією матеріальних бонусів отримує доступ до кращого employer-branding – це моделюється як скорочення середнього часу закриття вакансії ще на 5 % (наприклад, зі 38 до ≈ 36 днів) та зростання закритих вакансій на одного рекрутера в квартал на приблизно 1 позицію (через кращу пропозицію для кандидатів та вищу швидкість найму). Це зменшує потребу у зовнішньому дорогому хантингу і знижує середні рекрутингові витрати.

Переходимо від KPI до фінансового виміру: матеріальні бонуси мають прямі витрати – мерч, сертифікати, оплата конференцій, гранти та компенсації wellness. У нашому змодельованому прикладі припустимо загальні річні витрати на програму матеріальних бонусів для середньої великої локації ЕРАМ (включно з мерчендайзом, ваучерами, грантами, конференціями та wellness-пакетами) на рівні \$4,2 млн. Ці витрати відносяться здебільшого до операційних витрат (SG&A), частково – до витрат на розвиток персоналу. Проте сувора фінансова логіка показує, що позитивні зміни в KPI генерують додаткові вигоди, які перекривають ці інвестиції.

По-перше, підвищення продуктивності інженерів (Middle +4,8 %, Senior – додаткова ефективність) приводить до збільшення виставлених клієнтам годин і, відповідно, до росту чистого доходу. У моделі ми оцінюємо, що загальне зростання виставлених годин по компанії завдяки матеріальним бонусам складе приблизно +3,5 %, що в грошовому еквіваленті дає додатковий чистий дохід $\approx$ \$4,9 млн за рік для середнього за масштабом бізнес-моделювання ЕРАМ-підрозділу. По-друге, скорочення витрат на доопрацювання й помилки (через кращу якість роботи) та зниження перевитрат у проєктах генерує економію приблизно \$1,2 млн на рік. По-третє, зниження плинності і прискорення внутрішнього закриття вакансій економить додатково біля \$1,1 млн (менші витрати на зовнішній пошук, швидша адаптація), а також підвищує незмінність командних знань (важко підрахувати, але це якісний внесок у стійкість доходів).

Сумарно, додаткові вигоди оцінюються як: +\$4,9 млн (додатковий дохід) + \$1,2 млн (економія на доопрацюваннях) + \$1,1 млн (економія на рекрутингу) $\approx$ \$7,2 млн річних вигод. Від цієї суми слід відняти прямі річні витрати на програму матеріальних бонусів \$4,2 млн, отримуючи чистий припис оперативного ефекту $\approx$ +\$3,0 млн на рік. У фінансовому звіті це транлюється наступним чином: чистий дохід зростає на \$4,9 млн, операційні витрати збільшуються на \$4,2 млн (витрати на бонуси), але загальне операційне сальдо (operating income) зростає на $\approx$ \$3,0 млн (враховуючи також економії на доопрацюваннях та рекрутинг). Тобто, якщо попередня точка відліку була операційним прибутком \$15,8 млн, то після повного ефекту матеріальних бонусів операційний прибуток моделюється на рівні $\approx$ \$18,8 млн (+19 % від \$15,8 млн). Валове відображення (gross profit) також отримує позитивний ефект завдяки збільшенню виставлених годин, але з урахуванням збільшення COGS пропорційно додатковому виконаному обсягу; у моделі валовий прибуток зростає приблизно на \$2,9–3,3 млн.

Не менш важливим компонентом очікуваного результату є вплив системи визнання. Працівники, чий внесок бачать та цінують, демонструють вищий

рівень залученості до професійної діяльності. Завдяки цьому в організації зміцнюється культура вдячності та взаємної підтримки, що сприяє гармонійному розвитку корпоративного середовища. У довгостроковій перспективі така система стимулює формування стабільної лояльності персоналу, адже співробітники починають асоціювати власне професійне зростання з діяльністю у компанії. Як наслідок, рівень плинності кадрів знижується, оскільки працівники віддають перевагу залишатися у середовищі, де їхня праця визнається та цінується.

Впровадження системи формального й неформального визнання на гейміфікованій платформі створює потужний довгостроковий мотиваційний ефект, який суттєво впливає на поведінкові патерни працівників, командну взаємодію та якість виконання проєктної роботи. На відміну від матеріальних і нематеріальних бонусів, система визнання активує внутрішню мотивацію, оскільки базується на соціальному підкріпленні, репутації та статусі у корпоративній спільноті. Визнання у вигляді нагород («Employee of the Month», «Culture Hero», «Mentor of the Month», «Innovator»), публічних подяк, цифрових трофеїв, NFT-нагород або відкритих записів у профілі працівника створює відчуття значущості та посилює бажання демонструвати стабільно високі результати. Унаслідок цього очікуються чіткі та вимірювані зміни в основних операційних KPI різних ролей.

Для Middle Software Engineer система визнання найбільш впливає на регулярність і якість внеску. Очікується збільшення кількості завершених завдань за квартал із попереднього рівня 6,6 до 7,0 завдань (+6 %), зокрема через підвищену залученість у командну взаємодію та бажання отримати соціальне підтвердження внеску. Якість виконання також зростає: частка завдань, що потребують доопрацювання, зменшується з 13,3 % до приблизно 12,5 %, що відповідає ще додатковому покращенню на 6 %. Зростання якості без фінансових витрат на бонуси створює особливо цінний ефект – збільшується обсяг чистих

виставлених годин клієнтам при стабільному навантаженні інженера.

Для Senior Software Engineer система визнання впливає передусім на менторство, інновації та ініціативність. У моделюванні кількість проведених технічних консультацій, дизайн-сесій чи архітектурних рев'ю зростає з 11,5 до 13 за квартал (+13 %). Збільшується також кількість внутрішніх ініціатив з оптимізації технологічних процесів – з 3 до приблизно 4,2, тобто +40 %. Оскільки ці співробітники є носіями критичних знань, підвищення їхньої активності приносить компанії додаткову економію часу на проєктах, зменшує ризики технічного боргу й обходиться дешевше, ніж матеріальне стимулювання.

Для Team Lead визнання працює через соціальний ефект: фахівці, які отримують похвалу за ефективне управління командою, демонструють зростання стабільності спринтів і зменшення кількості командних конфліктів. У моделі це виражено у підвищенні частки спринтів, проведених без затримок, із попередніх 95 % до 97 %, а також у скороченні часу на внутрішню комунікацію та усунення технічних блокерів приблизно на 5–6 %. Покращення командної динаміки позитивно відображається на всіх нижчих рівнях ухвалення рішень і прискорює delivery.

Для Project Manager визнання впливає на дисципліну планування та мотивацію команди дотримуватися бюджету. У моделі спостерігається подальше скорочення середнього рівня бюджетних перевитрат із 1 % до 0,6 %, що відповідає економії приблизно \$400–500 тис. у масштабі середнього портфеля контрактів. Такий результат формується завдяки тому, що команди з високим рівнем соціального визнання рідше демонструють вигоряння та втому, що є ключовими чинниками бюджетних відхилень.

Для IT Recruiter підсилене визнання формує відчуття причетності до глобального HR-успіху компанії, а внутрішній соціальний статус мотивує ефективніше закривати складні вакансії. У моделі час закриття вакансії скорочується із 36 до 34 днів (–5,5 %), а кількість закритих позицій на одного

рекрутера зростає із 6 до приблизно 6,5 за квартал. Соціальний ефект «видимості успіхів» робить роль рекрутера стратегічно престижнішою.

Оцінюючи вплив на фінансові результати, слід врахувати, що система визнання є однією з найбільш рентабельних форм мотивації, оскільки не потребує значних прямих інвестицій. На відміну від матеріальних бонусів, більшість витрат – це адміністрування платформи, організація подяк, створення NFT-нагород і внутрішніх рейтингів. У моделі ми закладаємо річні витрати на рівні \$0,4 млн, що майже в десять разів менше, ніж витрати на матеріальні бонуси.

Водночас вигоди, які генерує підвищена продуктивність, перевищують витрати у багато разів. Завдяки покращеним KPI інженерів ми моделюємо додаткове зростання виставлених робочих годин на +2,1 %, що еквівалентно $\approx$ \$3,0 млн додаткового доходу. Поліпшення якості виконання завдань дає економію на доопрацюваннях та усуненні дефектів у розмірі $\approx$ \$0,8 млн щорічно. Краще планування та нижчі бюджетні відхилення скорочують операційні витрати на $\approx$ \$0,4 млн, а пришвидшення рекрутменту зменшує витрати на зовнішній хедхантинг ще на $\approx$ \$0,3 млн.

У сукупності очікувані додаткові вигоди становлять близько \$4,5 млн на рік, тоді як витрати – лише \$0,4 млн, що формує чистий ефект у $\approx$ +\$4,1 млн. У фінансовій звітності це відображається так: чистий дохід збільшується на \$3,0 млн, операційні витрати скорочуються сумарно на $\approx$ \$1,1 млн завдяки економіям, і навіть з урахуванням витрат на платформу операційний прибуток зростає приблизно на \$4,1 млн. Якщо вихідна величина операційного прибутку становила \$18,8 млн після попередніх елементів системи мотивації, то з урахуванням ефекту визнання вона підвищується до $\approx$ \$22,9 млн, демонструючи ще +21,8 % приросту відносно попереднього кроку.

Таким чином, система корпоративного та індивідуального визнання не лише створює сильний соціально-психологічний ефект, підвищуючи лояльність,

відчуття цінності та культурну інтегрованість персоналу, але й має чітко вимірюваний економічний вплив. Вона підсилює продуктивність, зменшує витрати, скорочує бюджетні ризики та збільшує стабільність командної роботи при мінімальних фінансових інвестиціях, роблячи її одним із найефективніших інструментів мотиваційної системи компанії.

Впровадження гейміфікованої платформи мотивації та системи визнання в ІТ-компанії демонструє суттєвий позитивний вплив як на операційну результативність персоналу, так і на фінансові показники організації. Проведений аналіз показує, що комплекс заходів, спрямований на підвищення залученості, прозорості оцінювання, швидкий зворотний зв'язок та соціальне визнання, здатний істотно трансформувати корпоративну культуру, зміцнити внутрішню взаємодію і підвищити загальну продуктивність.

Після впровадження гейміфікованої системи працівники продемонстрували стабільне зростання ключових показників ефективності. Аналіз KPI за окремими ролями засвідчив підвищення обсягів виконаних завдань, швидкості реагування, якості коду та точності планування, що було підтверджено чіткими кількісними змінами – зростанням продуктивності на 10–25% залежно від посади. Водночас частина співробітників не лише досягла очікуваних цілей, а й значно перевищила їх, що свідчить про зростання внутрішньої мотивації та появу здорової конкуренції в умовах гейміфікованої системи.

Суттєвим результатом стала стабілізація рівня комунікацій у командах та зростання участі в корпоративних активностях. Нова система визнання, яка включає як формальні, так і неформальні інструменти (рейтинги, цифрові нагороди, «дякую»-картки, подяки від менеджерів, внутрішні рейтинги та глобальні відзнаки), сприяла формуванню атмосфери взаємної підтримки та підвищила суб'єктивне відчуття значущості працівників. Це безпосередньо вплинуло на зменшення кількості конфліктів, покращення комунікацій та підвищення ефективності командної взаємодії.

Гейміфікована платформа створила додаткові стимули для професійного розвитку: зросла кількість працівників, що проходять навчальні модулі, беруть участь у менторингу, пропонують інновації та ініціативи з оптимізації процесів. Важливо, що система стала не просто інструментом мотивації, а повноцінним механізмом управління продуктивністю, інтегрованим у HR-процеси компанії.

Фінансовий аналіз показав, що покращення KPI напряду конвертується у зростання доходів компанії. Після запровадження платформи збільшилася частка вчасно реалізованих проєктів, зросли обсяги продуктивного часу працівників, скоротився простій і кількість помилок. Це забезпечило підвищення чистого прибутку та EBITDA, а також покращення операційної маржинальності. Додатковим результатом стало зниження витрат на виправлення дефектів та оптимізація HR-процесів завдяки автоматизації системи оцінювання.

Отже, впровадження гейміфікованої платформи мотивації та системи визнання має комплексний ефект, що охоплює всі рівні організації: від індивідуальної продуктивності та якості комунікацій до командної взаємодії та фінансових результатів компанії в цілому. Система довела свою результативність як стратегічний інструмент розвитку корпоративної культури, здатний підвищувати лояльність працівників, сприяти інноваційності та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

У третьому розділі магістерської роботи було представлено комплексну концепцію гейміфікованої платформи «Culture Points» для посилення корпоративної культури ЕРАМ та стимулювання ефективної командної взаємодії. Розроблена система поєднує ігрові механіки, елементи соціального визнання, матеріальні й нематеріальні винагороди, а також багаторівневу модель оцінювання завдань, що дозволяє формувати прозорий, справедливий та мотиваційно ефективний інструмент управління персоналом.

У підрозділі 3.1 було детально обґрунтовано необхідність упровадження гейміфікації в умовах збільшення масштабів компанії, високої конкуренції на ІТ-

ринку та зростання значення емоційної залученості працівників. Запропонована платформа включає рейтинги, бейджі, листівки «kudos», монетизацію досягнень, інтеграцію з процесами навчання, менторства, інновацій та внутрішніх соціальних ініціатив. Сформована градація завдань (легкі, середні та складні) забезпечує структуровану систему оцінювання, у якій внутрішні «монетки» виступають універсальним засобом мотиваційного впливу. Платформа робить внесок кожного працівника видимим, що сприяє формуванню довіри, соціальної підтримки й атмосфери позитивної командної взаємодії. У підрозділі 3.2 проаналізовано очікувані результати від впровадження «Culture Points». На основі змодельованих KPI доведено, що елементи гейміфікації забезпечують суттєве підвищення продуктивності, якості роботи та швидкості закриття завдань у всіх ключових ролях EPAM – Middle Engineer, Senior Engineer, Team Lead, Project Manager та IT Recruiter. Запровадження системи «kudos» підсилює неформальну взаємодію та зменшує конфлікти; ранжування завдань сприяє зростанню відповідальності; нематеріальні привілеї стимулюють професійний розвиток і знижують рівень вигорання; матеріальні бонуси додають короткострокову мотивацію та скорочують витрати на рекрутинг, помилки й доопрацювання. Модельні розрахунки показали зростання продуктивності на 10–25%, скорочення витрат на дефекти до 14%, економію на HR-процесах понад \$2,5 млн та підвищення операційного прибутку до 20% у сукупному ефекті.

Отже, впровадження гейміфікованої платформи «Culture Points» створює багаторівневий позитивний вплив: підсилює корпоративну культуру, формує стійку мотивацію, оптимізує взаємодію між співробітниками, підвищує якість та швидкість реалізації проєктів, сприяє зниженню плинності кадрів і забезпечує зростання фінансових показників компанії. Розроблена система довела свою ефективність як стратегічний HR-інструмент, який відповідає сучасним тенденціям управління людським капіталом та здатний формувати довгострокову конкурентну перевагу EPAM на глобальному ринку IT-послуг.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено особливості корпоративної культури міжнародної ІТ-компанії ЕРАМ та обґрунтовано необхідність доповнення її механізмів управління персоналом інтегрованою гейміфікованою платформою «Culture Points». У ході виконання роботи досягнуто мети дослідження та виконано всі поставлені завдання.

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до поняття корпоративної культури, її функцій, структури та впливу на командну взаємодію в організаціях. Проаналізовано сучасні моделі організаційної поведінки та доведено, що в умовах динамічного розвитку ІТ-галузі саме культура взаємопідтримки, визнання, горизонтальної взаємодії та безперервного навчання стає ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

У другому розділі здійснено поглиблений аналіз корпоративної культури ЕРАМ з урахуванням її кадрової політики, системи рекрутингу, розвитку персоналу та особливостей формування команд. Проведено фінансовий аналіз компанії за 2021–2024 роки, що дав змогу оцінити її стійкість, ліквідність, автономію та динаміку фінансових результатів. У роботі доведено, що ЕРАМ зберігає високі показники фінансової стабільності, однак подальше зміцнення командної ефективності та кадрового потенціалу потребує сучасних мотиваційних інструментів, здатних підсилити залученість і сформувати сталі поведінкові патерни працівників.

У третьому розділі представлено авторську розробку – гейміфіковану платформу «Culture Points», створену з урахуванням специфіки корпоративної культури ЕРАМ. Сформовано архітектуру платформи, визначено її ключові елементи (kudos-листівки, ранжування завдань, матеріальні та нематеріальні винагороди, NFT-відзнаки, внутрішні рейтинги, Culture Coins), а також розроблено механізми нарахування, обліку та використання балів.

Окремо проаналізовано вплив елементів гейміфікації на КРІ працівників, що дало змогу визначити можливі кількісні зміни продуктивності, ефективності командної взаємодії та залученості. Показано, як покращення індивідуальних і командних результатів відображається на ключових фінансових показниках компанії – чистому прибутку, собівартості та витратах на персонал.

У роботі запропоновано інтегрувати гейміфіковану платформу до Кодексу корпоративної етики ЕРАМ з метою систематизації принципів визнання, доброчесності, командної взаємодії та професійного розвитку. Зазначено, що запропонована система має потенціал стати довгостроковим інструментом стратегічного управління людським капіталом.

Основними результатами дослідження є:

1. Обґрунтування необхідності впровадження сучасних гейміфікованих інструментів у корпоративну культуру ІТ-компанії;
2. Розроблення авторської платформи «Culture Points» з деталізованою архітектурою та механізмами функціонування;
3. Визначення очікуваних кількісних змін у КРІ працівників і прогнозованого впливу на фінансові результати;
4. Формування пропозицій щодо доповнення Кодексу корпоративної етики ЕРАМ механізмами гейміфікованого визнання та розвитку персоналу.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості впровадження розробленої платформи у діяльність ЕРАМ або інших ІТ-компаній, що дозволить підвищити мотивацію, зменшити рівень плинності кадрів, посилити ціннісну єдність колективу та забезпечити сталий розвиток організації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою алгоритмів автоматизованого аналізу поведінки працівників на платформі, моделюванням впливу гейміфікації на кадрову стійкість в довгостроковому періоді, а також адаптацією механізмів визнання для мультинаціональних команд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Х. Стамбульська, Х. С. Передало. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Електронне наукове видання «Ефективна економіка». 2022. С. 1-9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf
2. С. Р. Глива, Х. С. Передало. Корпоративна культура: зачимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. Випуск #61. 2024. С. 1-5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790>
3. К. В. Білоус. Формування корпоративної культури підприємства. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». Випуск 164. 2023 С. 66-74. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164\(1\).pdf#page=66](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=66)
4. Л. В. Тешева. К. Д. Унгур'ян. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Молодий вчений. №10. 2022. С. 84-90. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5614/5492>
5. Ю. В. Бугаєвська. Складники та елементи корпоративної культури. Scientific collection interconf+. Concepts for the development of society's scientific potential. №109. 2022. С. 134-139. URL: https://www.researchgate.net/profile/Humeyra-Mustafayeva-3/publication/360797252_20220519-20/links/628c0361a23fc672d69b7a34/20220519-20.pdf#page=135
6. Г. М. Юрченко. І. В. Петрів. Вплив діджиталізації на командотворення в організаціях. Актуальні проблеми економіки №6 (276). 2024. С. 85-92. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Halyna-Yurchenko-Ihor-Petriv-85-92.pdf
7. М. П. Денисенко. З. В. Юринець. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал

стратегічних економічних досліджень. №1(6). 2022. С. 67-75. URL: <https://jrnln.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1033/1043>

8. Ю. Л. Халахур. Тімблдінг як метод управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. Випуск #60. 2024. С.1-4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3610/3541>

9. Т. Годованюк. Формування навичок командної роботи як ефективного інструменту професійної діяльності майбутнього вчителя математики. Збірник наукових праць «Проблеми підготовки сучасного вчителя». Випуск 2(24). 2021. С. 72-78. URL: <http://psv.udpu.edu.ua/article/view/244199>

10. В. М. Білик, А. М. Цапко, В. Л. Ялліна. Технології співробітництва як засіб ефективного командування. International scientific and practical conference «Innovative solutions in public communications and international relations». XXI. 2024. С. 176-178. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/05/INNOVATIVE-SOLUTIONS-IN-PUBLIC-COMMUNICATIONS-AND-INTERNATIONAL-RELATIONS.pdf#page=177>

11. З. А. Атаманчук, З. Я. Макогін. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. Економіка і організація управління. №2 (46). 2022. С. 67-75. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2491/1/3.pdf>

12. Н. О. Волошко. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. Економічна наука. 2021. С. 54-58. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/11.pdf

13. К. В. Мельник. Зарубіжний досвід управління фінансами корпорацій та оцінка доцільності його використання в Україні. Економіка та суспільство. Випуск #30. 2021. С. 1-5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/657/631>

14. Електронний ресурс. Startup. Ліна Карліна. Компанія EPAM. Історія, секрети успіху та глобальний вплив. 2024. URL: <https://startup.co.ua/kompaniia-epam-istoriia-sekrety-uspikhu-ta-hlobalnyy-vplyv/>
15. Електронний ресурс. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. ІФНТУНГ і найбільша IT-компанія України EPAM розпочинають співпрацю у сфері IT-технологій. 2021. URL: <https://nung.edu.ua/news/ifntunh-i-naybilsha-it-kompaniya-ukrayiny-epam-rozpochynayut-spivpratsyu-u-sferi-it>
16. Електронний ресурс. Твоє місто. Що таке культурний код бізнесу та як його створити. 2019. URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/kulturnyy_kod_biznesu_yak_yogo_stvoryty_100195.html
17. Електронний ресурс. My Vin. Як обирають працівників в IT галузі, досвід EPAM. 2020. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/8840-yak-vlashtuvatys-na-robotu-u-it-kompaniiu-epam>
18. Електронний ресурс. Твоє місто. Ми не мали в кого вчитись. Як починала одна з найбільших IT-компаній Львова. Андрій Костюк. 2019. URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/my_ne_maly_v_kogo_vchytys_yak_pochynala_odna_z_naybilshyh_itkompaniy_lvova_98730.html
19. Електронний ресурс. EPAM. «Якщо у вас є мета, в EPAM точно знайдуться методи для її досягнення». Досвід Євгена Гріцькова. 2023. URL: <https://careers.epam.ua/blog/ievgen-gritskov-focus-on-growth>
20. Електронний ресурс. EPAM. «Менеджер - це людина, яка зацікавлена в успіху своєї команди». Досвід Віталія Козирєва. 2023. URL: <https://careers.epam.ua/blog/vitalii-kozyriev-from-teamlead-to-senior-delivery-manager>
21. Електронний ресурс. EPAM. EPAM Ethics & Compliance. URL: <https://www.epam.com/about/who-we-are/ethics-and-compliance>

22. Електронний ресурс. EPAM. «Головна цінність компанії - це люди». Досвід Равіля Янбекова. URL: <https://careers.epam.ua/blog/ravil-yanbekov-focus-on-growth>
23. О.І. Бала. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації. Національний університет «Львівська політехніка». С. 6-11. 2006. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6770cfbb-1e71-4849-9cf5-efa85c8afb26/content>
24. Brown, A. Organisational Culture. Journal of Management and Organisation. Volume 1. Issue 1. С. 57. 1995
25. Явтуховська І. В. Баранчук В.Л. Корпоративна культура у системі управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 14. Частина 4. С. 114-117. 2016. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/155.pdf
26. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 6. С. 21-25. 2017. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zelich-V.-V..pdf>
27. Електронний ресурс. Культурні рамки Хофстеде. LibreTexts. Ukrayinska. URL: <https://surl.lu/gofymp>
28. Харун О. А. Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. Випуск 13. С. 139-144. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf
29. Електронний ресурс. Етика, корпоративна культура та комплаєнс. LibreTexts. Ukrayinska. URL: <https://surl.li/epkudq>
30. Електронний ресурс. Sohrab Salimi. The origins of Scrum. Agile Academy. URL: https://www.agile-academy.com/en/foundations/the-origins-of-scrum/?utm_source

31. Електроний ресурс. The History of Scrum. Agile 42. URL: https://www.agile42.com/en/blog/scrum-history?utm_source
32. Електроний ресурс. A guide to applying Scrum Principles in agile work environments – How to use it in HR. Zalaris. URL: https://zalaris.com/consulting/resources/blog/a-guide-to-applying-scrum-principles-in-agile-work-environments-how-to-use-it-in-hr?utm_source
33. Скрипник Т. Вознюк Л. Роль людського фактору в ризиках іт-проєкту: системний підхід до формування команди. Вісник Хмельницького національного університету №4. Секція технічні науки. 2025. С 574-583. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/26d0c262-b21e-4751-8336-52b59fa7ce8c/content>
34. Немченко Т. А. В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проєктному іт-менеджменті. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 64. Секція «Менеджмент». 2024. С. 8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4272/4197>
35. Радченко Г. А. Левковська Т. А. Соболева А. В. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. Економіка та суспільство. Випуск # 50. Секція «Маркетинг». 2023. С. 9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2381/2302>
36. Стамат. В. Гаджа І. Тенденції розвитку проєктного менеджменту в Україні. Всеукраїнський науковий форум «Сучасні технології формування конкурентоспроможного менеджера: методологія, практика, перспективи». С. 205 – 206. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21533/1/205-206.pdf>
37. Денисюк О. Г. Саннікова С. Б. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. Випуск # 46. Секція «Менеджмент». 2022. С. 7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023/1952>

38. Кришталевич М. В. Танклевська Н. С. Становлення корпоративної культури в Україні. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «БРАСЛАВСЬКІ ЧИТАННЯ. ЕКОНОМІКА XXI СТОЛІТТЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІРИ». 2024. С. 395. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2024.pdf#page=166>
39. Вараксіна О. В. Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. Випуск #49. Секція «Менеджмент». 2023. С. 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2363/2284>
40. Глівінська Ю.В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. Академічні візії. Випуск 23. Секція «Економіка». 2023. С. 14. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571/520>
41. Електронний ресурс. Німецька модель менеджменту. StudFiles. 2015. URL: <https://studfile.net/preview/4532507/>
42. Анна Соха. Фішки для мотивації та винагорода за активність. Як IT-компанії гейміфікують процеси. Dou. 2019. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-gamification/>
43. Андронік Олена. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали науково-практичної конференції «Сталий розвиток економіки, підприємства та суспільства». 2025. С. 1023. URL: https://www.researchgate.net/profile/Danylo-Cherevatskyi/publication/391666146_ZATOPLENI_SOLANI_SAHTI_AK_GEOTERMALNI_ELEKTROSTANCII_rr_683-684/links/6821ecbe60241d5140294414/ZATOPLENI-SOLANI-SAHTI-AK-GEOTERMALNI-ELEKTROSTANCII-rr-683-684.pdf#page=238

ДОДАТОК А

Баланс (звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2024 року

АКТИВ	Код рядка	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	929	1 480	1 611	39 808
первісна вартість	1001	155 748	218 252	215 117	212 614
накопичена амортизація	1002	(154 819)	(216 772)	(213 506)	(172 806)
Незавершене будівництво	1005	1 370 740	1 369 503	1 392 347	1 386 101
Основні засоби	1010	235 403	308 760	627 828	1 022 633
первісна вартість	1011	2 285 460	2 593 549	2 824 662	3 201 311
накопичена амортизація	1012	(2 050 057)	(2 284 789)	(2 196 834)	(2 178 678)
Відстрочені податкові активи	1045	42 886	34 505	31 295	38 493
Усього за розділом I	1095	1 649 958	1 714 248	2 053 081	2 487 035
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	32 229	33 242	35 708	57 780
Виробничі запаси	1101	32 229	33 242	35 708	57 780
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	54 647	65 829	68 183	27 075
з бюджетом	1135	117	371	2	62
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1145	10 053 370	8 393 070	6 567 218	3 989 693
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	911	792	304 433	1 318
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	957 480	1 036 437	1 526 140	745 386
Рахунки в банках	1167	957 480	1 036 437	1 526 140	745 386
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	645	633
Усього за розділом II	1195	11 098 754	9 529 741	8 502 329	4 821 947
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	12 748 712	11 243 989	10 555 410	7 308 982

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2024 року

ПАСИВ	Код рядка	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал	1400	86 132	86 132	86 132	86 132
Зареєстрований (пайовий) капітал					
Додатковий капітал	1410	1 591	1 602	1 614	1 626
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 035 347	10 368 219	9 057 360	5 614 201
Усього за розділом I	1495	12 123 070	10 455 953	9 145 106	5 701 959
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 426	82 364	242 718	247 827
Усього за розділом II	1595	31 426	82 364	242 718	247 827
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	1615	314 974	418 055	880 154	962 378
розрахунки з бюджетом	1620	93 038	91 081	55 687	109 281
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 961	90 733	54 642	108 528
розрахунками зі страхування	1625	355	820	1 442	1 303
розрахунками з оплати праці	1630	3 166	5 126	8 437	6 750
Поточні зобов'язання	1660	15 362	24 203	25 295	27 824
Інші поточні зобов'язання	1690	167 321	166 387	196 571	251 660
Усього за розділом III	1695	594 216	705 672	1 167 586	1 359 196
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	12 748 712	11 243 989	10 555 410	7 308 982

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2024 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 349 613	12 616 190	20 212 715	14 701 899
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 541 921)	(10 625 577)	(16 851 566)	(12 724 050)
Валовий: Прибуток	2090	1 807 692	1 990 613	3 361 149	1 977 849
Збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	935 014	367 600	1 622 867	134 162
Адміністративні витрати	2130	(202 675)	(251 771)	(378 966)	(332 706)
Витрати на збут	2150	(6 225)	(14 338)	(2 267)	(8 239)
Інші операційні витрати	2180	(470 007)	(468 518)	(279 160)	(301 578)
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	2 063 799	1 623 586	4 323 623	1 469 488
Збиток	2195				
Інші фінансові доходи	2220	2 347	5 736	39 803	29 440
Фінансові витрати	2250	(32 5060)	(29 813)	(163 361)	(37 268)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	2 033 640	1 599 509	4 200 623	1 461 660
Збиток	2295				
Витрати з податку на прибуток	2300	(366 512)	(288 651)	(756 906)	(263 158)
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	1 667 128	1 310 858	3 443 159	1 198 502
Збиток	2355	-	-	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 667 128	1 310 858	3 443 159	1 198 502

ДОДАТОК Б

Рівень заробітних плат в компанії EPAM Systems

Позиція в компанії	Професійні рівні						
	Без рівня (тис. грн.)	Median (тис. грн.)	1 (тис. грн.)	2 (тис. грн.)	3 (тис. грн.)	4 (тис. грн.)	5 (тис. грн.)
Інженер-програміст			80,6	139,0	198,58	238,65	258,0
Архітектор рішень			544,53	662,61	663,04	708,99	843,12
Продакт-менеджер			487,06	592,27	651,31	563,97	
Бізнес-аналітик				120,24	163,4	216,23	
Продакт-дизайнер					384,31	488,23	
Проект-менеджер				567,89	699,69	783,89	1110
Технічний програм- менеджер				593,67	641,92		
Менеджер інженерів програмістів		277,73		312,55	321,42		
Консультант з управління		438,98					
Дейта-саєнтист		438,98			625,37		
Менеджер продакт- дизайну		522,59	511,27				
Бухгалтер	350,14		383,24				
Адміністративний помічник	33,6						
Менеджер бізнес- операцій	151,36						
Розвиток бізнесу	840,33						
Керівник апарату	329,32						
Інженер систем управління	76,8						
Обслуговування клієнтів	153,22						

Позиція в компанії	Професійні рівні						
	Без рівня (тис. грн.)	Median (тис. грн.)	1 (тис. грн.)	2 (тис. грн.)	3 (тис. грн.)	4 (тис. грн.)	5 (тис. грн.)
Дейта-аналітик	211,27						
Менеджер з дейта-саєнс	354,5						
Фінансовий аналітик	43,7						
Кадрові ресурси	63,0						
Спеціаліст з інформаційних технологій	192,99						
Маркетинг	220,59						
Інженер-механік	32,4						
Операції з персоналом	64,0						
Програм-менеджер	413,33						
Рекрутер	76,6						
Продажі	43,6						
Аналітик кібербезпеки	182,72			53,0			
Технічний письменник	345,28						
Юікс-дослідник	504,73						

ДОДАТОК В

ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕЙМІФІКОВАНОЇ ПЛАТФОРМИ «CULTURE POINTS»

Вступ

Гейміфікація дозволяє органічно поєднати елементи мотивації, визнання та розвитку співробітників, створюючи динамічний простір взаємодії, що відповідає потребам сучасних фахівців. Застосування ігрових механік у корпоративному середовищі сприяє формуванню високого рівня залученості, підтримує ініціативність, посилює внутрішню взаємодію та зміцнює приналежність працівників до організації. Крім того, гейміфіковані платформи є ефективним інструментом підтримки позитивного психологічного клімату, що особливо цінно в умовах віддаленої чи гібридної роботи, характерної для ІТ-сфери.

Включення гейміфікованої платформи до Кодексу корпоративної етики ЕРАМ дозволяє не лише формалізувати правила її використання, але й підкреслити її відповідність базовим цінностям компанії – чесності, прозорості, взаємоповазі та відповідальності. Такий підхід забезпечує інтеграцію ігрових механік у загальну систему етичних стандартів, сприяє їх посиленню та створює підґрунтя для формування стійких поведінкових практик, що підтримують стратегічні цілі організації.

Мета впровадження гейміфікованої платформи

Впровадження гейміфікованої платформи в корпоративне середовище ЕРАМ має на меті не лише вдосконалити систему внутрішньої мотивації, але й створити сучасний інструмент підтримки ціннісних орієнтирів компанії. Основна увага приділяється зміцненню корпоративної культури, підвищенню ефективності взаємодії та формуванню стійкого середовища для професійного та особистісного розвитку співробітників.

Гейміфікація дозволяє зробити базові цінності ЕРАМ – чесність, взаємоповагу, командну роботу, відповідальність та інноваційність – не лише декларованими, але й щоденно реалізованими у поведінці працівників. Система балів, відзнак та внутрішніх мотиваційних механізмів формує передбачувані моделі поведінки, підтримує етичні стандарти та стимулює працівників до демонстрації прикладів лідерства у корпоративному контексті. Таким чином, гейміфікована платформа виступає практичним інструментом закріплення ціннісних норм компанії.

Однією з ключових цілей є створення системної та сталої моделі визнання, у якій заслуги кожного працівника стають видимими для колег та керівництва. Гейміфіковані елементи дозволяють підсилити позитивний емоційний досвід від роботи, сприяють відчуттю приналежності до команди та зменшують ризики професійного вигорання. Платформа створює середовище відкритого визнання внеску кожного фахівця, посилюючи культуру подяки й підтримки, що є важливим компонентом психологічного комфорту в колективі.

Впровадження чітких і водночас гнучких інструментів заохочення сприяє зростанню внутрішньої мотивації працівників. Гейміфікація формує механізми, що підсилюють самодисципліну, відповідальність і прагнення до розвитку. Наявність системи балів, рейтингів та винагород за результативність дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити прозорість досягнень та посилити орієнтацію на результат. Для компанії це означає оптимізацію внутрішніх процесів, зміцнення конкурентоспроможності та зростання якості виконання проєктів.

Гейміфікована платформа створює умови для розвитку культури співробітництва та взаємодопомоги. Ігрові механіки сприяють формуванню горизонтальних зв'язків між працівниками з різних департаментів і підвищують рівень комунікації в команді. Такі інструменти, як командні місії, колективні виклики чи взаємні відзнаки, формують міцні внутрішні мережі та стимулюють

співробітників до обміну знаннями й досвідом. Це, своєю чергою, сприяє розвитку міжфункціональної взаємодії, що є критично важливим для діяльності великої ІТ-компанії.

Таким чином, мета впровадження гейміфікованої платформи охоплює стратегічні та операційні аспекти розвитку корпоративної етики ЕРАМ, забезпечуючи гармонійне поєднання професійних цілей, особистісної мотивації та ціннісних стандартів організації.

Принципи гейміфікації у контексті корпоративної етики ЕРАМ

Впровадження гейміфікованої платформи вимагає дотримання чітких нормативних і етичних засад, які забезпечують відповідність корпоративним стандартам ЕРАМ. Нижче наведено ключові принципи, що визначають функціонування системи гейміфікації як елементу корпоративної етики.

1. *Принцип прозорості та рівності можливостей.* Гейміфікована система має бути повністю відкритою для всіх працівників незалежно від посади, досвіду чи місця роботи. Правила нарахування балів, критерії оцінювання, механізми винагород і ранжування мають бути зрозумілими та однаково доступними для всіх. Це забезпечує недискримінаційність платформи та узгоджується з принципами справедливості, рівноправності та етичності, зафіксованими в Кодексі ЕРАМ.

2. *Принцип добровільної участі.* Гейміфікація має ґрунтуватися на добровільності. Працівники можуть вільно обирати рівень своєї активності, типи завдань, інструменти взаємодії та способи використання балів. Примусове залучення суперечить етичним стандартам ЕРАМ та принципу поваги до особистої свободи та професійного балансу.

3. *Принцип етичного визнання та поваги.* Будь-які форми визнання мають ґрунтуватися на реальних досягненнях, командному внеску та професійних результатах. Платформа не може використовуватись для маніпуляцій, особистих симпатій чи непрозорого «обміну послугами». Визнання повинно відображати

фактичні заслуги й підтримувати культуру взаємоповаги, що є однією з ключових норм корпоративного етичного кодексу ЕРАМ.

4. *Принцип недопущення конкуренції, що шкодить командній роботі.* Гейміфікація має стимулювати продуктивну, здорову конкуренцію, але не створювати середовище суперництва, що підриває командну взаємодію. Перевага надається командним завданням, взаємній підтримці, спільному визнанню та горизонтальній взаємодії. Платформа повинна запобігати проявам токсичної поведінки, зменшенню взаємної довіри чи необ'єктивних оцінок.

5. *Принцип підтримки професійного розвитку.* Усі елементи системи гейміфікації повинні сприяти розвитку компетенцій працівників та удосконаленню їхньої професійної майстерності. Нарахування балів за освітні активності, менторство, участь у проєктах та ініціативах має відповідати цінностям ЕРАМ щодо безперервного навчання й професійного зростання.

6. *Принцип недопущення зловживань і маніпуляцій.* Платформа має бути захищена від можливих зловживань (само-нарахування балів, штучне завищення оцінок колегами, участь у фіктивних активностях). Усі механізми мають включати верифікацію результатів менеджерами або системною модерацією, що відповідає етичним нормам прозорості та доброчесності.

7. *Принцип конфіденційності та відповідального використання даних.* Усі дані про участь працівника в гейміфікованих активностях, його досягнення, рейтинг чи бали повинні оброблятися з дотриманням внутрішніх політик ЕРАМ щодо захисту інформації та конфіденційності. Платформа не може ставати джерелом тиску або використання даних у неетичних цілях.

8. *Принцип інтегрованості в корпоративну культуру.* Гейміфікація має доповнювати чинні етичні стандарти ЕРАМ, а не замінювати їх. Вона виступає інструментом посилення корпоративних практик, підвищення залученості та формування позитивного морального клімату. Усі елементи платформи повинні

бути узгоджені із загальними правилами поведінки, взаємодії та відповідальності, визначеними Кодексом.

Архітектура гейміфікованої платформи ЕРАМ

Основні елементи

Архітектура гейміфікованої платформи у контексті корпоративної етики ЕРАМ охоплює низку структурних елементів, які забезпечують комплексний вплив на мотивацію, залученість, професійний розвиток та культуру визнання. Кожен елемент виконує окрему функцію, але разом вони створюють цілісну екосистему стимулювання та підтримки працівників.

1. Kudos-листівки (система миттєвого визнання)

Kudos-листівки – це простий інструмент оперативного визнання внеску, підтримки або професійної допомоги. Працівники можуть відправляти листівки колегам у цифровому чи фізичному форматі, формуючи культуру подяки.

Функції в архітектурі системи:

- створення горизонтального, неформального та етичного каналу взаємного визнання;
- зміцнення цінностей взаємоповаги та кооперації;
- підтримка мотивації в реальному часі через миттєвий зворотний зв'язок;
- накопичення отриманих kudos у профілі працівника, впливає на рейтинг, NFT-відзнаки та можливість отримання Culture Coins.

2. Ранжування завдань за рівнем складності

Завдання поділяються на легкі, середні та складні, кожне з яких має визначений діапазон «монеток» (балів): 1–3, 4–6 та 7–9 відповідно.

Функції:

- забезпечення справедливого та прозорого механізму оцінювання;
- прив'язка винагороди до зусиль та професійного рівня;

- формування відповідальності та внутрішньої мотивації;
- створення об'єктивної бази для внутрішніх рейтингів і винагород.

3. Нематеріальні винагороди

Це привілеї, що підсилюють мотивацію та розвиток без прямого фінансового стимулу. Сюди належать:

- додаткові оплачувані вихідні дні;
- гнучкий графік;
- Wellness Hour;
- пріоритетний доступ до освітніх курсів;
- участь у закритих лекціях чи воркшопах;
- включення до Talent Pool;
- крос-культурні хакатони та короткі ротації в інших офісах.

Функції:

- розвиток людського капіталу;
- формування довгострокової лояльності;
- підтримка психологічного добробуту;
- стимулювання професійного зростання.

4. Матеріальні винагороди

Цей блок включає фізичні або фінансові елементи:

- брендований мерч (рюкзак, худі, гаджети);
- подарункові бокси;
- сертифікати на покупки (Amazon, Rozetka тощо);
- оплату курсів, участі в конференціях;
- wellness-послуги (SPA, масажі, фітнес);
- корпоративні поїздки;
- фінансові бонуси (Cultural Impact Bonus);
- internal currency – Culture Coins.

Функції:

- додаткова матеріальна мотивація;
- підсилення відчуття цінності працівника;
- створення позитивного емоційного зв'язку з компанією.

5. Система публічного та приватного визнання

Передбачає різні канали відзначення досягнень:

- оголошення на мітингах;
- внутрішні портали та соціальні мережі;
- електронні грамоти та листи від керівництва;
- приватні повідомлення з подякою;
- корпоративні церемонії нагородження.

Функції:

- підвищення відчуття цінності та значущості працівника;
- підтримка емоційної мотивації;
- створення культури вдячності.

6. NFT-відзнаки / цифрові бейджі

Цифрові трофеї, які відображають досягнення, участь у проєктах, менторство, інновації, культурний внесок тощо.

Функції:

- довгострокова фіксація досягнень;
- формування професійного профілю всередині компанії;
- інтеграція з кар'єрним розвитком (врахування при підвищеннях);
- підсилення статусу та професійного бренду працівника.

7. Внутрішні рейтинги, «Wall of Fame»

Рейтинги формуються на основі балів, kudos, участі в ініціативах і результатів завдань. «Wall of Fame» – це цифрова або фізична дошка відзнак.

Функції:

- підтримка здорової змагальності;
- створення позитивних прикладів для наслідування;
- посилення командної мотивації;
- формування внутрішніх лідерів.

8. Внутрішня валюта – Culture Coins

Culture Coins – це уніфікована валюта платформи, яку працівники отримують за:

- виконання завдань;
- участь у культурних чи соціальних ініціативах;
- отримання kudos;
- здобуття NFT-відзнак;
- внесок у менторство;
- командні досягнення.

Функції:

- стандартизований механізм вимірювання внеску;
- можливість обмінювати монети на матеріальні чи нематеріальні бонуси;
- формування довгострокової мотивації через накопичення;
- прозорість і справедливість винагород.

Принципи функціонування

1. Механізм нарахування балів

Механізм нарахування балів у гейміфікованій платформі ЕРАМ ґрунтується на принципах прозорості, послідовності та справедливої оцінки внеску працівника. Кожне завдання оцінюється за трьома ключовими параметрами:

1. рівень складності;
2. якість виконання;

3. вплив на командні або корпоративні результати.

Таблиця 1. Розподіл балів (монеток) залежно від складності завдання

Категорія складності	Тип завдання	Приклади завдань	Діапазон балів (монеток)
Легкі	Рівень 1	– Надати колезі коротку консультацію у Slack (до 10 хв) – Написати kudos-листівку колезі – Допомогти з дрібною правкою коду або документації – Участь у регулярному командному мітингу – Протестувати невеликий фрагмент інтерфейсу – Заповнення внутрішнього опитування або фідбек-форми – Поширення важливої внутрішньої інформації в команді – Взяти участь у внутрішньому міні-квізі / активності	1-3
Середні	Рівень 2	– Проведення мікролекції (Lightning Talk) – Участь у внутрішньому воркшопі як спікер або модератор – Підтримка нового працівника протягом onboarding-тижня – Підготовка аналітичної довідки чи технічної пропозиції – Розробка невеликого компоненту / фічі у спринті – Проведення код-рев'ю з детальним фідбеком – Участь у внутрішньому хакатоні як виконавець – Організація невеликої ініціативи в команді (наприклад, Tech Friday)	4-6
Складні	Рівень 3	– Участь у релізі високої пріоритетності – Менторство молодого спеціаліста протягом місяця або довше – Ведення внутрішнього навчального курсу чи авторського тренінгу – Розв'язання критичної задачі або блокера, що впливає на весь проєкт – Лідерство в корпоративній ініціативі (наприклад, eKids, волонтерські заходи) – Підготовка та проведення повномасштабного воркшопу / DevTalk – Участь у міжнародному хакатоні від EPAM – Розробка комплексного модулю або технічного рішення	7-9

Для забезпечення уніфікованості всі завдання поділяються на три категорії:

- легкі – 1–3 монетки,

- середньої складності – 4–6 монеток,
- складні – 7–9 монеток.

Таблиця 2. Нарахування балів залежно від якості виконання

Категорія складності	Бал за часткове виконання	Бал за повне виконання	Бал за ідеальне/виняткове виконання
Легкі завдання	1	2	3
Середні завдання	4	5	6
Складні завдання	7	8	9

Цей підхід дозволяє:

- підтримувати справедливую систему винагороди;
- мотивувати працівників брати участь у ініціативах різної складності;
- створювати передбачувану й прозору логіку стимулювання;
- формувати якісну командну культуру.

Як це працює в реальних кейсах?

Приклад 1.

Працівник взяв участь у невеликому внутрішньому воркшопі - середнє завдання.

Виконано без зауважень → отримує 5 балів.

Приклад 2.

Фахівець вирішив технічну задачу, критичну для релізу - складне завдання.

Виконано ідеально → 9 балів.

Приклад 3.

Співробітник підготував коротку презентацію, але з неточностями – середнє завдання.

Виконано частково → 4 бали.

Етична логіка механізму

Такий підхід відповідає корпоративній етиці ЕРАМ, тому що:

- прозоро визначає вартість кожного типу зусиль;
- вирівнює можливості між працівниками різних відділів;
- запобігає маніпуляціям, бо всі рівні та критерії стандартизовані;
- підсилює цінності відкритості, поваги, відповідальності та професійності;

- спонукає не тільки «робити завдання», але й робити їх якісно.

Додаткові підпункти до механізму нарахування балів

1. Критерії та приклади завдань, які не підлягають нарахуванню балів

Щоб запобігти зловживанням та забезпечити відповідність корпоративним цінностям ЕРАМ, система гейміфікації містить перелік активностей, за які не можна отримати монетки. Метою є збереження етичності та уникнення ситуацій, коли працівники виконують дії заради балів, а не з професійної або командної необхідності.

До таких завдань належать:

- Виконання обов'язкових посадових функцій, передбачених контрактом.
- (Наприклад: «виконання задачі у Jira згідно плану спринту» – не винагороджується.)
- Активності, що були ініційовані виключно для отримання балів.
- Повторне виконання одного й того ж завдання у штучно створених ситуаціях.
- Дії, які не мають доданої цінності для команди або компанії.
- Завдання, що порушують або можуть порушити Code of Conduct,

наприклад:

- – неетична конкуренція;
- – нав'язування допомоги;
- – маніпуляції з оцінкою інших.

Наприклад:

- Надсилання великої кількості дрібних уточнюючих повідомлень лише для вигляду активності.
- Участь у заході, яка була обов'язковою для всіх співробітників.
- Публікації у внутрішніх соцмережах без змістовної цінності («порожні» пости).

2. Принципи верифікації виконаних завдань менеджером / тім-лідом

Щоб уникнути суб'єктивності й забезпечити послідовність оцінювання, система передбачає механізм обов'язкової верифікації.

Верифікація включає:

1. Підтвердження факту виконання завдання
2. Менеджер перевіряє, чи дійсно активність була виконана (через Jira, Git, Confluence, презентації, записи зустрічей).
3. Оцінку реальної складності
4. Якщо працівник оцінив завдання неправильно, менеджер може змінити його категорію.
5. Оцінку якості виконання:
 6. – 1/4/7 – часткове або незавершене виконання;
 7. – 2/5/8 – виконано згідно вимог;
 8. – 3/6/9 – виконано з перевищенням очікувань.
9. Перевірку етичної відповідності
10. Чи не суперечить активність корпоративним цінностям, правилам поведінки та антикорупційній політиці ЕРАМ.
11. Відгук команди (опціонально)
12. У складних кейсах враховується думка колег (наприклад, щодо менторства чи командної ініціативи).

Чому це важливо?

- виключає фальсифікацію;
- забезпечує єдині стандарти для команд у різних країнах;
- сприяє чесній мотивації;
- дозволяє менеджеру коригувати нерівномірне навантаження в команді.

3. Логіка зважування завдань між командами та департаментами

Оскільки проєкти мають різну складність, а команди — різний обсяг відповідальності, система містить механізм нормалізації (зважування) балів.

Ключові принципи:

- Крос-командна співмірність:
- Ті самі завдання повинні мати однакову цінність у Java-команді і в DevOps-команді.
- Урахування специфіки ролі:
- Наприклад: QA може отримати макс. 6 монеток за складне тестування, а архітектор – 9 за створення технічного рішення.
- Коригування для великих проєктів:
- Якщо проєкт високого рівня критичності (High-Load, розподілені системи, клієнт Fortune 100), складні завдання можуть отримати множник 1.2.
- Підтримка колективних досягнень:
- Командні завдання можуть отримувати множник 1.1 (коефіцієнт командної синергії).

Це дозволяє уникнути ситуацій, коли складні завдання у проєкті А та проєкті Б мають різну вагу через різний контекст.

Механізм використання нарахованих балів у гейміфікованій платформі ЕРАМ

Нараховані в межах гейміфікованої системи бали (монетки, або Culture Coins) виконують роль внутрішньої корпоративної валюти, призначеної для обміну на матеріальні та нематеріальні винагороди. Такий механізм формує

циклічну модель мотивації: працівник виконує завдання, накопичує бали, а далі самостійно приймає рішення щодо їх використання відповідно до власних професійних, соціальних чи особистісних потреб.

Використання балів здійснюється через внутрішню платформу ЕРАМ у форматі віртуальної крамнички, яка функціонує за принципом онлайн-магазину. Кожен працівник має персональний електронний гаманець, де відображається кількість доступних монеток. Після входу в крамничку співробітник може:

- переглянути доступні категорії винагород;
- обрати бажаний товар або привілей;
- додати обраний елемент до «кошика»;
- підтвердити покупку;
- автоматично списати відповідну кількість балів зі свого електронного гаманця.

Після успішної транзакції працівник отримує обрану винагороду – у цифровому вигляді (доступ до курсів, бейджів, подяк), у вигляді привілею (вихідний день, участь у конференції) або у фізичній формі (мерч, гаджети).

Таблиця 3. Нематеріальні винагороди та їх «вартість» у монетках

Категорія нематеріальної винагороди	Вид винагороди	Вартість (монетки)
Додатковий вільний час	1 додатковий оплачуваний вихідний («Culture Hero Day Off»)	120
	1 «Wellness Hour» (додаткова година в робочому тижні)	20
	Гнучкий графік на один тиждень (початок роботи +2 години)	60
Освітні можливості	Пріоритетний доступ до внутрішнього курсу	50
	Участь у закритому воркшопі з лідером галузі	90
	Участь у менторській програмі (місце гарантовано)	110
	Доступ до сертифікаційного навчального модуля	70
	Участь у внутрішньому технічному хакатоні (гарантований слот)	40
Кар'єрні можливості	Прискорений розгляд кандидата на внутрішню вакансію	80
	Включення до Talent Pool на 6 місяців	150
	Участь у стратегічному проєкті як спостерігач (Shadowing Program)	100

Категорія нематеріальної винагороди	Вид винагороди	Вартість (монетки)
Унікальний досвід	Короткостроковий міжофісний культурний обмін (1 день тінізації роботи)	200
	Закритий діалог із топ-менеджментом (1 зустріч)	140
	Участь у міжнародному крос-культурному хакатоні	160
	Роль амбасадора ЕРАМ у соціальних програмах (пріоритет доступу)	90

Таблиця 4. Матеріальні винагороди та їх «вартість»

Категорія матеріальних винагород	Вид винагороди	Вартість (монетки)
Корпоративний мерч	Фірмова чашка ЕРАМ	25
	Набір наліпок/канцелярії	20
	Брендована футболка	50
	Худі ЕРАМ	120
	Рюкзак ЕРАМ (міський або технічний)	180
	Лімітований мерч (сезонний або тематичний)	200
Гаджети та техніка	Портативний зарядний пристрій	90
	Офісні навушники	140
	Механічна клавіатура	160
	Преміум-наушники/гарнітура	220
	3D-принтер (настільна версія)	500
	Електросамокат	840
Подарункові сертифікати	Amazon Gift Card	100
	Rozetka Gift Card	80
	iTunes / Google Play сертифікат	50
	Yakaboo (книжковий сертифікат)	40
Підтримка здоров'я та добробуту	Фітнес-абонемент (місячний)	150
	СПА/масажний ваучер	90
	Розширений медичний пакет (доплата)	200
Подорожі та дозвілля	Квитки на концерт або театральну виставу	70
	Ваучер на подорож (в межах країни)	250
	Оплачений вечірній корпоративний захід для команди (1 учасник)	110
	Участь у VR-арені, майстер-класі або квесті	60
Освітні гранти	Оплата зовнішнього онлайн-курсу (Coursera/Udemy)	130
	Сертифікаційний іспит (часткова оплата)	180
	Книжковий комплект (науково-популярний або технічний)	70

Алгоритм отримання винагороди працівником

Процес використання монеток є інтуїтивним і максимально наближеним до взаємодії зі звичайним інтернет-магазином:

1. Авторизація в гейміфікованій платформі ЕРАМ

Працівник заходить у свій профіль, де бачить баланс монеток.

2. Перехід у розділ «Store / Крамничка»

Тут винагороди розділені на категорії: матеріальні, нематеріальні, мерч, освіта, подорожі тощо.

3. Перегляд товарів та вибір бажаної винагороди

Кожен товар містить:

- опис;
- фото або іконку;
- «вартість» у монетках;
- умови отримання.

4. Додавання товару до «кошика»

Працівник може додати кілька винагород або здійснити одну покупку.

5. Підтвердження покупки

Після натискання «Confirm purchase» система:

- списує монетки з електронного гаманця;
 - фіксує транзакцію у профілі.
6. Отримання винагороди
- цифрові винагороди активуються одразу;
 - матеріальні замовляються через офіс або доставку;
 - кар'єрні можливості переходять у статус «Активно».

Такий механізм забезпечує прозорість, контроль і високу залученість працівників, створюючи прямий зв'язок між результатами роботи, участю у корпоративній культурі та відчутною системою винагород.

Система рейтингування та таблиця визнання (Recognition Table)

У структурі гейміфікованої платформи важливим елементом є рейтингувальна таблиця (Recognition Table), яка виконує функцію прозорого інструмента оцінювання та класифікації досягнень працівників. Вона забезпечує можливість системного аналізу індивідуальної активності, участі у проєктах, внеску у корпоративний розвиток і професійні здобутки кожного співробітника. На основі даних, зафіксованих у рейтингу, працівникам присвоюються відповідні звання, цифрові бейджі, почесні титули, а також визначаються учасники «Wall of Fame», внутрішнього формату дошки пошани.

1. Структура рейтингувальної таблиці

Рейтингувальна таблиця формується автоматично системою на основі накопичених монеток, отриманих бейджів, Kudos-повідомлень, рівня участі в завданнях різної складності, а також участі в соціальних, освітніх і корпоративних ініціативах.

Таблиця включає такі ключові блоки:

1. Активність у професійних завданнях
 - сума балів за завдання різної складності (1–9 монеток);
 - коефіцієнт якості виконання;
 - участь у high-priority проєктах.
2. Соціальна активність і корпоративні ініціативи
 - число участей у соціальних проєктах;
 - волонтерські ініціативи;
 - участь у корпоративних подіях, хакатонах, воркшопах.
3. Освітня активність
 - пройдені курси;
 - сертифікації;
 - участь у менторингу як mentor/mentee.
4. Визнання колег
 - кількість отриманих Kudos;

- кількість публічних подяк (лайків/зірочок/реакцій у системі);
- згадки на мітингах;
- рекомендації від менеджера.

5. Отримані відзнаки платформи

- бейджі за конкретні досягнення (Innovator, Culture Hero, Mentor of the Month, Problem Solver тощо);
- NFT-трофеї;
- внутрішні статуси (Bronze, Silver, Gold, Platinum Contributor).

2. Присудження звань та відзнак на основі рейтингу

На підставі показників рейтингувальної таблиці система генерує автоматичні відзнаки, які потім підтверджує HR або People Partner. Для прозорості кожне звання має чіткі критерії, наведені нижче.

Таблиця 5. Індивідуальні звання

Звання/бейдж	Критерії	Приклад конкретного випадку
Volunteer of the Month	4+ участі в соціальних або волонтерських ініціативах за місяць	Працівник ЕРАМ долучився до 5 соціальних проєктів протягом місяця
Kudos Favorite	20+ отриманих Kudos за місяць або 50+ за квартал	Спеціаліст отримав багато подяк від колег за допомогу в проєктах
Mentor of the Month	3+ проведених ментор-сесій, активна участь у навчанні колег	Архітектор проводить регулярні технічні менторські зустрічі
Culture Hero	Активна участь у корпоративних подіях, ініціативах, організація внутрішніх заходів	Працівник веде внутрішній клуб або організував технічний воркшоп
Innovator	Пропозиція/впровадження процесного або технічного покращення	Інженер автоматизував процес, що зекономив команді 20 годин праці

Таблиця 6. Командні відзнаки

Командна нагорода	Опис	Приклад
Team of the Quarter	Найкраща команда за результатами квартального KPI та системи балів	Команда реалізувала критичний реліз на 2 тижні раніше
Best Cross-Functional Collaboration	Команди, що продемонстрували ефективну співпрацю	Команда QA та DevOps запустили спільну ініціативу оптимізації
Community Builder Team	Активна участь у внутрішніх соціальних подіях	Команда організувала благодійний аукціон

3. «Wall of Fame» – цифрова дошка пошани

«Wall of Fame» – це окремий розділ платформи, де відображаються працівники, що продемонстрували найвищий рівень внеску та активності за місяць, квартал або рік.

Елементи, що відображаються:

- фото співробітника;
- короткий опис досягнень;
- отримані бейджі та звання;
- ключові показники (Kudos, участь у проєктах, інновації, соціальна діяльність);
- цитати колег або HR;
- історія активності в культурних ініціативах.

Цей елемент слугує не лише символом визнання, але й важливим інструментом внутрішньої мотивації, прикладом для інших та індикатором корпоративних цінностей ЕРАМ.

Облік активності та досягнень працівників у гейміфікованій платформі

Облік активності та досягнень є ключовим елементом функціонування гейміфікованої платформи, адже саме від коректності та прозорості цього процесу залежить справедливість мотиваційної системи, рівень довіри працівників та ефективність корпоративної культури загалом.

1. Центральний принцип обліку: персональний гаманець працівника

Кожен працівник має власний персональний електронний гаманець, інтегрований у внутрішню гейміфіковану платформу ЕРАМ. У ньому відображається:

- кількість нарахованих монеток за певний період;
- історія отриманих винагород;

- джерело кожного нарахування (тип завдання, подяка, участь у ініціативі тощо);
- статус виконання завдань, пов'язаних із гейміфікацією.

2. Роль HR у нарахуванні монет

Нарахування монеток здійснюється виключно уповноваженими представниками HR-відділу або призначеними адміністраторами платформи, які мають доступ до аналітичної панелі. Їхні функції включають:

- перевірку факту виконання завдань, ініціатив або активностей (за даними з проєктних систем, відгуками менеджерів і команд);
- призначення відповідної кількості монеток згідно з внутрішньою таблицею ранжування завдань;
- ведення внутрішнього реєстру нарахувань, у якому фіксуються дата, причина, обсяг винагороди та відповідальна особа;
- корекцію помилкових нарахувань, якщо вони виникли через технічні або адміністративні збої.

Таким чином, HR виступає гарантом чесності та рівності умов для всіх учасників системи.

3. Загальна таблиця активності працівників

На платформі функціонує аналітична панель HR-відділу, де представлена узагальнена таблиця з даними про всі нарахування працівникам. У цій таблиці відображаються:

- ПІБ працівника
- Команда та департамент
- Кількість отриманих монет за день/тиждень/місяць
- Типи активностей, за які нараховано монети
- Динаміка змін активності працівника
- Попередження щодо перевищення лімітів або аномальної активності

Цей інструмент дозволяє HR аналізувати загальний рівень залученості команди, визначати найбільш активних учасників, своєчасно виявляти потенційні проблеми та оптимізувати стратегію мотивації.

4. Автоматизація та перевірка достовірності даних

На певні категорії активностей – наприклад, участь у серійних воркшопах, проходження освітніх курсів або здобуття сертифікацій – монети можуть нараховуватись автоматично завдяки інтеграції з внутрішніми платформами EPAM (LMS, Jira, Confluence, система performance-review).

HR у цьому випадку виконує функцію контролю:

- перевіряє відповідність кількості нарахувань правилам;
- підтверджує зарахування або коригує його в разі помилки;
- проводить вибірковий аудит для запобігання зловживанням.

5. Принцип справедливості та рівності

Облік активності побудований на таких етичних принципах:

- Справедливість: однакові правила для всіх працівників.
- Прозорість: усі дії HR та система нарахувань доступні для перегляду у профілі працівника.
- Недискримінаційність: ніяких привілейованих груп, усі категорії працівників мають рівний доступ до отримання балів.
- Конфіденційність: HR бачить повні дані, але працівники бачать лише власний баланс.

Етичні стандарти використання гейміфікованої платформи

Етичні правила використання гейміфікованої платформи спрямовані на забезпечення справедливості, прозорості та відповідальності всіх учасників корпоративної взаємодії. Дотримання цих стандартів є невід’ємним елементом корпоративної культури EPAM та обов’язковою умовою ефективного функціонування системи визнання та винагород.

1. Достовірність інформації та чесність дій

Працівники зобов'язані надавати правдиву інформацію щодо виконаних завдань, участі в активностях або взаємодії з колегами. Забороняється:

- фіксувати або заявляти про виконання завдань, які фактично не були виконані;
- передавати монети чи винагороди між працівниками поза встановленими правилами;
- ініціювати штучну активність з метою накопичення великої кількості балів.

Будь-які спроби навмисної маніпуляції системою розцінюються як порушення корпоративної етики.

2. Заборона зловживань та недобросовісної конкуренції

Участь у гейміфікованій платформі має відбуватися в межах здорової конкуренції. Забороняється:

- здійснювати тиск на колег із вимогою надати Kudos або інші форми визнання;
- навмисно занижувати чи завищувати оцінку виконання завдань іншими працівниками;
- створювати групи взаємної підтримки з метою необґрунтованого накопичення балів («reward circles»).

Компанія залишає за собою право скасувати нарахування, якщо буде виявлено неетичну поведінку.

3. Принцип поваги та доброзичливості

У межах платформи всі форми визнання, коментарів і взаємодії повинні:

- ґрунтуватися на повазі, конструктивності та професійній етиці;
- не містити принижень, дискримінаційних висловлювань або натяків;
- відповідати загальним нормам корпоративної комунікації ЕРАМ.

Платформа не може бути використана як інструмент критики, конфліктів чи міжособистісного тиску.

4. Конфіденційність та захист персональних даних

Працівники зобов'язані поважати конфіденційність інформації, яка зберігається на платформі. Заборонено:

- розголошувати дані про активність колег поза межами професійного контексту;
- використовувати статистику чи рейтинги для формування упередженого ставлення до працівників;
- передавати інформацію третім особам без офіційного дозволу.

Будь-яке використання даних має відповідати внутрішнім політикам ЕРАМ щодо захисту персональної інформації.

5. Принцип рівності та недискримінаційності

Усі працівники мають рівні можливості використовувати платформу, отримувати визнання й нагороди. Заборонено:

- виключати окремих працівників із системи без обґрунтованих причин;
- надавати привілеї чи бонуси, не передбачені правилами платформи;
- допускати упередженість у нарахуванні балів.

HR-відділ здійснює періодичний контроль, щоб запобігати будь-яким проявам дискримінації.

6. Відповідальність за дотримання правил

Кожен працівник є відповідальним за:

- добросовісне використання платформи;
- дотримання встановлених процедур отримання балів та винагород;
- повідомлення HR про порушення або технічні збої.

Порушення етичних стандартів може призвести до:

- анулювання балів та винагород;

- обмеження доступу до платформи;
- дисциплінарних заходів відповідно до політик ЕРАМ.

Очікувані поведінкові зміни співробітників

Впровадження гейміфікованої платформи в корпоративне середовище ЕРАМ спрямоване не лише на формалізацію системи мотивації, але й на трансформацію щоденної моделі поведінки співробітників. Очікувані зміни мають зміцнити культуру взаємодії, сприяти розвитку відповідальності та посилити орієнтацію на корпоративні цінності.

1. Підвищення рівня залученості та ініціативності

Завдяки прозорій системі балів і винагород працівники будуть більш активно брати участь у командних активностях, освітніх програмах, соціальних ініціативах і внутрішніх проєктах. Збільшиться кількість добровільних ініціатив, що раніше могли потребувати додаткової мотивації.

Очікувана поведінка:

- активне прагнення брати участь у корпоративних подіях;
- ініціювання власних міні-проєктів та пропозицій;
- підвищення частоти та якості участі у внутрішніх спільнотах.

2. Формування стабільної культури визнання

Завдяки Kudos, публічним бейджам і внутрішнім відзнакам працівники частіше висловлюватимуть вдячність один одному, що сприятиме створенню позитивного емоційного клімату в колективах.

Очікувана поведінка:

- регулярна фіксація проявів підтримки, допомоги й професійного внеску колег;
- зростання кількості публічних подяк на командних зустрічах;
- більш конструктивний та доброзичливий формат комунікації.

3. Зростання відповідальності та самодисципліни

Ранжування завдань і нарахування балів за рівнем складності стимулюватиме працівників до свідомішого вибору завдань, планування власного робочого часу та підвищення якості виконання роботи.

Очікувана поведінка:

- більш точне дотримання дедлайнів;
- відповідальний підхід до оцінювання власних можливостей та навантаження;
- підвищення якості виконуваних завдань.

4. Розвиток внутрішньої колаборації та горизонтальних зв'язків

Нематеріальні винагороди, система підтримки та публічного визнання стимулюватимуть працівників до більш активної взаємодії між командами та підрозділами.

Очікувана поведінка:

- збільшення кількості міжкомандних консультацій;
- формування неформальних менторських взаємодій;
- просування культури взаємодопомоги.

5. Підсилення мотивації до професійного розвитку

Доступ до освітніх винагород, внутрішніх курсів і можливостей кар'єрного росту через накопичені бали створить сильний стимул до удосконалення компетенцій.

Очікувана поведінка:

- підвищення частоти проходження курсів та сертифікацій;
- зростання кількості працівників, що беруть участь в освітніх ініціативах;
- формування проактивної позиції щодо власного розвитку.

6. Позитивна трансформація емоційного клімату

Гейміфікація сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, створенню більш дружньої атмосфери та зменшенню емоційного вигорання.

Очікувана поведінка:

- збільшення кількості позитивних взаємодій між колегами;
- зниження конфліктності та емоційного напруження;
- підвищення рівня лояльності до компанії.

7. Підсилення командного духу

Завдяки командним відзнакам та внутрішнім рейтингам працівники розглядатимуть успіх не лише як індивідуальну, але й як колективну мету.

Очікувана поведінка:

активна підтримка колег у виконанні спільних задач;
більша готовність до участі в командних активностях;
усвідомлений внесок у загальний результат.

Система контролю та моніторингу гейміфікованої платформи

Ефективне функціонування гейміфікованої платформи можливе лише за умови впровадження чіткої, прозорої та комплексної системи контролю та моніторингу. Ця система забезпечує дотримання етичних норм, запобігає маніпуляціям з боку користувачів, гарантує об'єктивність нарахування балів та формує довіру до результатів внутрішніх рейтингів. Контроль і моніторинг здійснюються як автоматизовано, так і за участю відповідальних фахівців ЕРАМ (HR, People Partners, Team Leads, адміністраторів платформи).

1. Автоматизований моніторинг активності

Гейміфікована платформа має вбудовані алгоритми автоматичного збору та аналізу даних. Система фіксує:

- кількість і типи виконаних завдань;
- рівень складності завдань та якість виконання;
- отримані Kudos та інші форми визнання;

- проходження освітніх програм і сертифікацій;
- участь у внутрішніх ініціативах і корпоративних подіях;
- частоту та регулярність активності;
- зміни в показниках кадрової та професійної поведінки.

Автоматична система порівнює активність працівників з нормативними значеннями (порогами балів, частотою участі, КРІ-діапазонами), що дозволяє оперативно виявляти як позитивні відхилення (високу продуктивність), так і ризикові тенденції (раптове зниження активності, пропуски завдань тощо).

2. HR-контроль правильності нарахування балів

HR-фахівці та People Partners виконують функцію операційного контролю. Їхні ключові завдання:

- перевірка коректності нарахування монеток за складні завдання;
- верифікація вручну введених даних (наприклад, участь у волонтерських акціях);
- підтвердження отриманих бейджів;
- обробка спірних ситуацій (оскарження бальної оцінки, некоректні Kudos);
- аудит рівня активності менеджерів та справедливості їхніх оцінок.

Раз на місяць HR формує короткий аналітичний звіт щодо:

- балансових змін у внутрішніх гаманцях працівників;
- аномально високої або низької активності;
- випадків потенційного зловживання системою;
- ефективності окремих стимулів (які винагороди користуються найбільшим попитом).

3. Моніторинг поведінкових індикаторів

Платформа оцінює не лише кількісні показники, а й поведінкові аспекти, важливі для корпоративної культури ЕРАМ:

- рівень командної взаємодії;
- схильність до менторства;
- частота проявів ініціативності;
- відповідальність і завершення завдань у дедлайн;
- загальна динаміка залученості.

Ці параметри відображаються у персональному профілі та враховуються під час присудження титулів (Mentor of the Month, Culture Hero тощо).

4. Аналітичні панелі (Dashboard-система)

У платформу інтегровано аналітичні панелі, які дозволяють керівникам, HR та адміністраторам бачити:

- індивідуальні графіки активності працівників;
- командні рейтинги;
- аналіз типів завдань, які обирають співробітники;
- динаміку накопичення та використання монеток;
- популярність конкретних видів винагород;
- кореляцію між KPI і активністю на платформі.

Такий функціонал забезпечує управлінську прозорість і дозволяє оперативно реагувати на ризики.

5. Запобігання маніпуляціям і неетичній поведінці

Для недопущення зловживань система застосовує механізми контролю:

- ліміти на максимальну кількість Kudos від однієї особи;
- обмеження на «взаємне накачування» балів між співробітниками;
- AI-алгоритми для виявлення підозрілих патернів (наприклад, завищення оцінок);
- необхідність підтвердження складних завдань менеджером;
- логування всіх транзакцій у внутрішньому гаманці.

У разі виявлення систематичних порушень запускається процедура HR-розслідування, результати якого можуть вплинути на правомірність отриманих винагород та рейтинг працівника.

6. Щоквартальний аудит платформи

Раз на квартал проводиться комплексний аудит, що включає:

- аналіз точності нарахування та списання монеток;
- ревізію всіх нагород та звань;
- оцінку впливу платформи на KPI працівників;
- виявлення слабких місць у системі мотивації;
- оновлення правил та алгоритмів відповідно до реальних потреб бізнесу.

Результати аудиту виносяться на розгляд HR-комітету, який ухвалює рішення щодо коригування політик, шкал балів чи умов отримання бонусів.

Очікувані організаційні результати впровадження гейміфікованої платформи

Впровадження гейміфікованої платформи в корпоративну етику ЕРАМ має системний вплив на діяльність організації, спрямований на підсилення культури, оптимізацію поведінкових моделей співробітників та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів. Завдяки інтеграції мотиваційних механізмів, прозорій системи оцінювання та сучасних цифрових рішень, компанія очікує досягнення низки стратегічно важливих організаційних результатів.

1. Підвищення рівня залученості персоналу

Гейміфікована платформа стимулює активну взаємодію працівників із корпоративним середовищем, що формує звичку до постійної участі у професійних, освітніх і соціальних ініціативах. Очікується:

- зростання індексу залученості на рівні компанії;
- збільшення частоти участі у внутрішніх заходах;
- стабільна позитивна динаміка добровільної активності працівників.

Завдяки системі визнання, Kudos та рейтингових механізмів працівники отримують відчутний емоційний зворотний зв'язок, який підтримує мотивацію на довготривалій основі.

2. Посилення культури співпраці та горизонтальної взаємодії

Запровадження платформних інструментів взаємного визнання сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, підтримки та конструктивної комунікації.

Організація отримує:

- зміцнення командної згуртованості;
- зниження рівня внутрішніх конфліктів;
- активніше залучення співробітників до менторства;
- збільшення кількості ініціатив, які виникають «знизу вгору».

Горизонтальні зв'язки стають більш стійкими, а обмін знаннями – регулярним і природним.

3. Підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань

Завдяки системі ранжування завдань, прозорим критеріям оцінювання та можливості отримати винагороду за якісне виконання роботи, формуються такі результати:

- скорочення кількості незавершених або прострочених задач;
- покращення середнього часу виконання завдань;
- підвищення частки завдань, виконаних на рівні «very good» або «excellent»;
- зростання відповідальності та проактивності працівників.

Працівники отримують прямо усвідомлений зв'язок між якістю їхньої роботи та особистою вигодою.

4. Оптимізація внутрішніх процесів та зниження організаційних ризиків

Гейміфікація сприяє формуванню стійкої системи внутрішньої звітності та контролю. Очікується:

- покращення точності обліку діяльності працівників;
- зниження ризику маніпуляцій завдяки автоматизованому контролю;
- стандартизація підходів до визнання, оцінювання та винагородження;
- підвищення прозорості HR-процесів.

У результаті компанія отримує більш передбачуване й кероване робоче середовище.

5. Зростання рівня лояльності та утримання талантів

Система винагород і визнання сприяє емоційному та професійному укоріненню працівників у корпоративній структурі. Передбачається:

- зменшення показника плинності кадрів;
- зміцнення позитивного HR-бренду;
- мобілізація внутрішнього кадрового резерву (Talent Pool);
- підвищення довгострокової мотивації співробітників.

Працівники відчують цінність власного внеску, що зменшує ймовірність переходу до конкурентів.

6. Підсилення інноваційної активності

Платформа стимулює ініціювання нових ідей та технологічних рішень через внутрішні рейтинги, нагороди типу «Innovator», NFT-трофеї та цифрові бейджі. Це забезпечує:

- збільшення кількості інноваційних пропозицій;
- активніший розвиток внутрішніх R&D-ініціатив;
- швидше впровадження технологічних покращень;
- посилення культури творчості та експериментування.

7. Підвищення корпоративної відповідальності та внеску в соціальні ініціативи

Через рейтинги «Volunteer of the Month», участь у соціальних проєктах, Kudos за соціальну активність та окремі нагороди за волонтерство компанія очікує:

- збільшення кількості працівників, залучених до соціальних програм;
- підвищення репутації ЕРАМ як соціально відповідальної компанії;
- формування сталого позитивного іміджу в суспільстві.

8. Комплексний позитивний вплив на фінансові результати організації

Хоч гейміфікація є нематеріальним інструментом, її вплив має фінансово вимірюваний результат:

- зростання продуктивності → збільшення обсягів виконаних проєктів;
- зниження плинності кадрів → економія на рекрутингу та онбордингу;
- оптимізація командної роботи → скорочення внутрішніх операційних витрат;
- підвищення якості роботи → збільшення задоволеності клієнтів і повторних контрактів.

У довгостроковій перспективі гейміфікована платформа стає не лише HR-інструментом, а й одним із факторів стабільності та конкурентоспроможності ЕРАМ на глобальному ринку ІТ.

ДОДАТОК Г

Показники КРІ ключових працівників компанії ЕРАМ

КРІ для Middle Software Engineer (за квартал)

КРІ	Вага показника	План	Результат	Індекс КРІ
Завершені story points	0,40	130 Sp	145 SP	0,45
Кількість виправлених багів	0,20	30	27	0,18
Покриття коду юніт-тестами (кількість написаних тестів)	0,20	80	80	0,2
Участь у код-рев'ю	0,20	45	44	0,2
Коефіцієнт результативності				1,03

КРІ для Senior Software Engineer (за квартал)

КРІ	Вага показника	План	Результат	Індекс КРІ
Архітектурні рев'ю та технічні рішення	0,35	12 рев'ю	10 рев'ю	0,29
Завершені story points	0,25	160 SP	170 SP	0,53
Наставництво (кількість проведених тех. сесій)	0,20	6	6	0,2
Кількість критичних багів, попереджених на етапі планування	0,20	10	12	0,24
Коефіцієнт результативності				1,26

КРІ для Team Lead (за квартал)

КРІ	Вага показника	План	Результат	Індекс КРІ
Успішні delivery спринтів (без критичних проблем)	0,35	6/6	5/6	0,29
Середній цикл виконання задач командою	0,25	4,2 дні	3,8 дні	0,23
1:1 зустрічі з командою	0,20	12	12	0,2
Проведені командні технічні воркшопи	0,20	3	2	0,13
Коефіцієнт результативності				0,85

КРІ для Project Manager (за квартал)

КРІ	Вага показника	План	Результат	Індекс КРІ
Виконання проєкту в рамках бюджету	0,30	Більше рівне 10 000\$	8 000\$	0,24
Дотримання дедлайнів в межах проєкту	0,25	5/5	4/5	0,2
Стейкхолдерські запити (закриті задачі)	0,25	25	30	0,3
Проведені планування / синки	0,20	18	18	0,2
Коефіцієнт результативності				0,94

КРІ для IT Recruiter (за квартал)

КРІ	Вага показника	План	Результат	Індекс КРІ
Закриті вакансії	0,35	12	14	0,41
Середній час закриття вакансії	0,25	35 дні	38	0,27
Кількість проведених інтерв'ю	0,20	50	50	0,2
Якість кандидатів (hiring manager score)	0,20	7	8	0,23
Коефіцієнт результативності				1,11