

Жосан Г.В., завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та інформаційних технологій, к.е.н., доц.
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Гарафонов О.І., д.е.н., проф.
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Стратегічна стійкість і управлінська модель SOFTSERVE у контексті глобального ІТ-ринку

SoftServe є показовим прикладом того, як українська ІТ-компанія може зайняти стійку позицію на глобальному ринку не як суто аутсорсер, а як стратегічний партнер для бізнесу. У трирівневій моделі ІТ-ринку, де технологічні гіганти контролюють платформи, стартапи фокусуються на нішевих інноваціях, а сервісні інтегратори забезпечують впровадження рішень, SoftServe поєднала одразу кілька ролей: інженерного хабу, digital-консультанта і внутрішньої R&D-лабораторії. Це дозволяє компанії не лише виконувати масштабні інженерні проєкти для клієнтів, але й пропонувати власні технологічні рішення, які підсилюють конкурентоспроможність обох сторін співпраці.

Компанія виросла зі Львова, де її у 1993 році заснувала група інженерів-випускників політехнічного вишу, до міжнародної організації з офісами у Північній Америці, Європі, Латинській Америці та Азії. Важливо, що цей ріст зберіг модель керування засновниками (founder-led): засновники залишилися в управлінській архітектурі, а не були витіснені формальними інвесторами. Завдяки цьому SoftServe уникнула важкої бюрократизації, залишилась гнучкою в ухваленні рішень і водночас втримала єдині цінності та стандарти якості.

Організаційно компанія працює у матричній моделі. Горизонтально існують центри експертизи (хмара, кібербезпека, аналітика даних, UX, штучний інтелект тощо), а вертикально – географічні бізнес-одиниці з власною операційною автономією. Це означає, що ресурси можна швидко перерозподілити між ринками без втрати глибини спеціалізації. Паралельно функціонує внутрішня освітня екосистема SoftServe University, яка постійно підсилює компетенції персоналу та готує нові ролі під ринковий попит. Такий підхід напругу підтримує здатність компанії масштабуватися без падіння якості.

Економічна модель SoftServe базується на поєднанні сервісних контрактів (інженерні послуги, модернізація ІТ-архітектури клієнтів, DevOps, кібербезпека, побудова хмарних і дата-платформ) та власних дослідницько-пілотних проєктів (машинне навчання, IoT, моделі штучного інтелекту для охорони здоров'я, ритейлу, виробництва). Це важливо: компанія не лише виконує технічне завдання клієнта, а й тестує нові технологічні підходи, які згодом стають частиною комерційної пропозиції. Тобто R&D інтегровано в бізнес-модель, а не існує окремо як «лабораторія заради іміджу».

Стійкість моделі забезпечується балансом стандартизації та автономії. З одного боку, SoftServe працює за уніфікованими процесами (спільні стандарти DevOps, управління якістю, дизайн-процеси, спільна платформа знань, інтегровані цифрові інструменти). З іншого – окремі проєктні й продуктові команди мають право адаптувати підхід під конкретного замовника. Це дозволяє клієнтам отримувати не «типове рішення з каталогу», а живу конфігурацію під свою галузь (фінанси, медицина, ритейл, виробництво тощо), але без втрати контрольованої дисципліни виконання.

Глобальна присутність також продумана економічно. Компанія працює в кількох часових зонах одночасно, що дозволяє надавати сервіс у форматі майже безперервної підтримки. Географічна диверсифікація (Центральна і Східна Європа, США, Латинська Америка) знижує ризики окремих ринків і дозволяє гнучко балансувати собівартість проєктів без падіння якості для клієнта. Саме ця мультизональність стала основою стабільності навіть у періоди турбулентності, зокрема воєнної.

Ще один принциповий елемент – внутрішня «платформна» логіка. У компанії вибудовано інтегроване цифрове середовище, яке пов'язує інструменти розробки, дизайну, тестування, документації, управління знаннями та контролю якості в єдину екосистему. Це означає, що напрацювання однієї команди швидко стають доступними іншим, а повторне вигадування однакових рішень у різних підрозділах зведене до мінімуму. Фактично SoftServe побудувала всередині себе внутрішній ринок рішень, де найуспішніші практики можна масштабувати прискорено.

Компанія свідомо працює і з нематеріальним виміром конкурентоспроможності – довірою до бренду роботодавця і відповідальністю перед соціальним середовищем. ESG-підхід (екологічна стійкість, соціальна відповідальність, прозоре управління) став частиною операційної моделі, а не лише зовнішньою комунікацією. Інвестиції у «зелену» інфраструктуру, підтримку працівників, освітні програми, етичне використання штучного інтелекту роблять SoftServe привабливим партнером для великих замовників, які зараз дедалі частіше відбирають постачальників не тільки за ціною, але й за репутаційним профілем.

У результаті SoftServe – це вже не просто підрядник з розробки програмного забезпечення. Це приватна міжнародна компанія зі збереженим ДНК засновників, яка одночасно виконує роль інтегратора складних цифрових систем для клієнтів, стратегічного технологічного радника і лабораторії інновацій. Вона поєднала матричну організацію, глобальну присутність, відтворювані процеси та культуру розвитку людей у стійку економічну архітектуру. Ця модель дозволяє їй утримувати гнучкість у середовищі високої технологічної зміни та глобальної нестабільності – і залишатися одним із найбільш показових кейсів зрілої української ІТ-компанії на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207–218 DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.3983
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482. DOI:10.25300/MISQ/2013/37.2.3.
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003.
5. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. DOI:10.1016/j.lrp.2018.12.001.
6. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139. DOI:10.7892/boris.105447.
7. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). A general approach for formulating a digital transformation strategy. Journal of Computer Science, 16(4), 493–507. DOI:10.3844/jcssp.2020.493.507.
8. Liu, H., Zhang, X., & He, Y. (2025). Digital transformation and ESG performance—Empirical evidence from Chinese listed companies. Sustainability, 17(13), 6165. DOI:10.3390/su17136165.
9. Прокопенко, О., Гарафонова, О., & Жосан, Г. (2023). Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 4(50), 84–94. DOI:10.55643/ser.4.50.2023.540.
10. Білий, Д., Гарафонова, О. І., Трохимець, О. О., & Піщенко, О. І. (2025). Оцінка діяльності підприємства на основі міжнародних рейтингових підходів. Economic Synergy, (1), 17–35. DOI:10.53920/ES-2025-1-3.
11. Жосан, Г. В., & Добрянський, П. (2023). Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, №3(318), 401–404. DOI:10.31891/2307-5740-2023-318-3-62.